

**Agnieszka Dziubińska**

# **WYBORY STRATEGICZNE NA RYNKU GOSPODAREK ZNAJDUJĄCYCH SIĘ W OKRESIE TRANSFORMACJI. OPTYMALNY CZAS WEJŚCIA I POZIOM ZAANGAŻOWANIA ZASOBOWEGO**

---

---

Współczesne uwarunkowania wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw stawiają przed ich menedżerami kalejdoskop wyzwań o precedensowej i złożonej naturze oraz tempie zmian szybszym niż kiedykolwiek wcześniej. Fala doniosłych i dramatycznych przemian polityczno-społecznych, które zapisały się w najnowszej historii, pozwoliły na pojawienie się na ekonomicznej mapie świata nowych w swej formie rynków, określanych w literaturze zarządzania mianem rynków wyłaniających się czy wschodzących (*emerging markets*)<sup>1</sup>. Naturalnie obszar ten jest wewnętrznie zróżnicowany pod wieloma względami (m.in. zasobów, osiągniętego etapu transformacji, kultury, geografii)<sup>2</sup>. Istnieje jednak tendencja, przede wszystkim wśród praktyków zarządzania, do syntetycznej charakterystyki wspomnianych regionów. Ogólnie rynki wyła-

---

<sup>1</sup> W grupie rynków określanych jako gospodarki znajdujące się w okresie transformacji są: Chiny, Mongolia, Wietnam, środkowa i wschodnia Europa oraz nowo powstałe kraje będące wcześniej częścią ZSSR. M.W. Peng: *Business Strategies in Transition Economies*. Sage Publications, Thousand Oaks 2000. Pojęcie „rynków wyłaniających się” zastąpiło wcześniej używane wyrażenia „kraje mniej rozwinięte”, „kraje nowoindustrialne”, a nawet „kraje trzeciego świata”.

<sup>2</sup> Gospodarki krajów znajdujących się okresie transformacji można podzielić na podstawie posiadanej przez nie infrastruktury (oszacowanej na podstawie systemu prawnego, transportu i komunikacji), zasobów (głównie na podstawie sektora finansowego), rynku zbytu (siła nabywcza konsumentów) na trzy podstawowe grupy: 1) „grupa progresywna” obejmująca ekonomicznie najbardziej zaawansowane kraje (np. Czechy, Węgry, Polska); 2) „grupa rozwijająca się” (w tym Rumunia, Bułgaria, Chorwacja, Estonia, Litwa, Łotwa, Słowacja); 3) „grupa embrionalna” (czyli kraje takie, jak: Armenia, Białoruś, Gruzja, Kazachstan, Rosja, Serbia, Ukraina, Uzbekistan). D.L. Tiriteu, L.P. Etkin, M.M. Helms: Romania: Ready for US Business Investment. „European Business Review” 1998, nr 5, s. 260-267.

niające się postrzega się przez ich wysoką stopę wzrostu oraz słabą strukturę jako bezpośrednie efekty procesu ekonomicznej liberalizacji i transformacji<sup>3</sup>.

W perspektywie zaangażowania zasobowego i wyboru momentu wejścia na rynek, strategia obecności na rynku wyłaniającym się jest kształtowana przez ocenę i nastawienie menedżerów wobec dwóch obszarów ryzyka. Z jednej strony niestabilność otoczenia inwestycyjnego będzie podwyższać ryzyko finansowe. Ten punkt widzenia, jako bardziej racjonalny, może sugerować transfer mniej zaawansowanego (bardziej standardowego) technicznego know-how oraz opóźnienie momentu wejścia (*wait-and-see*), w szczególności jeżeli charakter inwestycji będzie decydować o niemożliwości jej odzyskania lub gdy istnieje spore prawdopodobieństwo trudności w odsprzedaży zainwestowanych aktywów<sup>4</sup>. Z drugiej jednak strony szybki przyrost zysków, brak ostrej konkurencji czy perspektywa dalszej ekspansji geograficznej mogą stanowić szanse, których zignorowanie – szczególnie w długim okresie – będzie się równać poważnemu błędowi strategicznemu. Argumenty te zdają się przemawiać za szybkim wejściem oraz zastosowaniem modeli o wysokim zaangażowaniu zasobowym. Co więcej, uczestnictwo w rynku wschodzącym – szczególnie gdy ich obecna i prognozowana rola w gospodarce światowej wzrasta – może stanowić bardzo cenne dla przedsiębiorstwa źródło pozyskiwania wiedzy. Doświadczenie takie, określane mianem doświadczenia z rynków pokrewnych (*near-market knowledge*), wywołuje pozytywny efekt w trakcie kolejnych inwestycji w całej grupie rynków wyłaniających się<sup>5</sup>.

Rządy krajów rynków wschodzących, ze względu na specyfikę procesu transformacji, są zainteresowane pozyskiwaniem zagranicznych inwestycji, chociaż ich pozytywny wpływ na gospodarkę w znacznym stopniu będzie zależeć od struktury. Istnieją trzy podstawowe warunki, które muszą być spełnione, by kraj, na terenie którego jest planowana inwestycja (kraj goszczący), uzyskał optimum korzyści z obecności zagranicznego inwestora. Po pierwsze, wysokie zaangażowanie techniczne i technologiczne firmy zagranicznej w inwestycję, gdyż napływ innowacji jest związany ze składnikami o dużej wartości dodanej. Po drugie, montowanie linii produkcyjnych nowych wyrobów – w przypadku importu zostaje ograniczony efekt dyfuzji innowacji. Po trzecie, tworzone na obszarze kraju goszczącego linie produktów powinny mieć przeznaczenie glo-

<sup>3</sup> R.E. Hoskisson, L. Eden, C.M. Lau, M. Wright: Strategy in Emerging Economies. „Academy of Management” nr 43(3), s. 257-258.

