

**Andrzej Stępniaak, Joanna
Kuczevska**

**Strategie przedsiębiorstw w krajach
UE wobec procesu regionalizacji i
globalizacji**

International Journal of Management and Economics 10, 83-99

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej Stępniaak i Joanna Kuczevska
Uniwersytet Gdański

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W KRAJACH UE WOBEC PROCESU REGIONALIZACJI I GLOBALIZACJI

Zakończenie budowy rynku wewnętrznego w 1992 r., kiedy to zlikwidowano bariery swobodnego przepływu osób, usług, kapitału i towarów, przyczyniło się do rozszerzania działalności przedsiębiorstw europejskich poza granice kraju, głównie jednak w obrębie Wspólnoty. Strategie przedsiębiorstw skupiały się wokół rozpoczęcia lub rozszerzenia działalności poza granicami kraju w obszarze zintegrowanym, czyli wokół regionalizacji. Jednocześnie proces pogłębiania integracji gospodarczej zmusił przedsiębiorstwa europejskie do wychodzenia także poza granice Wspólnoty, głównie z powodu wzrostu inwestycji przedsiębiorstw z USA i Japonii. Przemiany w gospodarce światowej, dążenie do ujednoczenia działań, czyli globalizacja, skłoniły przedsiębiorstwa europejskie do wypracowania nowych zachowań gwarantujących im silną pozycję konkurencyjną nie tylko na obszarze zintegrowanym, ale również na całym świecie. Efektem procesu globalizacji jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa europejskie nowych form współpracy w postaci fuzji transnarodowych oraz aliansów strategicznych.

Wpływ programu rynku wewnętrznego UE na strategię przedsiębiorstw

Szersze opracowania i rozważania na temat wpływu jednolitego rynku na strategię inwestorów zagranicznych pojawiły się dopiero w 1988 r., chociaż niektóre z przedsiębiorstw angażowały się w takie dyskusje już w 1985 r.¹, czyli przed powstaniem Białej Księgi. Początkowo uwagę koncentrowano przede wszystkim na ogólnych założeniach jednolitego rynku, a w szczególności na tych zapisach, które bezpośrednio dotyczyły przemysłu.

Poza nieliczną grupą większych przedsiębiorstw ponadnarodowych, do końca lat 80. nie zdawano sobie sprawy z konsekwencji tworzenia jednolitego rynku europejskiego i znaczenia Białej Księgi w przemyśle. Booz w badaniu przeprowadzonym w 1988 r. wśród 103 firm z listy „Fortune 500” wykazał, że 1/3 firm nie opracowała jeszcze strategicznego planu działalności w obliczu jednolitego rynku europejskiego. Dla większości małych i średnich przedsiębiorstw oraz dla firm japońskich charakterystyczny był znikomy poziom świadomości zmian, które nastąpić miały w wyniku wprowadzenia programu jednolitego rynku – firmy te nie dysponowały informacjami o założeniach tego programu ani też o jego po-

tencjalnym znaczeniu dla przemysłu (lub mylnie interpretowały posiadane informacje bądź założenia²). Przedstawiciele firm amerykańskich powszechnie uważali, że budowa jednolitego rynku zupełnie nie dotyczy firm amerykańskich, a jednolity rynek kojarzył się przede wszystkim z protekcjonizmem oraz budowaniem „fortecy Europy”. Od początku 1990 r. pesymizm ustępować zaczął optymizmowi i zaczęto dostrzegać szanse oraz korzyści.

Generalnie, jednolity rynek europejski postrzegano już w końcu lat 80. jako szansę robienia interesów. Czy jednolity rynek postrzegany był jako zjawisko korzystne czy niekorzystne, zależało głównie od kraju pochodzenia inwestora. Dla *insiderów*, czyli firm z krajów Wspólnoty, jednolity rynek oraz jednolity rynek inwestowania oznaczał zmianę warunków produkcyjnych (*production-based*). Oczekiwano korzyści w postaci wzrostu poziomu produktywności dzięki racjonalizacji produkcji oraz zmniejszenia się kosztów prowadzenia działalności na rynkach wielu krajów. W przemyśle szansę wzmocnienia pozycji konkurencyjnej wobec np. producentów japońskich dostrzegano głównie w połączeniu potencjału badawczo-rozwojowego (R&D) krajów Wspólnoty.³

Z punktu widzenia japońskich przedsiębiorstw, szanse i możliwości wynikające z jednolitego rynku były identyfikowane z wykorzystaniem wielkości europejskiego rynku produktów i usług. Sektor usług finansowych stał się bardzo ważnym obszarem inwestycji podejmowanych przez Japończyków we Wspólnocie. Interesowali się oni możliwością podejmowania inwestycji na wspólnym rynku usług finansowych, zadając sobie jednocześnie pytanie, jak otwarty będzie europejski sektor usług bankowych i finansowych dla firm japońskich oraz jakie będą na nim obowiązywać przepisy podatkowe.

Reakcje firm amerykańskich na powstawanie jednolitego rynku europejskiego były stosunkowo zróżnicowane, w zależności od zaawansowania obecności tych firm na rynkach Wspólnoty w formie inwestycji bezpośrednich (IB). Te firmy amerykańskie, które były już obecne na rynkach Wspólnoty, postrzegały Program '92 jako szansę. Jednocześnie dla firm amerykańskich, które nie były jeszcze obecne na rynkach Wspólnoty, jednolity rynek jawił się raczej jako zagrożenie. Spodziewano się wzrostu konkurencji w Europie, jako rezultatu wzrostu konkurencyjności firm z krajów Wspólnoty, oraz utraty części udziałów w rynkach. Spodziewano się też, jak już wspomniano poprzednio, powstania tzw. fortecy Europy, czyli izolującego się obszaru gospodarczego.

W ocenie małych i średnich przedsiębiorstw amerykańskich jednolity rynek był traktowany jako szansa. Pozytywna percepcja jednolitego rynku malała wraz ze wzrostem wielkości firmy – im większa firma, tym rzadsze dostrzeganie korzyści i szans, częstsze – zagrożenia. Nie dotyczyło to jednak przedsiębiorstw wcześniej obecnych na rynkach Wspólnoty – w stosunku do tych firm jednolity rynek nie powodował zmiany percepcji. Szanse związane z jednolitym rynkiem identyfikowano najczęściej z antycypowanym wzrostem gospodarczym, większą efek-

tywnością kosztową, liberalizacją rynku zamówień publicznych, stabilnością finansową oraz zmniejszeniem wahań kursów walutowych. Wśród zagrożeń wymieniano najczęściej wzrost protekcyjizmu oraz powstanie „fortecy Europy”. Harmonizacja standardów oznaczała wyższy poziom konkurencji dla przedsiębiorstw spoza Wspólnoty.

