

PONADNARODOWE STRATEGIE DZIAŁANIA WYBRANYCH KORPORACJI TRANSNARODOWYCH Z BRANŻY SPOŻYWCZEJ

Jakub Borchard, Jakub Kraciuk

Streszczenie. Artykuł przedstawia sposoby wejścia na rynki zagraniczne oraz strategie ponadnarodowej działalności korporacji transnarodowych. Scharakteryzowano funkcjonowanie trzech wybranych korporacji z branży rolno-spożywczej, wykorzystujących strategię globalną i transnarodową. Przedstawione zostały także korzyści, jakie przynosi tym korporacjom stosowanie strategii transnarodowych. Ukazano również wpływ działalności tych firm na rozwój gospodarczy Polski.

Słowa kluczowe: strategie, korporacje, branża spożywcza.

WSTĘP

Strategia działania jest podstawą skutecznej walki konkurencyjnej i jej opracowanie można uznać za jeden z podstawowych czynników warunkujących istnienie przedsiębiorstwa na rynku. Czynnik ten jest szczególnie istotny w przypadku korporacji transnarodowych, posiadających szerokie spektrum konkurentów – od małych, lokalnych przedsiębiorstw, po międzynarodowe giganty.

Strategia oznacza dla firmy formułę, według której zamierza ona konkurować, określa bowiem cele oraz zasady postępowania niezbędne do jej realizacji. Wybór odpowiedniej strategii jest kluczowy dla powodzenia działalności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Dlatego też strategia przyjęta przez korporacje musi być elastycznym połączeniem wielu elementów, uwzględniającym wszystkie czynniki globalizacji, a jej charakter powinien być częściowo globalny, a częściowo dostosowany do wymagań lokalnych. W funkcjonowaniu korporacji transnarodowych kluczowe znaczenie odgrywają strategie ponadgraniczne. Strategie te polegają na optymalnym lokowaniu poszczególnych funkcji/operacji i realizujących je jednostek, ich specjalizacji, integrowaniu i koordynowaniu w taki sposób, aby następowało podnoszenie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej oraz ogólnej efektywności korporacji [Nowakowski 2002].

To, jaką strategię przyjmie korporacja do realizowania swoich zadań jest w największym stopniu uwarunkowane dwoma czynnikami: presją na obniżenie kosztów oraz presją na dostosowanie globalnej produkcji do zróżnicowanych potrzeb rynków lokalnych. Te dwie tendencje z natury się wykluczają (zróżnicowanie produkcji prowadzi do zmniejszenia efektów skali i podniesienia ogólnych kosztów), dlatego też korporacje muszą uważnie przeanalizować warunki, w jakich działają i odpowiednio do tego skoncentrować się na wprowadzaniu produktów globalnych i dążeniu do obniżania kosztów lub też na dostosowaniu się do wymagań lokalnych.

SPOSOBY EKSPANSJI KORPORACJI TRANSNARODOWYCH NA RYNKI ZAGRANICZNE

Ze strategiami ponadnarodowymi w ścisłym związku pozostają strategie ekspansji korporacji transnarodowych na rynki zagraniczne (tab. 1). Określają one, na jakich nowych rynkach korporacja zamierza funkcjonować i jaką formę przyjmą jej działania (stąd też nazywane są one niekiedy strategiami obsługi rynku). Zadaniem strategii ponadnarodowej jest integracja tych rozproszonych geograficznie przedsięwzięć w celu osiągnięcia globalnej przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1. Zalety i wady różnych sposobów wejścia na rynki zagraniczne

Table 1. Advantages and disadvantages of the different ways of entering on the foreign markets