<sup>4</sup> P. Rivoli, E. Salorio: Foreign Direct Investment and Investment Under Uncertainty. „Journal of International Business Studies” 1996, nr 27, s. 335-357.

<sup>5</sup> D. Mitra: Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. „Journal of Marketing Research” 2002, nr 39, s. 350-365.

balne, w przeciwnym razie jest redukowany dodatni wpływ na eksport<sup>6</sup>. Podsumowując, preferowani inwestorzy to tacy, którzy wiążą z danym rynkiem długie plany, skłonni są do transferu zaawansowanych technologii i wczesnego wejścia<sup>7</sup>.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę wskazania na to, iż zagraniczni inwestorzy nie wykorzystują w dostatecznym stopniu szans rynku transformacji. Jako strategię przynoszącą najwięcej korzyści dla zagranicznych przedsiębiorstw wchodzących i budujących swoje uczestnictwo w rynku, zasugerowano tę polegającą na wysokim zaangażowaniu zasobowym oraz wczesnym momencie wejścia.

O ile problem modelu i momentu wejścia na rynek został dość dobrze opracowany w literaturze (jako odrębne zagadnienia badawcze), o tyle w zakresie tematyki rynków znajdujących się w transformacji istnieje luka (szczególnie zaś w obszarze stanowiącym główną treść artykułu). Przyczyny takiego stanu rzeczy można ująć w dwa nawiasy. Po pierwsze, sam charakter procesu transformacyjnego – jego wielokierunkowość, różnorodność, wysoka dynamika i złożoność powiązań, sprawia, iż jest on bardzo trudny do zanalizowania. Po drugie, tak duże zróżnicowanie krajów goszczących nie występowało w latach 70. i 80. XX w., czyli w czasie, kiedy powstały fundamentalne opracowania dla dzisiejszych strategii wejścia na rynek zagraniczny. Co więcej, dotyczyły one w znakomitej większości rynków krajów wysoko rozwiniętych albo krajów trzeciego świata. Wraz z rynkami wyłaniającymi się wyłoniła się zatem również przepaść w literaturze przedmiotu.

Specyficzny charakter poruszanej problematyki, tak skomplikowany dla praktyków zarządzania, nastęrcza również trudności badaczom naukowym. Niepełne wydaje się opracowanie, w którym brak oparcia na bogactwie literatury światowej, choć trudno czasem oprzeć się wrażeniu, iż naukowcom pochodzącym spoza rynków transformacji brak swoistego intuicyjnego tła przy wyjaśnianiu zachodzących tam zjawisk. Stąd interesujące może stać się nałożenie na siebie powyższych punktów odniesienia, co ma również na celu niniejsze opracowanie.

Złożoność problemu bynajmniej nie ogranicza jego znaczenia. Budzi on naturalnie zainteresowanie przedsiębiorstw przekraczających granice państw, jako że poprawnie zaplanowana i wdrożona strategia wejścia na rynek wywołuje

<sup>6</sup> A. Rugman. S. Douglas: The Strategic Management of Multinationals and World Product Mandating. W: A. Rugman: The Theory of Multinational Enterprises: The Selected Scientific Papers of Alan R. Rugman. Brookfield. Elgar 1996. Cyt. za: R. Edwards. A. Ahmad. S. Moss: Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia. „Journal of International Business Studies” 2002. nr 33. s. 183-191.

<sup>7</sup> Pozytywne efekty dla gospodarki mają w takim przypadku charakter skutków bezpośrednich – wzrost akumulacji, produkcji, eksportu, zatrudnienia oraz nie mniej istotnego efektu pośredniego (*spill over*) polegającego na przenoszeniu korzyści między przedsiębiorstwami na branże i gałęzie, a później całą gospodarkę. D.A. Dyker: Innovation and Technology Transfer in the Context of Economic Transition. W: Technology Transfer – the Polish Perspective. Konferencja IPPT PAN. WS ATKINS. Warszawa 1997. wrzesień. Cyt. za: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce. Praca zbiorowa pod red. Z. Olesińskiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1998. s. 264.

krytyczne skutki dla całej organizacji, a rola rynków wyłaniających się jako pola walki konkurencyjnej ciągle wzrasta. Lepsze zrozumienie mechanizmów działania korporacji działających w skali ponadnarodowej pozwoli rządów państw goszczących na podejmowanie efektywnych działań, natomiast firmom lokalnym umożliwi podjęcie stymulującej dla nich walki konkurencyjnej.

## 1. Ramy teoretyczne

### Moment wejścia na rynek

W literaturze przedmiotu rozwinęły się dwa główne nurty badań nad momentem wejścia firmy na rynek. W pierwszym z nich, egzogenicznym, punktem odniesienia przy analizie zagadnienia wyboru momentu wejścia są wyniki działalności firmy na nowym rynku<sup>8</sup>. Drugi z dających się zauważyć prądów badawczych kładzie nacisk na różnice między umiejętnościami, zasobami i konstrukcją organizacji, traktując moment wejścia jako endogeniczny obszar wyborów strategicznych firmy.

Do tej pory pierwsze ze wskazanych podejść doczekało się większego zainteresowania badaczy. Jego zasadniczą treść wypełniła teza, iż strategia momentu wejścia na rynek jest podstawą budowania pozycji w relacji do konkurencji, a także sukcesu (porażki) produktu firmy. Teoretyczna polemika dotyczyła głównie zalet i zagrożeń wynikających z faktu bycia pionierem na rynku w stosunku do firm odwołujących swoje wejście oraz źródeł korzyści i ryzyka wynikających z podjętych decyzji<sup>9</sup>.