Stopień, w jakim proces budowy jednolitego rynku w Europie wpłynął na inwestycyjne decyzje przedsiębiorstw, zależy (generalnie) od dwóch czynników: od tego, czy firma była już obecna na rynku europejskim wcześniej, oraz od poziomu procesu integracji. Przedsiębiorstwa, których działalność na rynkach Wspólnoty charakteryzowała się znacznym zintegrowaniem i intensywnością, znalazły się w bardzo korzystnej sytuacji i nie zamierzały podejmować żadnych nowych posunięć strategicznych. Mimo to jednolity rynek miał większe znaczenie dla tych przedsiębiorstw, które na nim dotychczas nie inwestowały. W tym przypadku implikacje były dużo poważniejsze (np. dla japońskich producentów samochodów).

Program jednolitego rynku w wielu przypadkach w decydującym stopniu wpłynął na decyzję o podjęciu inwestycji we Wspólnocie. Wyraźnie zaobserwować można było zwiększenie intensywności fuzji i przejęć oraz wartości podejmowanych IB. Dostrzegalna była też zmiana sposobu wejścia na rynek. **Fuzje i przejęcia oraz *joint ventures*** stały się preferowanymi formami wejścia na rynek, w odróżnieniu od inwestycji typu *greenfield* (zarówno w sektorze przemysłowym, jak i w sektorze usług finansowych). Należy stwierdzić, że bardzo trudno jest rozróżnić inwestycje będące konsekwencją procesu budowy jednolitego rynku od inwestycji będących częścią strategii globalnej czy regionalnej. Na przykład propozycje odnoszące się do usług bankowych i finansowych zawarte w programie jednolitego rynku w pewnym stopniu pozostają w cieniu szerszego kontekstu zmian na rynkach finansowych Unii – deregulacji oraz zmian technicznych, szczególnie w centrach finansowych. Dla wielu przedsiębiorstw najważniejszym zadaniem pozostaje utrzymanie zarządzania istniejącymi inwestycjami oraz jednoczesna realizacja nowej strategii europejskiej, zorientowanej na wykorzystanie szans i możliwości stwarzanych przez jednolity rynek. Jako przykład podać można instytucje finansowe, które pragną otwierać oddziały w wielu krajach Wspólnoty i jednocześnie dywersyfikować swą strukturę przez podejmowanie fuzji i przejęć; producentów samochodów rozważających możliwość otwarcia nowych fabryk w krajach oferujących niższe koszty pracy; koncerny chemiczne, których strategia opiera się na realokacji i racjonalizacji inwestycji. Dla wszystkich tych przedsiębiorstw jednolity rynek stanowi czynnik przyspieszający, a nie determinujący proces inwestycyjny. Jest to więc zjawisko korzystne.

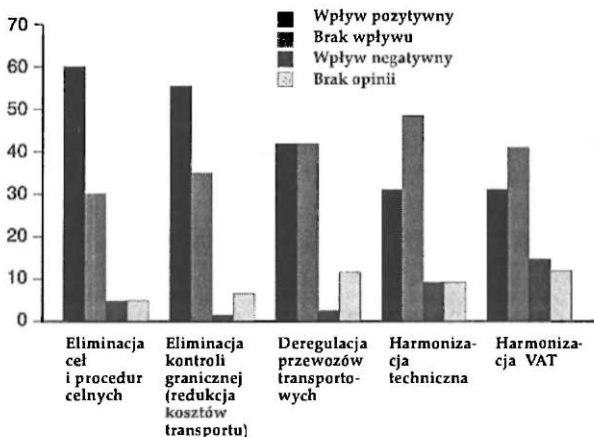
Firmy spoza Wspólnoty dążą do wzmocnienia swej obecności na wspólnym rynku lub do poszerzenia europejskiej bazy produkcyjnej. Zwiększenie stopy inwestycji w Europie we wszystkich krajach Wspólnoty wydaje się najbardziej oczy-

wistą reakcją tych firm. Pod tym względem jednolity rynek europejski wpływa raczej na **dystrybucję inwestycji**, a nie na ich **wolumen**. Oczekiwać można większej koncentracji inwestycji w tych regionach, gdzie inwestowano już wcześniej, oraz specjalizacji wyrażającej się tym, że inwestycje podejmowane są w tych miejscach (krajach lub regionach), które oferują określone przewagi lokalizacyjne.

Ocena wpływu programu rynku wewnętrznego na strategię przedsiębiorstw europejskich

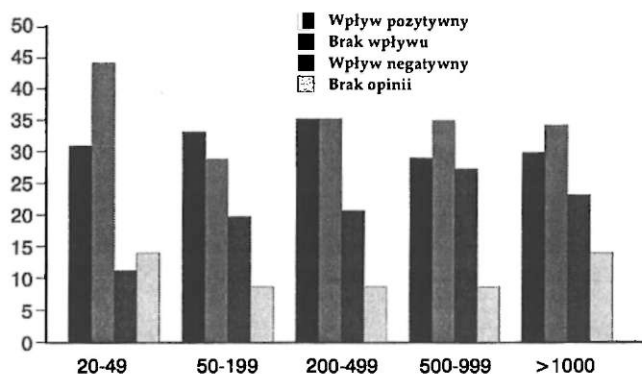
W pierwszej połowie 1995 r. Eurostat przeprowadził ankietę wśród 20 tys. przedsiębiorstw europejskich, z których odpowiedziało na nią 13,5 tys. Ankieta miała na celu uzyskanie opinii przedsiębiorstw o poszczególnych krokach podjętych w ramach wprowadzania w życie programu rynku wewnętrznego i o wpływie tych działań na sprzedaż, konkurencję i strategię firmy. Ankieta objęła firmy zatrudniające ponad 20 osób w przemyśle wytwórczym i ponad 5 osób w sektorze usługowym. Przedsiębiorstwa reprezentowały wszystkie branże przemysłu wytwórczego, z wyjątkiem górnictwa, zaopatrzenia w wodę i energetyki. Ankieta zawierała 61 pytań dla firm przemysłu wytwórczego i 44 pytań dla przedsiębiorstw usługowych. Pytania dotyczyły m.in. wpływu programu na koszty, produktywność, rentowność firmy, zatrudnienie i strategię.⁴