Forma ekspansji	Zalety	Wady
1	2	3
Eksport	Niskie koszty wejścia Brak potrzeby podziału zysków Ryzyko ograniczone do wartości eksportowanego towaru	Brak wiedzy o rynku i odległość od klienta Utrudniona kontrola (odległość) Wysokie koszty transportu Istnienie barier handlowych
Poddostawy	Podniesienie efektywności działania (<i>just-in-time</i>) Duża elastyczność dostaw	Ryzyko niewywiązywania się poddostawców z umów
Montaż w regionie docelowym	Możliwość uzyskania niższych kosztów pracy i zmniejszenie kosztów transportu Tworzenie miejsc pracy w regionie Ominięcie barier importowych w kraju docelowym	Utrudniona kontrola standardów jakości Duże koszty transportu półproduktów i podzespołów
Licencje	Niewielki wydatek kapitału Pewien zakres kontroli nad działalnością Współdzielenie ryzyka Licencjobiorca zna warunki lokalne	Ograniczony kontakt z klientami Brak bezpośredniej kontroli nad działalnością Zyski współdzielone z licencjobiorcą Utrata kontroli nad technologią Przekształcanie się licencjobiorcy w konkurenta
Franchyza	Niskie nakłady kapitałowe Zachowanie pewnego stopnia kontroli Współdzielenie ryzyka Lepsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań	Tylko częściowa kontrola nad podległymi jednostkami Zyski dzielone z franchyzobiorcą

cd. tabeli 1

1	2	3
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	Pełna kontrola nad filią Możliwość omińnięcia restrykcji importowych Możliwość uzyskania niższych kosztów pracy Niższe koszty transportu	Konieczność poniesienia dużych nakładów kapitałowych Możliwe trudności z pozyskaniem wykwalifikowanej siły roboczej i początkowym dotrzymaniem standardów jakości
Wspólne przedsięwzięcia	Dostęp do wiedzy i możliwości działania partnera Wspólne ponoszenie kosztów i ryzyka Akceptacja ze strony lokalnej władzy	Trudne do utrzymania w dłuższym okresie Wolniejsze podejmowanie decyzji Możliwość wystąpienia konfliktu między partnerami
Filie	Zachowanie centralnej kontroli Zapewnienie wrażliwości na warunki lokalne Możliwość omińnięcia restrykcji importowych w kraju docelowym Brak konieczności dzielenia się dochodami Zachowanie kontroli nad technologiami	Możliwość wystąpienia konfliktu między zarządem centralnym i kierownictwem filii Ryzyko polityczne (nacionalizacja)
Przejęcia	Synergia Pełna kontrola działań	Konflikt interesów Możliwość zaistnienia nierównych korzyści Wysoki koszt przejęcia
Fuzje	Synergia Wspólne wykorzystanie wiedzy i umiejętności Wykorzystanie efektu skali	Możliwość zaistnienia problemów organizacyjnych w okresie tuż po połączeniu
Alianse strategiczne	Znajomość rynków lokalnych Wspólne wykorzystanie wiedzy i umiejętności partnerów Podział kosztów i ryzyka Dostęp do komplementarnych technologii	Działania konkurencyjne między partnerami Może pojawić się konflikt interesów Trudne do utrzymania w dłuższym okresie Wolniejsze podejmowanie decyzji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stonchouse i inni 2001, s. 119, Zorska 1998, s. 126, Bartol i Martin 1991, s. 752.