Istnieje wiele badań empirycznych wspierających teorię przewagi konkurencyjnej, wynikającej z wczesnego wejścia na rynek (*theory of first-mover advantage*)<sup>10</sup>. Wśród wskazywanych zalet wczesnej obecności na rynku znalazły się m.in.: pozytywny efekt krzywej doświadczenia; lepszy dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych rynku, takich jak lokalne czynniki produkcji (samo ich posiadanie może zniechęcać konkurencję do podjęcia walki) czy kapitał ludzki o najwyższych kwalifikacjach; możliwość konstrukcji unikatowych, lokalnych sieci powiązań logistycznych oraz geograficzna przestrzeń do ekspan-

<sup>8</sup> M.J. Moore, W. Boulding, R.C. Goodstein: Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous and Does It Matter? „Journal of Marketing Research” 1991, nr 28, s. 97-104; S. Myers: The Capital Structure Puzzle. „Journal of Finance” 1984, nr 39, s. 575-592.

<sup>9</sup> M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link With the Resource-Based View. „Strategic Management Journal” 1998, nr 19(12), s. 1111-1125.

<sup>10</sup> D.M. Szymanski, L.C. Troy, S.G. Bharadwaj: Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination. „Journal of Marketing” 1995, nr 59(4), s. 17-33; M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover (Dis) Advantage...., op. cit., s. 1111-1125; R.A. Kerin, P.R. Varadarajan, R.A. Peterson: First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. „Journal of Marketing” 1992, nr 56(4), s. 33-52.

sji<sup>11</sup>. Istotnym przywilejem, z którego mogą korzystać wchodzące w pierwszej kolejności firmy, jest możliwość kształtowania preferencji i gustów konsumentów, również w kontekście rozpoznawalności i reputacji marki<sup>12</sup>. Po pierwsze dlatego, iż w sposób dużo łatwiejszy są one w stanie przywiązać odbiorców do danego produktu, co z kolei generuje barierę wejścia dla później pojawiającej się konkurencji, chociażby przez potencjalny koszt zmiany tej preferencji (*switching cost*)<sup>13</sup>. Po drugie, odbiorcy są skłonni faworyzować produkt pioniera, gdy osiąga on pozycję umożliwiającą narzucenie standardów lub dominującego wzorca w danej gałęzi przemysłu, jako że zapewnia ona kompatybilność w szerszej grupie kooperantów<sup>14</sup>.

Oprócz wachlarza potencjalnych korzyści, firma wchodząca wcześniej na rynek jest także narażona na pewne zagrożenia. Są one głównie związane z możliwością imitowania technologii pioniera przez konkurentów przy niższych kosztach, wprowadzeniem tańszych technologii pozwalających na produkcję lepszej jakości przy niższych kosztach, większymi możliwościami inwestycyjnymi konkurencji czy lepszą i szybszą jej reakcją na zmiany preferencji konsumentów<sup>15</sup>.

Możliwa krytyka wyników badań empirycznych wspierających korzyści wczesnego wejścia na rynek może dotyczyć tego, że różnice w uzyskiwanych wynikach są w dużej mierze zależne od stosowanej metodologii<sup>16</sup>. Inne uwagi kwestionujące niektóre z przeprowadzonych dotychczas badań polegały na stawianiu znaku równości między firmami wchodzącymi *stricte* jako pierwsze, a tymi wchodzącymi na rynek po nich w krótkim czasie<sup>17</sup>. Czynnikiem mogącym wpływać w pewnym stopniu na obiektywność danych może być również brak odrębnego badania przedsiębiorstw różniących się specyficznym charakterem aktywów (*specific assets*). Posiadane zasoby oraz ich porównanie z konkurencją mogą decydować o różnej hierarchii bodźców do wczesnego wejścia na rynek<sup>18</sup>.

<sup>11</sup> M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover Advantages. „Strategic Management Journal” 1988. Special Issue. nr 9. s. 41-58; G.L. Lilien, E. Yoon: The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. „Management Science” 1990, nr 36(5), s. 568-585.

<sup>12</sup> M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover Advantages..., op. cit., s. 41-58; G.L. Lilien, E. Yoon: Op. cit., s. 568-585.

<sup>13</sup> G.S. Carpenter, K. Nakamoto: Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. „Journal of Marketing Research” 1989, nr 26. s. 285-298; M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover (Dis) Advantage..., op. cit., s. 1111-1125.

<sup>14</sup> L.F. Tegarden, D.E. Hatfield, A.E. Echols: Doomed from the Start: What Is the Value of Selecting a Future Dominant Design? „Strategic Management Journal” 1999, nr 20. s. 495-518.

<sup>15</sup> M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover Advantages..., op. cit., s. 41-58.

<sup>16</sup> P. Vanderwerf, J.F. Mahon: Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantages. „Management Science” 1997, nr 43(11), s. 1510-1519.

<sup>17</sup> P.N. Golder, G.J. Tellis: Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? „Journal of Marketing Research” 1993, nr 30(2), s. 158-170.

<sup>18</sup> W. Mitchell: Whether and When: Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields. „Administrative Science” 1989, nr 34. s. 208-230; W. Mitchell: Dual Clock: Entry order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival when Specialized Assets Retain Their Value. „Strategic Management Journal” 1991, nr 12. s. 85-100.

Zdecydowanie mniej uwagi w literaturze poświęcono kwestii motywów determinujących decyzje o momencie wejścia na rynek. Weryfikowanymi determinantami były w dużej mierze zasoby materialne oraz umiejętności firmy<sup>19</sup>. Jedną z propozycji teoretycznego podziału strategii w zakresie momentu wejścia, przyjmowanych przez firmę w zależności od posiadanych umiejętności funkcjonalnych, jest wyodrębnienie czterech kategorii: firma wchodząca jako pierwsza na rynek (*first-mover*), pionier (*pioneer*), wczesny następcza (*early follower*), firmy wchodzące w późniejszym okresie (*late entrant*)<sup>20</sup>. O różnicach między przedsiębiorstwami należącymi do poszczególnych grup stanowiły czynniki leżące u podstaw sukcesu wymienionych strategii. W obrębie firm wchodzących jako pierwsze oraz pionierów podstawą były rozbudowane i efektywne umiejętności w obrębie R&D, dla wczesnych następców krytyczne okazywały się umiejętności w sferze produkcji, natomiast dla firm wchodzących w późniejszym okresie największe znaczenie miały umiejętności marketingowe. W kontekście wyboru momentu wejścia i motywów podejmowanych decyzji, stosunkowo mało zostało zbadane znaczenie specyficznych uwarunkowań danego sektora przemysłu<sup>21</sup>. Innym ważnym aspektem omawianego nurtu, zaniedbanym przez naukowców, jest wejście firmy na nowy geograficznie rynek, co zmniejsza jego przydatność w świetle niniejszego opracowania.