Europejskie przedsiębiorstwa przemysłowe uznały, iż pozytywny wpływ na ich funkcjonowanie miała eliminacja cel i procedur celnych (ok. 60% badanych) oraz eliminacja kontroli granicznych, za czym idzie redukcja kosztów transportu (ok. 55%). Za negatywny skutek wprowadzenia zasad rynku wewnętrznego przedsiębiorstwa uznały – niezależnie od wielkości – deregulację przewozów transportowych oraz harmonizację podatku VAT (najmniej negatywnych odpowiedzi udzieliły przedsiębiorstwa najmniejsze, które nie podejmują na ogół działalności za granicą i nie podlegają tym samym procedurom związanym z poborem podatku VAT).⁵



Rys. 1. Wpływ programu rynku wewnętrznego na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych

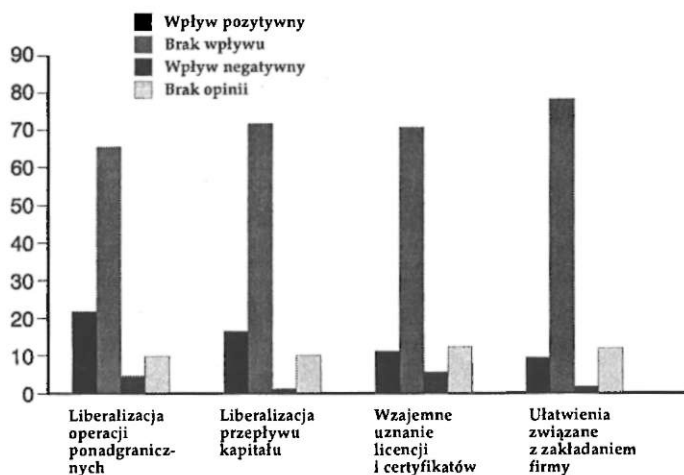
Źródło: European Economy, „Economic Evaluation of the Internal Market”, nr 4/1996



Rys. 2. Wpływ harmonizacji poboru podatku VAT na funkcjonowanie przedsiębiorstw wg liczby zatrudnionych

Źródło: European Economy, „Economic Evaluation of the Internal Market” nr 4/1996

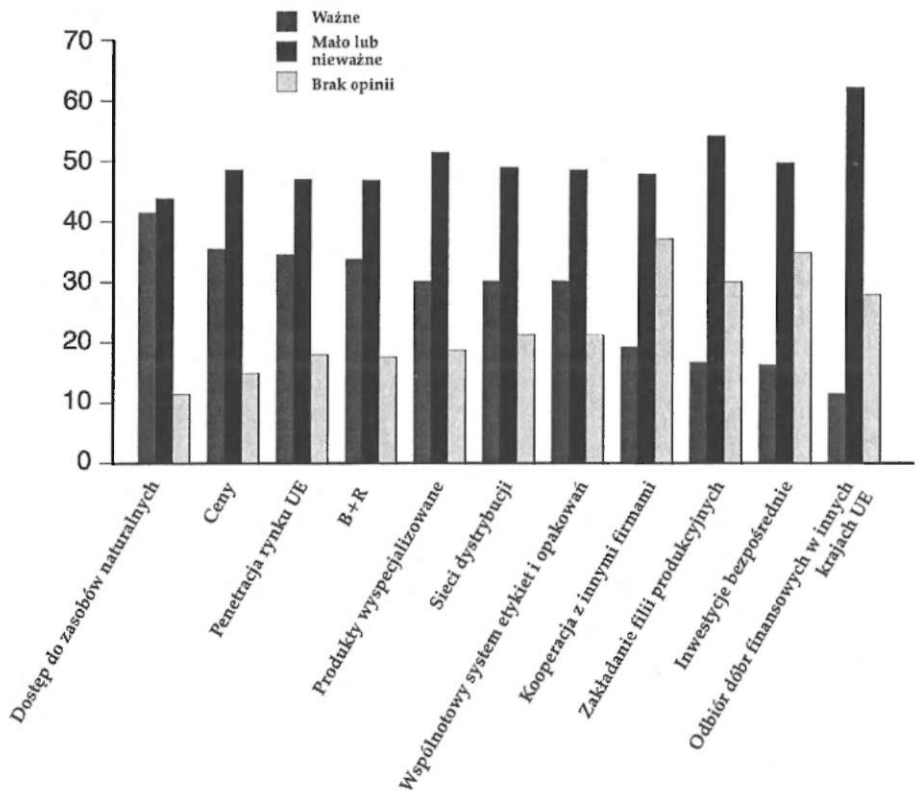
Zdecydowanie mniejszy wpływ programu rynku wewnętrznego odczuły przedsiębiorstwa usługowe. W większości przypadków oceniły one, iż liberalizacja transakcji, przepływu kapitału oraz wzajemne uznawanie licencji i ułatwienia związane z zakładaniem firmy nie miały wpływu na ich działalność.



Rys. 3. Ocena wpływu programu rynku wewnętrznego na funkcjonowanie przedsiębiorstw usługowych

Źródło: European Economy, „Economic evaluation of the Internal Market” nr 4/1996

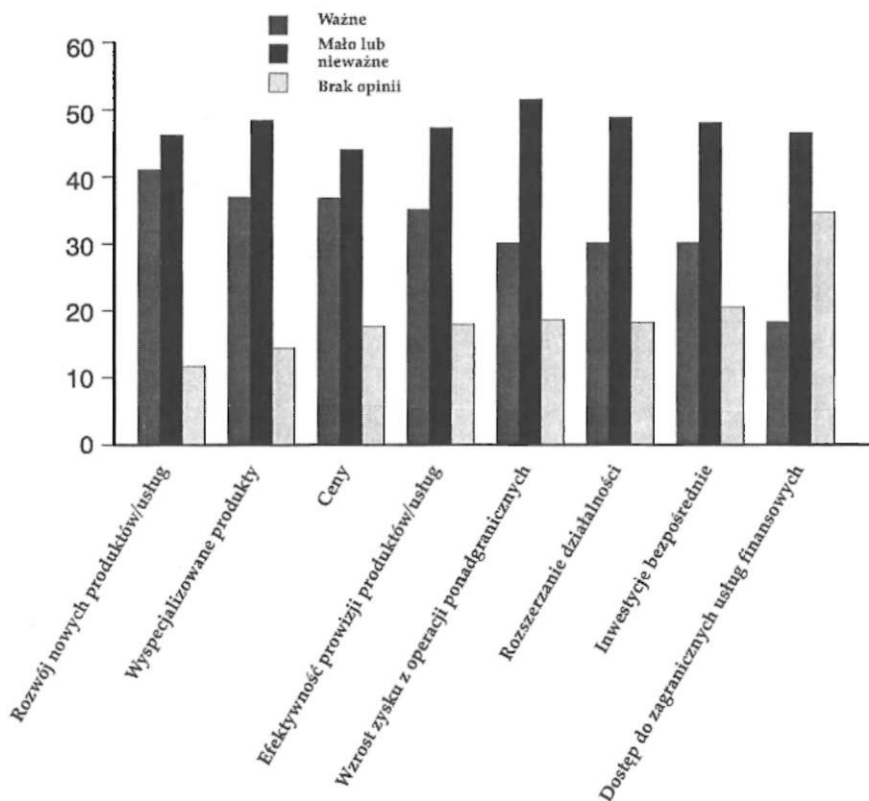
Sposób oceny przez przedsiębiorstwa europejskie takich czynników, jak liberalizacja transgraniczna, harmonizacja VAT miał wpływ na wybór strategii działania przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim. I tak, przedsiębiorstwa przemysłowe za bardzo ważne uznały: dostęp do zasobów naturalnych (43%), politykę cenową i penetrację rynku (38%) oraz badania i rozwój (35%). Natomiast za mało ważne lub nieważne uznały one głównie: odbiór usług finansowych w innych krajach UE (ok. 62%), produkty wyspecjalizowane (ok. 52%) oraz zakładanie filii produkcyjnych (ok. 55%), co świadczy o dość wolnej reakcji przedsiębiorstw europejskich na możliwości korzystania z zasad wolnego, jednolitego rynku.



Rys. 4. Wpływ programu rynku wewnętrznego na wybór strategii przedsiębiorstw przemysłowych

Źródło: European Economy „Economic evaluation of the Internal Market” nr 4/1996

Europejskie przedsiębiorstwa usługowe za ważne strategie uznały: rozwój nowych produktów (ok. 42%), rozwój wyspecjalizowanych produktów (ok. 38%) oraz politykę cenową (ok. 38%). Za mało ważny uznały zaś głównie wzrost zysku z operacji transgranicznych (ok. 52%), co świadczy zarówno o wolnej reakcji na efekty rynku wewnętrznego, jak i o braku wpływu jednolitego rynku na prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa usługowe.



Rys. 5. Wpływ programu rynku wewnętrznego na wybór strategii przedsiębiorstw usługowych

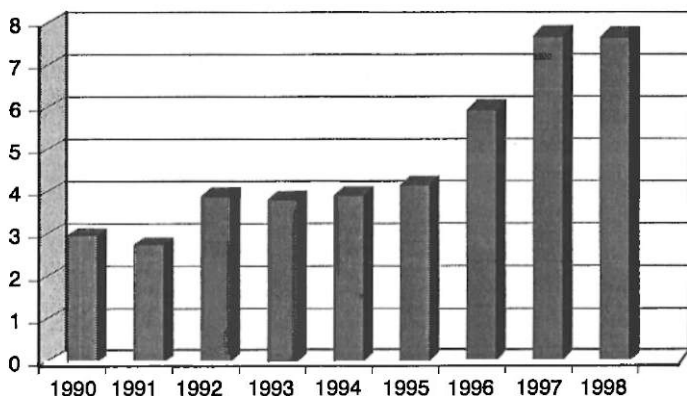
Źródło: European Economy „Economic evaluation of the Internal Market” nr4/1996

Wyraźnie więc widać, iż przedsiębiorstwa największe częściej niż przedsiębiorstwa mniejsze, pozytywnie oceniły nowe warunki prowadzenia działalności gospodarczej, co również potwierdza opóźnioną reakcją firm małych i średnich na wprowadzenie tych nowych zasad.

Formy współpracy przedsiębiorstw jako efekt globalizacji działań

Na rynku europejskim dominują obecnie trzy formy współpracy i kooperacji przedsiębiorstw: fuzje i przejęcia (najczęściej w formie *joint ventures*), subcontracting oraz alianse strategiczne. Wynika to bezpośrednio z dwóch czynników: wzrastającego procesu globalizacji działań światowych oraz efektów, jakie przyniosło zakończenie budowy jednolitego rynku europejskiego. Wspólny rynek stworzył na obszarze Wspólnoty specyficzne warunki, zapewnił swobodę prowadzenia działalności gospodarczej i wyeliminował przeszkody ją ograniczające. Tym samym UE stała się swoistym sektorem w świecie działań globalizacyjnych, co uczyniło ją obszarem bardziej atrakcyjnym dla korporacji ponadnarodowych spoza Unii oraz przyczyniło się do rozwoju i koncentracji wspólnych działań przedsiębiorstw w samej Wspólnocie.

Fuzje i przejęcia transnarodowe w gospodarce światowej wykazują zdecydowany wzrost od roku 1996, kiedy to liczba transakcji wzrosła z ok. 4 tys. w 1995 r. do ok. 6 tys. w 1996 r., a w 1998 r. osiągnęła poziom ok. 8 tys.