Badania dotyczące momentu wejścia na rynek w kontekście międzynarodowym wskazują na stosunkowo wysoki stopień niepowodzeń firm wchodzących na rynek w pierwszej kolejności w stosunku do firm dokonujących wejścia w bardzo krótkim czasie po nich<sup>22</sup>. Jako główny czynnik sprawczy sukcesu tych drugich wskazywano możliwość połączenia korzyści z nadal wczesnej obecności na rynku z możliwością korzystania z doświadczeń nowego rynku. Istnieją również dowody na pozytywny związek między wczesnym wejściem a np. znacznie większym udziałem w rynku w porównaniu z firmami wchodzącymi

<sup>19</sup> M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover (Dis) Advantages... op. cit., s. 1111-1125; W.T. Robinson, C. Fornell, M. Sullivan: Are Market Pioneers Intrinsically Stronger Than Later Entrants? „Strategic Management Journal” 1992, nr 13(8), s. 609-624; W. Mitchell: Whether and When... op. cit., s. 208-230.

<sup>20</sup> W.T. Robinson, C. Fornell, M. Sullivan: Op. cit., s. 609-624. Na podstawie: G. Lilien, E. Yoon: Op. cit., s. 568-585; M.B. Lieberman, D.B. Montgomery: First-Mover Advantages... op. cit., s. 41-58; M. Lambkin: Order of Entry and Performance in New Markets. „Strategic Management Journal” 1988, nr 9, s. 127-140; M. Porter: Competitive Strategy. The Free Press. New York 1980; Idem: Competitive Advantage. The Free Press. New York 1985.

<sup>21</sup> T.S. Schoenecker, A.C. Cooper: The Role of Firm Resources and Organizational Attributes In Determining Entry Timing: A Cross Industry Study. „Strategic Management Journal” 1998, nr 19(12), s. 1127-1143.

<sup>22</sup> R. Yan: Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China. „Harvard Business Review” 1998, nr 76(5), s. 61-69; J.M. Shaver, W. Mitchell, B. Yeung: The Effect of Own-Firm and Other-Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States 1987-97. „Strategic Management Journal” 1997, nr 18, s. 811-824; W. Mitchell, J.M. Shaver, B. Yeung: Foreign Entrant Survival and Foreign Market Share: Canadian Companies' Experience in United States Medical Sector Markets. „Strategic Management Journal” 1994, nr 15, s. 555-567.

w późniejszym okresie<sup>23</sup>. Wyjątkowo ciekawie prezentują się badania przeprowadzone w Chinach, zaliczanych do rynków wylaniających się<sup>24</sup>. Dowodzą one, iż firmy, które zdecydowały się na wcześniejsze wejście, osiągają lepsze wyniki (głównie większą stopę wzrostu i lepszą lokalną pozycję konkurencyjną) od swych rywali, którzy dołączyli do rynku w późniejszym okresie.

### Transfer technologii

W szerokim ujęciu technologii można określić jako wiedzę i umiejętność produkcji tańszych lub lepszych produktów w porównaniu do rywali przy założonych cenach zasileń albo jako zdolność wytwarzania określonego produktu przy koszcie niższym niż konkurencja<sup>25</sup>. Na technologie będą się zatem składać know-how oraz zastrzeżone procesy i wzory przemysłowe<sup>26</sup>. Technologia jako element aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa może stanowić o jego pozycji konkurencyjnej, stając się nawet jego kluczową kompetencją. O dużej wartości technologii decydować jednak będzie jej niepowtarzalność i wartościowość oraz ograniczenia w możliwości jej imitowania czy substytucji<sup>27</sup>. Istniejące badania empiryczne sugerują, iż korporacje w obrębie zagranicznych inwestycji bezpośrednich są skłonne do transferu technologii, którą cechuje nowoczesność, zaawansowanie i jej związek właśnie z kluczowymi kompetencjami<sup>28</sup>, szczególnie jeśli korporacja ta dokonuje wejścia na nowy dla siebie rynek. Wysoka wartość technologiczna produktów oraz dobre opanowanie umiejętności z nimi związanych, pozwalają w starciu z konkurencją na zajęcie lepszej pozycji i choć w późniejszym okresie ogranicza ją efekt dyfuzji, to czas ten pozwala już na zdobycie i umocnienie udziału w rynku. Literatura potwierdza również pozy-

<sup>23</sup> B. Mascarenhas: The Order and Size of Entry Into International Markets. „Journal of Business Venturing” 1997, nr 12, s. 287-299.

<sup>24</sup> Y. Pan, P.S. Chi: Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. „Strategic Management Journal” 1999, nr 20, s. 359-374; Y. Pan, S. Li, D.K. Tse: The Impact of Order of Entry and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share. „Journal of International Business Studies” 1999, nr 30, s. 81-104; Y. Luo: Timing of Investment and International Performance in China. „Journal of International Business Studies” 1998, nr 29, s. 391-408; Y. Luo, M.W. Peng: First Mover Advantages in Investing in Transitional Economies. „Thunderbird International Business Review” 1998, nr 40(2), s. 141-163.

<sup>25</sup> R.E. Caves: Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press, New York 1996, s. 3.