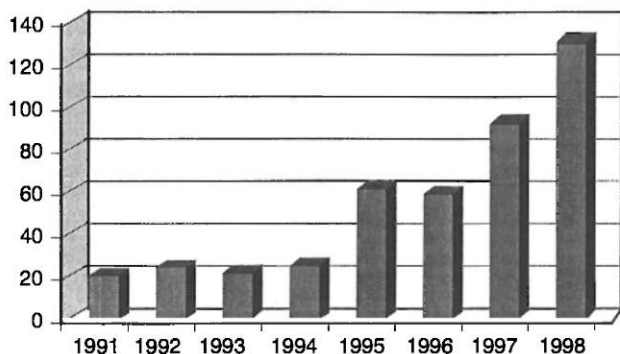


Rys. 6. Dynamika przyrostu liczby transakcji fuzji i przejęć w latach 90. (w tys.)

Źródło: „Mergerstat Review”, 1999.

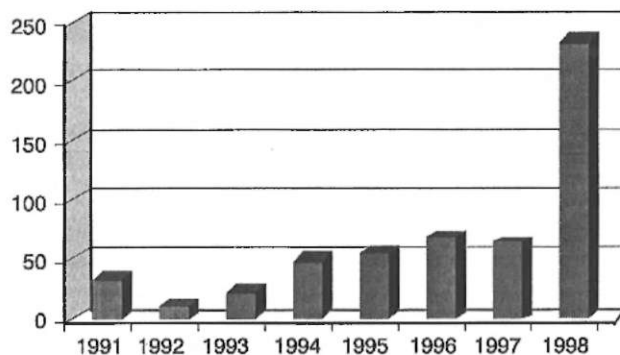
Podobnie dynamicznie rosła średnia wartość transakcji fuzji i przejęć: z ok. 200 mld USD w 1997 r. do ok. 400 mld USD w 1998 r. Co warto podkreślić, pomiędzy rokiem 1997 i 1998 liczba fuzji i przejęć pozostawała na tym samym poziomie. Od 1995 r. obserwuje się wzrost transakcji dokonywanych przez przedsiębiorstwa amerykańskie: od ok. 60 mld USD w 1995 r. do ok. 120 mld USD w 1998 r. Również szokujący wzrost fuzji dokonywanych przez przedsiębiorstwa zagraniczne w USA zaobserwowano w 1998 r.: wzrosły one z poziomu ok. 50 mld USD w 1996 r. do ok. 225 mld USD w 1998 r., co świadczy o postępującym procesie

globalizacji i konieczności podjęcia aktywności przez przedsiębiorstwa m.in. z obszaru Unii Europejskiej.



Rys. 7. Zagraniczne przejęcia firm dokonane przez przedsiębiorstwa amerykańskie (w mld USD)

Źródło: Jak dla rys 6.



Rys. 8. Przejęcia firm amerykańskich przez przedsiębiorstwa zagraniczne (w mld USD)

Źródło: Jak dla rys 6.

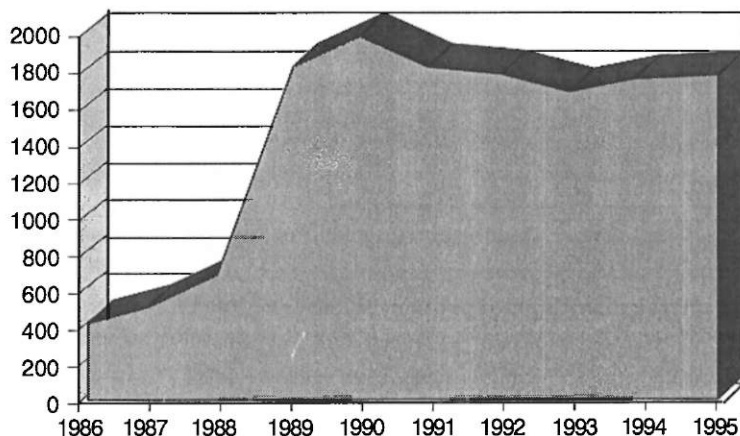
Niski poziom aktywności przedsiębiorstw europejskich po zakończeniu budowy rynku wewnętrznego w poszukiwaniu utraconej konkurencyjności objawił się również w tym, iż w największych 10 fuzjach świata mających miejsce w 1997 i 1998 r. jest tylko jedna firma europejska. (Liczba fuzji w Europie najbardziej wzrosła w okresie wprowadzania rynku wewnętrznego – do ok. 1800 transakcji wobec 150 tys. w skali świata – patrz tab. 1).

Tabela 1. Dziesięć największych fuzji i przejęć na rynku światowym

Rok	Firma	Cel przejęcia	Wartość (mld USD)
1998	Exxon Corp.	Mobil Corp.	77,2
1998	SBC Communications Inc.	Ameritech	61,4
1998	British Petroleum Co. PLC	Amoco Corp.	56,5
1998	AT&T Corp.	MediaOne Group Inc.	55,8
1998	Bell Atlantic Corp.	GTE Corp.	52,9
1998	NationsBank Corp.	Bank America Corp.	43,2
1999	U.S. West	Global Crossing	37,0
1998	AT&T Corp.	Tele-Communications Inc.	37,0
1998	Travelers Group Inc.	Citicorp.	36,0
1997	WorldCom Inc.	MCI Communications Corp.	35,3

Źródło: Jak dla rys 6.

Jednolity obszar gospodarczy, nie stwarzający przeszkód dla prowadzenia działalności, stał się bodźcem do rozwoju współpracy przedsiębiorstw oraz ich dążeń do osiągnięcia przewagi rynkowej. Wyrazem tego była rosnąca liczba fuzji i przejęć, pomimo wymogów prawa konkurencji zakazujących wszelkich dyskryminujących porozumień oraz nadużywania pozycji dominującej.

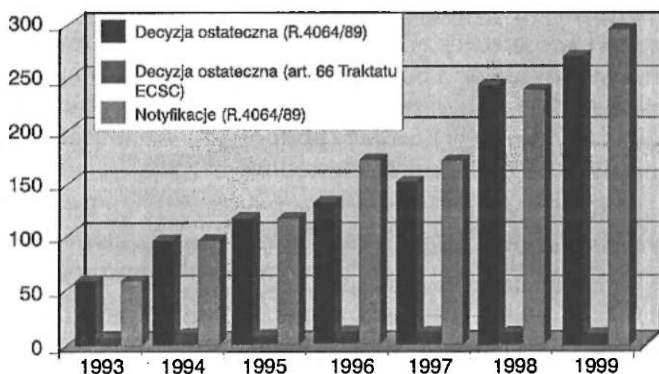


Rys. 9. Liczba ponadgranicznych fuzji i przejęć wśród przedsiębiorstw UE w latach 1986-1995

Źródło: „European Economy”, Supplement A, nr 7/1996, s. 4.

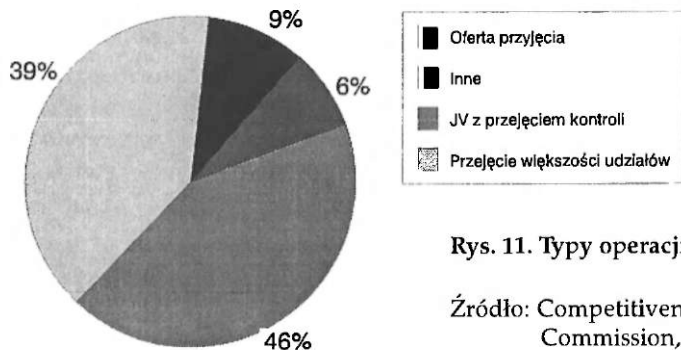
Fala fuzji i przejęć rozprzestrzeniła się w UE między 1986 a 1993 rokiem. Po ich równomiernym wzroście do roku 1988, nastąpił gwałtowny skok aż do roku 1990, kiedy to liczba operacji fuzji i przejęć osiągnęła swój szczyt – 2000 przypadków. Następnie liczba transakcji spadła o około 400 w 1991 r. i ustabilizowała się w latach 1992-93. Po 1993 r. liczba fuzji i przejęć znowu wzrosła i nadal odnotowywana jest tendencja wzrostowa.

Fuzje i przejęcia podlegają wspólnotowym zasadom konkurencji a wśród nich szczególnie Rozporządzeniu Rady z 1989 r. w sprawie kontroli fuzji i koncentracji. Zabrania ono wszelkich porozumień prowadzących do nadmiernej koncentracji i nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek notyfikacji fuzji i połączeń w Komisji. Komisja jest jednak bardzo liberalna w zakresie wydawania pozwoleń i jak dotąd w okresie od 1990-95 podjęła tylko cztery decyzje zakazujące: Areospace/De Havilland (1991), MSG Media Service (1994), Nordic Satellite Distribution i RTL/Veronica/Endemol (obie w 1995 r.).



Rys. 10. Liczba ostatecznych decyzji Komisji Europejskiej w sprawie fuzji i połączeń oraz liczba notyfikacji

Źródło: Competitiveness Report, European Commission, Brussels 2000.



Rys. 11. Typy operacji w latach 1992-1999

Źródło: Competitiveness Report, European Commission, Brussels 2000.

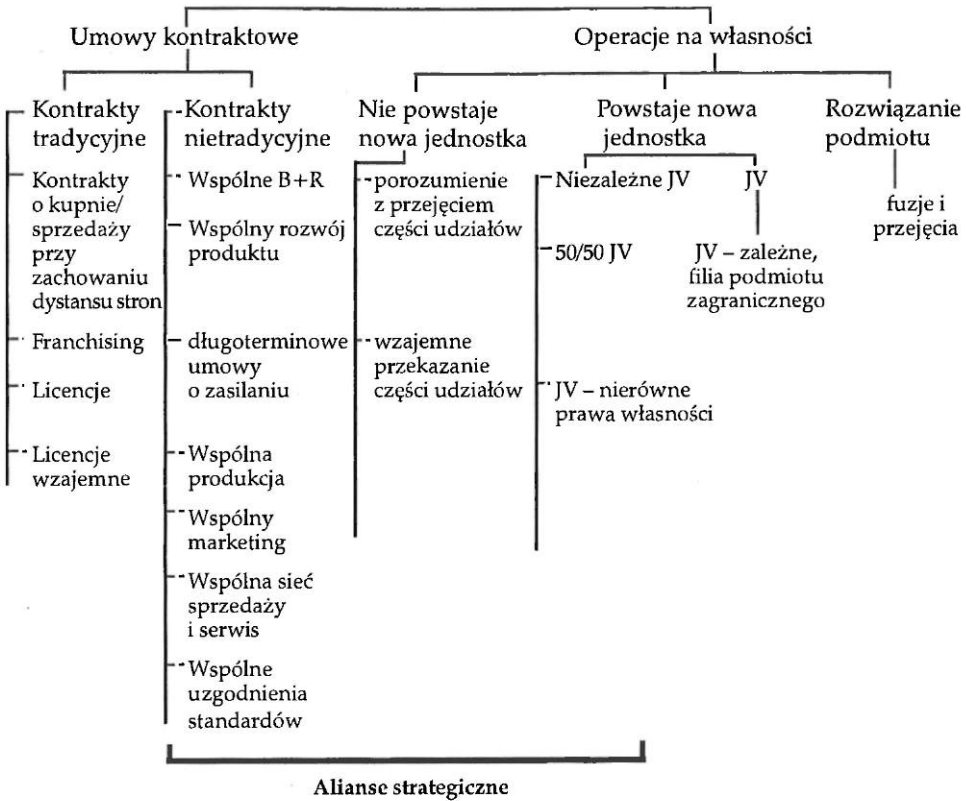
Liczba notyfikacji fuzji i przejęć zdecydowanie wzrosła w latach 1997-99, co również jest odpowiedzią firm europejskich na proces globalizacji gospodarki światowej.

Alianse strategiczne są najnowszą formą współpracy przedsiębiorstw europejskich, która w największym stopniu wynika nie z korzyści rynku wewnętrznego, ale z globalizacji działań na rynku światowym. Alianse umożliwiają firmom utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej, której firma nie byłaby w stanie osiągnąć sama. Alianse są porozumieniami pomiędzy wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które wspólnie decydują się na realizację określonego projektu lub prowadzenie specyficznej działalności, ale przy zachowaniu odrębności strategicznej i ochronie własnych interesów. Najczęściej przedsięwzięciami prowadzącymi do aliansów są projekty, których samodzielna realizacja uniemożliwiłaby sprostanie konkurencji. Alianse strategiczne nie mają formy prawnej, są po prostu umową.⁶

Funkcjonowanie aliansów jest poddane kontroli władz w celu zapobiegania naruszaniu zasad uczciwej konkurencji. W UE obserwuje się obecnie dwojaką tendencję: z jednej strony dążenie do kontrolowania możliwie jak największej liczby aliansów, aby nie dopuścić do ograniczenia konkurencji, z drugiej zaś, zachęcanie do rozszerzania współpracy w Europie i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich na rynku międzynarodowym.