<sup>26</sup> R.E. Caves: Op. cit.; F. Stewart: Choice of Techniques for Developing Countries. „Journal of Development Studies” 1997, nr 10.

<sup>27</sup> J.B. Barney: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. „Journal of Management” 1991, nr 17, s. 99-120.

<sup>28</sup> S.J. Chang: International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry. „Academy of Management Journal” 1995, nr 38, s. 383-407; B. Kogut, S.J. Chang: Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies. „Review of Economics and Statistics” 1996, nr 78, s. 221-231; W.H. Davidson, D.G. McFetridge: Key Characteristics in the Choice of Internal Technology Transfer. „Journal of International Business Studies” 1985, nr 16(2), s. 5-21; S.J. Chang, P. Rosenzweig: The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. „Strategic Management Journal” 2001, nr 22, s. 747-776.

tywny związek między zaawansowaniem technologicznym a wiodącą pozycją na rynku, i to zarówno w wymiarze lokalnym, jak i międzynarodowym<sup>29</sup>.

Mimo całej gamy potencjalnych korzyści, które za sobą pociąga, transfer technologii może się również wiązać z określonymi barierami. Trudności te tkwią tak w charakterze samej technologii (odpowiednim uporządkowaniu mniej uchwytnych składników wiedzy umożliwiającym jej właściwe zrozumienie – *tacitness of knowledge*), jak i wyposażeniu organizacji w kompetencje umożliwiające proces efektywnego przyswajania wiedzy, uczenia się<sup>30</sup>. Inna przeszkoda w efektywnym transferze może być związana z dysekonomią kompresji czasu (zasadniczy mechanizm, który polega na spadku pozytywnych efektów płynących z zachodzących procesów przy wzroście ich tempa *ceteris paribus*)<sup>31</sup>. Firma czerpie korzyści z nowych doświadczeń, transponując je w komercyjny wymiar, ale ich ilość jest ograniczona w czasie<sup>32</sup>. Doświadczenia, które przychodzą w zbyt dużym natężeniu w stosunku do długości czasu, mogą przytłoczyć menedżerów, co nieuchronnie będzie prowadzić do transformacji doświadczenia w „bezczelowe uczenie się”<sup>33</sup>. Przesądza to zarówno o krytycznym znaczeniu czynnika ludzkiego dla powodzenia transferu samej technologii, jak i umiejętności jej komercjalizacji w warunkach rynku lokalnego, szczególnie jeśli technologia w znacznym stopniu jest niesformalizowana (*tacit*), a jej komercjalizacja trudna i skomplikowana<sup>34</sup>.

<sup>29</sup> T. Isobe, S. Makino, D.B. Montgomery: Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint Ventures in China. „Academy of Management Journal” 2000, nr 43, s. 468-484; C.S. Mishra, D.H. Gobeli: Managerial Incentives, Internalization, and Market Valuation of Multinational Firms. „Journal of International Business Studies” 1998, nr 29, s. 583-598; R. Morck, B. Yeung: Internalization: An Event Study Test. „Journal of International Economics” 1992, nr 33, s. 41-56.

<sup>30</sup> B. Kogut, U. Zander: Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. „Journal of International Business Studies” 1993, nr 24, s. 625-645; H. Barkema, F. Vermeulen: International Expansion through Star-Up or through Acquisition: A Learning Perspective. „Academy of Management Journal” 1998, nr 41, s. 7-26.

<sup>31</sup> I. Dierickx, K. Cool: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. „Management Science” 1989, nr 35, s. 1504-1514.

<sup>32</sup> W.M. Cohen, D.A. Levinthal: Fortune Favors the Prepared Firm. „Management Science” 1994, nr 40, s. 227-251; Idem: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35, s. 128-152; Idem: Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. „Economic Journal” 1989, nr 99, s. 569-596.

<sup>33</sup> K.M. Eisenhardt, J.A. Martin: Dynamic Capabilities: What Are They? „Strategic Management Journal” Special Issue, nr 21 (10-11), s. 1105-1122.

<sup>34</sup> M.A. Lyles, J.E. Salk: Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. „Journal of International Business Studies” 1996, nr 27, s. 877-903



## 2. Wpływ specyfiki rynku transformacji na wybór momentu wejścia na rynek i poziomu zaangażowania zasobowego

Wejście firmy na nowy rynek polega na organizacji jej działań biznesowych na rynku zagranicznym<sup>35</sup>. Przedsiębiorstwa wchodzące na rynek transformacji powinny go przeanalizować pod kątem wielu czynników, począwszy od tych o charakterze obiektywnym, jak położenie geograficzne, kultura (kraju i całego regionu), historia i język, po specyficzne warunki realizacji działań biznesowych, formę rządów, otoczenie instytucjonalne, powiązania inwestycyjne obecnych już na rynku przedsiębiorstw (*cross-investment*), regionalne powiązania handlowe, państwowe porozumienia i zobowiązania, wskaźniki ekonomiczne i prognozowane trendy rozwojowe, infrastrukturę (materialną i niematerialną)<sup>36</sup>.

Z punktu widzenia transferu technologii oraz wyboru momentu wejścia na rynek transformacji, na szczególną uwagę zasługują trzy niżej przedstawione syntetyczne problemy, gdyż one w sposób najbardziej bezpośredni będą warunkować decyzje przedsiębiorstw. Chodzi o szeroko pojętą infrastrukturę, model inwestycji wpływający na współpracę z partnerem lokalnym oraz znaczenie strategiczne przedsięwzięcia.