Alianse strategiczne z wyjątkiem tych dotyczących nakładów na B+R podlegają przepisom prawa konkurencji. Największa możliwość działania istnieje w zakresie nakładów na B+R ze względu na promowanie konkurencyjności przemysłu.⁷

Alianse zajmują specyficzną pozycję wśród sfer współpracy przedsiębiorstw będących obszarami porozumień. Obejmują one szereg porozumień: od nietradycyjnych kontraktów poczynając, na tworzeniu nowej, niezależnej jednostki prawnej kończąc, kiedy to partnerzy powołują nową firmę nie będącą filią żadnego z nich, a sami zachowują całkowitą niezależność.⁸



JV – joint venture

Rys. 12. Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami

Źródło: Filar D., Materiały do wykładu „Zarządzanie międzynarodowe”, Uniwersytet Gdański – Sopot 1996

Przedsiębiorstwa europejskie odgrywają istotną rolę w sieciach aliansów. Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość analizowanych porozumień łączy się z udziałem co najmniej jednej firmy europejskiej⁹.

Pewną prawidłowością jest również skłonność firm europejskich do nawiązywania aliansów między sobą lub z partnerami amerykańskimi. Są to jednak prawie wyłącznie porozumienia ponadnarodowe, rzadko w obrębie jednego kraju członkowskiego. Najaktywniejszymi krajami Wspólnoty w zakresie zawierania aliansów są Francja i Wielka Brytania.

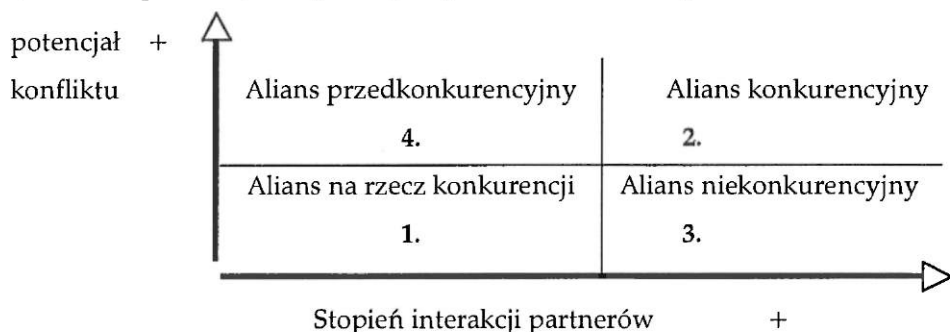
Alianse strategiczne ze względu na stopień interakcji partnerów i potencjał konfliktu dzielą się na cztery podstawowe grupy:

1. Alianse na rzecz konkurencji (*procompetitive alliance*) – zawierane są w wypadku niskiego potencjału konfliktu i niskiego stopnia interakcji między przedsiębiorstwami niekonkurencyjnymi, należącymi do różnych sektorów. Alianse te dają możliwość rozszerzenia działalności na inne dziedziny i wyprodukowania czegoś nowego, co nie powstałoby, gdyby firmy funkcjonowały oddzielnie. Połączone przedsiębiorstwa tworzą w tym wypadku produkt o najwyższej konkurencyjności.¹⁰

2. Alianse konkurencyjne (*competitive alliance*) – najbardziej ryzykowne, łączą wysoki potencjał konfliktu i wysoki poziom interakcji. Wchodzą w nie przedsiębiorstwa z tej samej gałęzi gospodarki, które silnie konkurują ze sobą.¹¹ W ramach aliansów konkurencyjnych spotykane są również alianse tzw. pseudo-koncentracji. Zawierane są pomiędzy przedsiębiorstwami silnie ze sobą konkurującymi, które decydują się na wspólne wytworzenie i sprzedaż produktu. Na ogół obejmują one wszystkie podstawowe funkcje niezbędne do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, produkcyjnej i handlowej. Po stworzeniu wspólnego produktu najczęściej ginie konkurencja w zakresie jego sprzedaży.¹²

3. Alianse niekonkurencyjne (*noncompetitive alliance*) – zawierane są przez firmy o wysokim poziomie interakcji, ale o niskim potencjale konfliktu. Najczęściej są to przedsiębiorstwa z tej samej branży, lecz posiadające wyraźnie odrębne rynki. W tego typu aliansach firma wprowadzając swój produkt do sieci sprzedaży partnera, nie stara się przejąć jego umiejętności handlowych i odwrotnie – firma, która wyposaża w sieć handlową, nie stara się zdobyć umiejętności technologicznych partnera.¹³

4. Alianse przedkonkurencyjne (*precompetitive alliance*) – charakteryzują się wysokim potencjałem konfliktu i niskim stopniem interakcji partnerów. Zawierają je firmy z tej samej lub różnej gałęzi przemysłu. Dążą do tworzenia nowego produktu, który jeszcze nie istnieje, zwykle łącząc wspólne nakłady na B+R. Po zakończeniu produkcji zaczyna się natychmiast konkurencja.¹⁴



Rys. 13. Typologia aliansów

Źródło: Jak dla rys. 12.

Tabela 2. Przykłady aliansów strategicznych w Europie

Nazwa firmy	Branża
Elektrolux – AEG	Sprzęt gospodarstwa domowego
Maersk – P & Q	Transport morski do krajów Bliskiego Wschodu
Siemens – IBM – Toshiba	Rozwój jednostek pamięci komputerowej
Rolls – Royce – Pratt & Whitney	Silniki lotnicze
GEC – Alshom	Urządzenia elektryczne
Westland – Agusta	Smigłowce
Olivetti – Digital	Komputery osobiste
Lufthansa – United Airlines	Przewozy lotnicze
Nestle – Coca-cola	Herbata i kawa rozpuszczalna
Unilever – PepsiCo.	Produkcja i dystrybucja napojów na bazie herbaty
Unilever – BSN	Produkcja i sprzedaż lodów oraz jogurtów

Źródło: D. Jopper, *Principles and Practice of Marketing*, London 1995, cyt za: A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku UE*, Warszawa 1997.

Wnioski

Przedsiębiorstwa europejskie dorównują wymogom stawianym przez proces globalizacji gospodarki światowej, zwiększając znaczenie takich form współpracy i strategii, jakimi są fuzje transnarodowe oraz alianse strategiczne. Pomimo to korporacje transnarodowe z USA i Japonii, górują nad korporacjami europejskimi. Przedsiębiorstwa europejskie skorzystały z możliwości rozwoju działalności transnarodowej w obszarze integracyjnym, jednak efekty programu rynku wewnętrznego nie zostały zauważone od razu po zakończeniu budowy jednolitego rynku, o czym świadczą wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców z UE.

Przypisy

¹ *Visions and Strategies in European Integration, A North European Perspective*, 1993.

² Może to być lekcją dla władz Unii w zakresie transferu informacji.

³ *Visions and Strategies...*, op. cit.

⁴ Wyniki badania zaprezentowano w: *European Economy*, „Economic Evaluation of the Internal Market” nr 4/1996, „Dialog Europejski” nr 11-12/1996, J.M. Cuevas, *An Imperfect Reality: The View from Spain*, in: *Is the Single Market Working?*, The Philip Morris Institute for Public Policy Research 1996

- ⁵ Harmonizacja podatku VAT polega na ustanowieniu przedziału stawki podstawowej od 15% do 25% oraz stawki zredukowanej od 0% do 5%.
- ⁶ Najbardziej przejrzystą formę prawną, pod którą mogą funkcjonować wszelkie alianse, stworzono we Francji w 1967 r. Powstało wtedy Ugrupowanie o Charakterze Gospodarczym (GIE – Groupement d'Interet Economique), które pozwala na ukształtowanie struktury prawnej bez wnoszenia kapitału. GIE posiada zdolność do zawierania umów, ale przedsiębiorstwa partnerskie są całkowicie i solidarnie odpowiedzialne za podejmowane zobowiązania. Ponadto forma GIE jest jasna z finansowego punktu widzenia: wszelkie zyski lub straty powstałe w wyniku działalności obciążają wyłącznie konta przedsiębiorstw partnerskich. Francuski status doprowadził do utworzenia na szczeblu europejskim EEIG (B. Garrette, P. Dussauge, *Alianse strategiczne*, Warszawa 1996, s. 29-30)
- ⁷ Ibidem.
- ⁸ Filar D., *Materiały do wykładu „Zarządzanie międzynarodowe”*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1996.
- ⁹ Garrette B., Dussauge P., op.cit.
- ¹⁰ Przykładem aliansu na rzecz konkurencji jest porozumienie Texas Instruments i Walt Disney Company, które łącząc zasoby wyprodukowały kalkulatory dla dzieci. Wnętrza tych kalkulatorów to produkt Texas Instruments, a szata graficzna Walt Disney Company. Tu wyraźnie firmy z zupełnie odmiennych branż połączyły się, tworząc produkt o najwyższej konkurencyjności. Por.: D. Filar, *Materiały do wykładu...*
- ¹¹ Przykładem typowego aliansu konkurencyjnego jest porozumienie Volkswagen Grup i Renault, które wspólnie produkują skrzynie biegów wykorzystywane następnie przez obu producentów samochodów w ich różnych, własnych modelach. To, że samochody obu firm branży samochodowej i do tego funkcjonujących na tych samych rynkach wyposażone są w tę samą automatyczną skrzynię biegów nie zmienia faktu, iż samochody VW są konkurentami Renault. Wyboru dokonuje tu klient, niejednokrotnie nie zdając sobie sprawy z porozumienia tych firm (B. Garrette, P. Dussauge, op. cit., s. 97).
- ¹² Przykładem takiego aliansu jest europejski Airbus. Powstał on jako porozumienie czterech firm branży lotniczej: francuskiej Areospace, niemieckiej DASA, brytyjskiej British Aerospace i hiszpańskiej Construcciones Aeronauticas, które wspólnie produkują samoloty wysoce konkurencyjne dla światowych potentatów amerykańskiego Boeinga i McDonneda Douglasa. Te konkurencyjne firmy razem stworzyły wspólny produkt dający im gwarancję utrzymania konkurencji w skali światowej. W rezultacie zanikła konkurencja w ramach jego dystrybucji.
- ¹³ Przykładem takiego aliansu jest porozumienie Matra Automobile i Renault. Firmy te stworzyły wspólny produkt – samochód Espace na zasadzie: Renault zapewnia wszystkie funkcje handlowe (dystrybucję, marketing i usługi posprzedażne) i dostawę części mechanicznych a Matra zaprojektowała samochód, produkuje jego plastikzną karoserię i zapewnia montaż końcowy (Garrette B., Dussauge P. op. cit., s.217-218).
- ¹⁴ Przykładem takiego aliansu jest początkowa współpraca IBM, Intela i Microsoftu. Po wprowadzeniu nowych produktów na rynek komputerowy nastąpił wyraźny rozłam IBM i Microsoftu, które są obecnie ostrymi konkurentami. Filar D., op. cit.

STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE EU TOWARDS THE PROCESSES OF REGIONALISATION AND GLOBALISATION

(Abstract)

Completion of building an internal market in 1992, at which point the barriers to the free flow of people, services, capital and goods were demolished, has helped to expand the operations of European enterprises beyond national boundaries, but mainly within the European Community. The strategies of commercial enterprises concentrated on starting or expanding their trade beyond the boundaries of their countries but within an integrated area, in other words within the ambit of regionalisation. At the same time, the process of consolidating economic integration has forced European commercial enterprises to break out beyond the boundaries of the Community, mainly due to increased investment of USA and Japanese enterprises. Changes in the world economy, the drive for unification of operations, or in other words globalisation, have encouraged European commercial enterprises to work out new behaviours to guarantee them a strong competitive position not only within the integrated area, but also in the whole world.

This analysis confirms that European commercial enterprises have successfully risen to the challenges presented by the globalisation of the world economy, enhancing the importance of such forms of co-operation and strategies as transnational mergers and strategic alliances. European commercial enterprises have taken advantage of the opportunities to develop their trans-national business interests within the integrated area, but the effects of the programme on the internal market were not noticed immediately after the completion of building the unified market, a fact that is confirmed by the results of the studies conducted among the EU enterprises discussed in this article.