### Infrastruktura

Jedną z zasadniczych przesłanek transferu technologii w optymalnych formie i czasie, jest uzyskanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Powodzenie takiego procesu zależy jednak od stanu lokalnej infrastruktury (materialnej i niematerialnej) pozwalającej na komercyjną aplikację technologii. Poszukiwanym w tym celu składnikiem infrastruktury lokalnej są tzw. zasoby komplementarne, umożliwiające efektywne realizowanie zadań przedsiębiorstwa w sferze produkcyjnej czy marketingowej<sup>37</sup>. Chodzi tu głównie o sieć dróg (szynowych, kołowych, wodnych), telekomunikację, usługi pocztowe, dostawy energii i wody oraz wydolny system bankowy<sup>38</sup>. Inny krytyczny składnik infrastruktury to lokalne zasoby ludzkie. Dobry dostęp do informacji i fundamentalna znajomość reguł (oficjalnych i nieformalnych) działalności biznesowej ułatwiają

<sup>35</sup> C.W. Hill, P. Hwang, W.C. Kim: An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. „Strategic Management Journal” 1990, nr 11, s. 117-128.

<sup>36</sup> Strategies for Central and Eastern Europe. Praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego, G.S. Yip. MacMillan, Londyn 2000, s. 3-4.

<sup>37</sup> W literaturze spotykane jest również pojęcie zasobów „co-specialized” wprowadzone przez D.J. Teece: Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. „Research Policy” 1986, nr 15, s. 285-305. Cyt. za: T. Isobe, S. Makino, D.B. Montgomery: Op. cit.

<sup>38</sup> J.E. Garten: Troubles Ahead in Emerging Markets. „Harvard Business Review” 1997, nr 75, s. 38-49.

wprowadzanie produktów i usług w nowe otoczenie rynkowe. Nie mniej ważny niż wyżej wymienione składniki infrastruktury lokalnej jest system instytucjonalno-prawny. Otoczenie prawne w bezpośredni sposób wpływa na działalność przedsiębiorstw zagranicznych, ale z punktu widzenia transferu technologii szczególnie ważna jest jej ochrona przed nielegalnym używaniem lub aplikacją opatentowanych rozwiązań technologicznych, a także ich kopiowaniem przez innych uczestników rynku.

Brak sprzyjającej infrastruktury na rynku podwyższa poziom postrzeganego ryzyka, co z kolei powstrzymać może przedsiębiorstwa zarówno od szybszego wejścia na rynek, jak i transferu technologii wyższego poziomu. Jednakże zbyt pochopna akceptacja takich przesłanek jako wskazania do przyjęcia postawy zachowawczej w warunkach rynku transformacji może oznaczać strategiczną porażkę. Niewłaściwe mogą być już zatem założenia na etapie planowania działań.

Częstą przyczyną niepowodzeń zagranicznych przedsiębiorstw na rynku transformacji jest ignorowanie jego specyfiki i próba bezpośredniego przeniesienia wzorców działania wywodzących się z rynków zaawansowanych. Przyczyny niechęci do poszukiwania nowatorskich rozwiązań strategicznych są dość złożone, ale jako fundamentalny można wskazać fakt, że menedżerowie ciągle jeszcze są skłonni do postrzegania pojawiających się problemów przez pryzmat deterministycznych paradygmatów zarządzania. Przyszłość należy więc do organizacji opartych na wiedzy, doceniających elastyczność i innowacyjność na wszystkich płaszczyznach działania. Zwykle niezrozumienie formalnych i nieformalnych reguł rynku, niechęć zmiany przyjętych założeń nieuchronnie muszą prowadzić do porażek na poziomie implementacji strategii. Praktyka wskazuje, iż podjęcie wysiłku stworzenia przez zagraniczne firmy własnej infrastruktury umożliwiającej wprowadzenie produktu, może stanowić jeden z głównych czynników jej sukcesu na rynku wyłaniającym się<sup>39</sup>. Ponadto, o czym była mowa wcześniej, wykorzystanie przewagi wczesnej obecności w tym zakresie może zaowocować nie tylko skuteczną barierą wejścia dla konkurentów pojawiających się w późniejszym okresie, ale również pozytywnym nastawieniem konsumentów.

Interesującym wnioskiem wyprowadzonym z badań empirycznych jest to, że wysoki poziom dostępnej infrastruktury wcale nie jest warunkiem koniecznym do wczesnego momentu wejścia czy zaawansowanego transferu technologii<sup>40</sup>. Możliwe, że firmy, które mają kompletniejszą informację o rynku transformacji i z góry zakładają ograniczenia w dostępnych składnikach infrastruktury

<sup>39</sup> P.J. Williamson: *Asia's New Competitive Game*. „Harvard Business Review” 1997, nr 75, s. 55-67.

<sup>40</sup> T. Isobe, S. Makino, D.B. Montgomery: *Op. cit.*, s. 468-484.

ry, są skłonne do pokonywania tej przeszkody. Badania prowadzone na rynku polskim zdają się być zgodne z takim poglądem<sup>41</sup>.

### Współpraca z partnerem lokalnym

Zapewnienie odpowiedniej ochrony własności intelektualnej na rynkach transformacji stanowi obszar szczególnej troski firm zagranicznych. Ryzyko zachowań oportunistycznych partnerów potencjalnych aliansów strategicznych (rozpowszechnianie technologii, działania podejmowane bez uzgodnień czy uchylanie się od warunków zawartych porozumień) niechybnie może się stać największą barierą dla przedsiębiorstw realizujących transfer. Chociaż celem zawierania aliansów jest współpraca w obszarze wspólnych lub komplementarnych zasobów funkcjonalnych, między stronami porozumienia dochodzi również do relacji konkurencyjnych, a znaczenie i natężenie tych drugich wzrasta wtedy, gdy korzyści wynikające ze stosunku posiadanych zasobów w stosunku do zasobów ogólnie dostępnych na rynku są duże<sup>42</sup>. Sposobem na ograniczenie tego typu ryzyka jest m.in. konstrukcja porozumienia wiążąca obie strony alternatywą bądź wspólnych korzyści, bądź wspólnej porażki. Jednak tego rodzaju zabiegi nie są łatwe do zrealizowania przy asymetrii poczynionych przez organizacje inwestycyjnych czy planowanych zyskach<sup>43</sup>. Bardzo często w warunkach rynku transformacji nie wszystkie najważniejsze oczekiwania i cele partnerów się pokrywają. O ile przedsiębiorstwo transferujące zastrzeżone wzorce, procesy przemysłowe lub know-how będzie oczekiwać głównie maksymalizacji przychodów z ich komercyjnej aplikacji, o tyle partner lokalny wiąże niejednokrotnie swoje szanse z dostępem lub nabyciem nowych rozwiązań technologicznych w celu ich późniejszego wykorzystania dla swoich korzyści. Z powyższego wynika, iż zapewnienie odpowiedniego nadzoru i kontroli nad lokalnym partnerem stanowi krytyczny czynnik dla poziomu transferowanej technologii.

W zakresie kontroli nad transferem technologicznym na rynek transformacji dość ciekawie prezentują się ostatnie badania empiryczne nad formą organizacyjną, w ramach której transfer ten jest realizowany. Mimo że zapewnienie wysokiego poziomu kontroli jest kojarzone z jednostkami stanowiącymi wyłączną własność firmy zagranicznej, to w praktyce jako równie skuteczne są

<sup>41</sup> Strategie przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym w Polsce. Praca zbiorowa pod red. J. Czupiala. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. Wrocław 2000, s. 23; S. Umiński: Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 2002, s. 154; R. Woźniak: Ocena funkcjonowania w Polsce przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Wyniki ankiety. W: Kapitał zagraniczny w Polsce. Praca zbiorowa pod red. Z. Sadowskiego. Bellona. Warszawa 1999, s. 126, 132.

<sup>42</sup> T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria: The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. „Strategic Management Journal” 1998, nr 9, s. 193-210.

<sup>43</sup> Ibid.

wykorzystywane inne formy produkcji zagranicznej (wyjątek stanowią projekty, których powodzenie jest w dużej mierze związane z koniecznością oddelegowania dużej ilości specjalistów do miejsca zagranicznej lokalizacji)<sup>44</sup>.

Wyjaśnienie takich wyników badań może tkwić m.in. w podziale zasobów niezbędnych dla procesu wejścia i budowania obecności na nowym rynku na zasoby leżące w obrębie przedsiębiorstwa zagranicznego i te bezpośrednio związane z lokalizacją. Dostęp do informacji i zasobów rynku lokalnego, szczególnie w warunkach rynku transformacji, jest decydujący przy sprawnym i skutecznym wdrożeniu technologii. Dla przedsiębiorstwa zagranicznego możliwość ich pozyskania wiąże się często z poważnymi trudnościami i wymaga relatywnie długiego czasu. Pokonanie tej przeszkody ułatwia pozyskanie odpowiedniego partnera lokalnego, co skraca czas wdrożenia i sprzyja budowaniu przewagi na podstawie korzyści wczesnego wejścia.

### Znaczenie strategiczne

Firmy już dawno dostrzegły konieczność analizowania swojej działalności na tle rynków światowych. Przedsiębiorstwa przekraczające granice państw, szczególnie korporacje transnarodowe, konstruują skomplikowane sieci powiązań, począwszy od sfery zasileń, przez produkcję, aż po zbyty produktów. Przepływy i walka konkurencyjna przypomina rozgrywkę szachową na polach poszczególnych rynków. Ponieważ niepowodzenie na jednym z miejsc obecności firmy nie równa się jedynie lokalnej porażce, znaczenia nabiera skuteczne planowanie i implementacja działań na wszystkich rynkach. Co więcej, obecność w regionie postrzeganym jako istotny dla rozwoju firmy zaczęła być już właściwe strategicznym przymusem, a ryzyko nieodzownym elementem aktywności organizacji. Implikuje to stosowanie odważnych strategii wejścia.

Mówiąc o zależnościach konkurencyjnych w kontekście strategii wejścia na rynki transformacji, warto wspomnieć o efekcie reakcji oligopolistycznej (*follow the leader behavior, band wagon effect*). Wielość relacji między przedsiębiorstwami w warunkach „multilokalnych” dostarcza rywalom ważnych motywów obecności w danym kraju, o naturze często innej niż finansowa, a wejście na rynek, na którym jest już obecny rywal, nie musi oznaczać jednocześnie ostrej walki cenowej i produktowej<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> K.D. Broothers: Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. „Journal of International Business Studies” 2002, nr 33, s. 203-221; K.E. Meyer: Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. „Journal of International Business Studies” 2001, nr 32, s. 357-367.

<sup>45</sup> F.T. Kimekerbocker: Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University 1973. Cyt. za: K. Ito, E.L. Rose: Foreign Direct Investment Location Strategies in the Tire Industry. „Journal of International Business Studies” 2002, nr 33, s. 593-602.

Jak wspomiano wyżej, rola rynków wylaniających się w światowej gospodarce już od pewnego czasu ma tendencję wzrostową i punkt ciężkości motywów obecnych tam korporacji ponadnarodowych, choć powoli, to jednak wyraźnie przesuwa się od źródeł przewag komparatywnych w kierunku strategicznych. Wśród korzyści tanich zasobów, motywów rynkowych czy wykorzystania danej lokalizacji jako platformy do dalszej ekspansji geograficznej pojawiła się kolejna, nie mniej ważna perspektywa, a mianowicie wypracowanie nowych sposobów działania w erze „postimperialistycznej” ukształtowanej z dużym udziałem doświadczeń z rynków wschodzących<sup>46</sup>.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, iż przedsiębiorstwa działające w skali ponadnarodowej powinny zachować czujność i wrażliwość na pewne znaczące różnice w obszarze samych gospodarek znajdujących się w transformacji. Widać to chociażby wyraźnie na przykładzie Europy Środkowej i Wschodniej. Pomimo że cały obszar zyskuje na znaczeniu strategicznym, to poszczególne kraje oddzielnie mają relatywnie małe znaczenie (z powodu swego rozmiaru, osiągniętego poziomu rozwoju i ciągle utrzymującej się niepewności co do kierunku dalszych reform). Szczególna jest pod tym względem Polska ze względu na stosunkowo duży rynek zbytu, centralne położenie i zyskującą na znaczeniu rolę w samym regionie<sup>47</sup>. Oprócz rozmiaru rynku istotne jest również samo nastawienie krajów goszczących do transferu technologii i obecności inwestorów zagranicznych, by przytoczyć tu tylko dla przykładu jaskrawy kontrast w polityce Polski i Chin, gdzie ta ostatnia w dużej mierze wymuszała joint venture jako formę dominującą nad modelami inwestycji bezpośrednich (choć w ostatnim okresie rośnie również ilość inwestycji od podstaw). Interesująca w związku ze strategicznym znaczeniem rynków transformacji jest przewidywana fala napływu inwestycji zarówno do Europy Środkowowschodniej, jak i Chin związana z kapitałem Japonii i Azji Południowo-Wschodniej<sup>48</sup>. Fala ta może dotyczyć najszerzej gospodarek o najwyższym stopniu stabilności<sup>49</sup>.

Przedstawione argumenty przesądzają o rosnącym znaczeniu gospodarek znajdujących się w transformacji, a ich wyższa pozycja w hierarchii strategicznej

<sup>46</sup> C.K. Prahalad, K. Lieberthal: The End of Corporate Imperialism. „Harvard Business Review” 1998, nr 76, s. 69-78.

<sup>47</sup> Strategies for Central and..., op. cit., s. 295.

<sup>48</sup> D. Floyd: Investment Decisions in Eastern Europe: Choosing the Optimum Investment – The Case of Poland. „European Business Review” 2002, nr 14, s. 98-103. Przewiduje się, że inwestycje te będą realizowane głównie przez inwestycje od podstaw jako formę preferowaną przez inwestorów azjatyckich. Argumentacji dostarczają teorie wyrosłe na gruncie dystansu kulturowego. Zgodnie z tym poglądem inwestorzy japońscy w stosunku do amerykańskich w znacznym stopniu ulegają postrzeganiu ryzyku jako czynnikowi powstrzymującemu zaangażowanie na danym rynku. Kolejnym istotnym czynnikiem jest nastawienie tych pierwszych na cele długoterminowe inwestycji w przeciwieństwie do menedżerów amerykańskich skłonnych ponosić większe ryzyko w celu dyskonta wyższego zysku w krótszym czasie. G. Hofstede: The Business of International Business Is Culture. „International Business Review” 1994, nr 3, s. 1-14.

<sup>49</sup> Johanson: The Internationalisation Process of the Firm. „Journal of International Business Studies” 1997.

będzie wymuszać konieczność stosowania agresywnych i zaawansowanych strategii wejścia oraz ograniczać rolę ułomności rynku jako hamujących czynników ryzyka.

Nie ulega wątpliwości, że jesteśmy świadkami fundamentalnych przemian we wszystkich płaszczyznach życia społecznego, politycznego czy gospodarczego. Rozwój przedsiębiorstw, które przekraczały granice państw, konsekwentnie towarzyszył ewolucji myśli ludzkiej. Naturalne wydaje się zatem, iż duże międzynarodowe korporacje, stojąc u progu nadchodzącej ery w dziejach, muszą szukać nowych wzorców dla praktyk zarządzania, wyższej jakości, modyfikacji produktów i technologii. Co więcej, znalezione rozwiązania muszą sprostać nie tylko niestabilnemu etapowi przejścia od starej formy do nowej, ale muszą również podołać wyzwaniom przyszłości, a jednym z najważniejszych tego typu wyzwań będzie ustanowienie pozycji konkurencyjnej na rynkach wyłaniających się.

Choć postępujący proces transformacji w kierunku standardów gospodarki rynkowej nadal będzie związany z niepewnością i ryzykiem, to odsuwanie w czasie aktywnego uczestnictwa czy ignorowanie potencjału wyłaniających się nowych rynków nie jest dłużej możliwe. W niniejszym opracowaniu wskazano na teoretyczne podstawy oraz praktyczne powody budowy strategii przedsiębiorstw zagranicznych na rynkach gospodarek znajdujących się w transformacji przez wczesny czas wejścia i wysoki poziom zaangażowania zasobowego.

Zmiany stały się już faktem, na horyzoncie zaznaczył się nowy kierunek, natomiast wypełnienie treścią drogi do celu stanowi zadanie współczesnych menedżerów i będzie przesądzać o sukcesie lub porażce całej organizacji.

### **STRATEGIC CHOICES ON THE MARKETS OF THE TRANSFORMATIONAL ECONOMIES. THE OPTIMAL TIME OF ENTRY AND LEVEL OF THE RESOURCE COMMITMENT**

#### **Summary**

In modern world of global competition the emerging markets are gaining an increasing importance. So far multinational corporations have perceived the emerging markets mainly as the source of comparative advantage and the implemented strategies have been transplanted from the advanced markets without considerable changes. Huge obstacles to achieve goals, numerous failures and other reasons arising from the environment, more and more often, make the managers consider the specific conditions of the emerging markets and introduce innovations for the undertaken activities.

The article is a critical insight into the foreign literature regarding an entry timing and resource commitment level analysed from the point of view of the strategic choices made by MNC at the emerging markets. In that context the most favourable are relatively high level of resource commitment and early time of entry. Additionally, specific conditions of the emerging markets are presented in the division of synthetic groups.

In practice, factors such as managers' attitude towards the perceived risk of investment in the conditions of the emerging markets or tendency to stick to the deterministic assumptions in the decision processes are still preventing the optimal use of opportunities and threats in the local markets. Effective and efficient organization of the activities on the emerging markets have currently become one of the most serious challenges influencing the success or failure of a whole corporation.