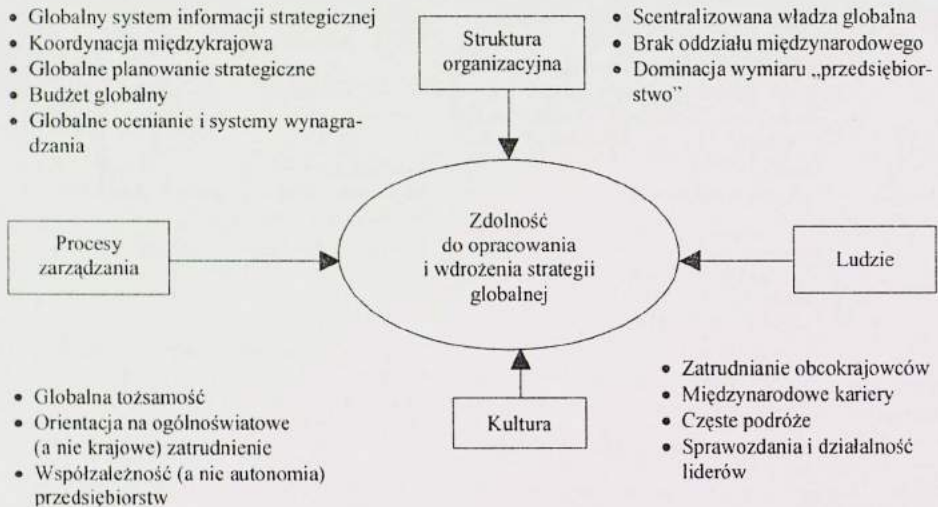
Source: Own elaboration based on: Stonchouse and others 2001, p. 119, Zorska 1998, p. 126, Bartol i Martin 1991, p. 752.

Wejście korporacji na rynki zagraniczne może mieć dwojaki charakter: tradycyjny lub nietradycyjny [Zorska 2002]. Droga tradycyjna polega na sekwencyjnym przechodzeniu korporacji przez wszystkie formy zaangażowania na rynku zagranicznym, istotą nietradycyjnej drogi ekspansji jest natomiast szybkie, bezpośrednie zaangażowanie na obcym rynku. Takie działanie wymaga znacznie większych zasobów niż podejście tradycyjne i równocześnie jest też bardziej ryzykowne. W dłuższej perspektywie czasowej może jednak przynieść o wiele większe korzyści.

Oczywiście nie każda z form obsługi rynku będzie jednakowo korzystna dla przedsiębiorstwa. Dlatego też każde przedsiębiorstwo, zanim wybierze konkretną opcję wejścia, powinno określić motywy swojego zaangażowania na rynkach zagranicznych, dokonać analizy otoczenia, występujących w nim szans i zagrożeń, a także cech samej organizacji, które niekiedy mogą narzucać pewne ograniczenia w wyborze sposobu ekspansji. Kolejnym etapem jest ocena stopnia dopasowania produktu do wybranych rynków lokalnych. Dopiero wtedy przedsiębiorstwo może ocenić opcje wejścia pod kątem własnych potrzeb i możliwości oraz wybrać tę najbardziej mu odpowiadającą. Na

wybór określonej strategii ekspansji ogromny wpływ wywiera, realizowana przez przedsiębiorstwo, strategia ponadnarodowa, ponieważ określa ona to, jak bardzo oferowany produkt ma przystawać do wymagań rynku lokalnego (celu ekspansji) i w jakim stopniu nowe jednostki organizacyjne mają podlegać decyzjom centrali.

Zdolność korporacji do opracowania i wdrożenia skutecznej strategii tkwi w składnikach ją budujących, przedstawionych na rysunku 1. Te cztery główne składniki odpowiadają za tworzenie układu zależności hierarchicznych, odpowiedzialności i decyzji, planowania, systemów informacyjnych, oraz zasad i wartości warunkujących zachowania w przedsiębiorstwie globalnym. Są one ze sobą ściśle powiązane i każdy z nich powinien być wzięty pod uwagę w procesie budowania strategii.



Rys. 1. Składniki organizacji globalnej

Fig. 1. Elements of the global organization

Źródło: G.S. Yip „Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna”. PWE, Warszawa 1996, s. 217.

Source: G.S. Yip "Global strategy. World competitive superiority". PWE, Warsaw 1996, p. 217.

STRATEGIE PONADGRANICZNEJ DZIAŁALNOŚCI KORPORACJI TRANSNARODOWYCH (KTN)

Istnieją cztery podstawowe typy ponadgranicznych strategii KTN:

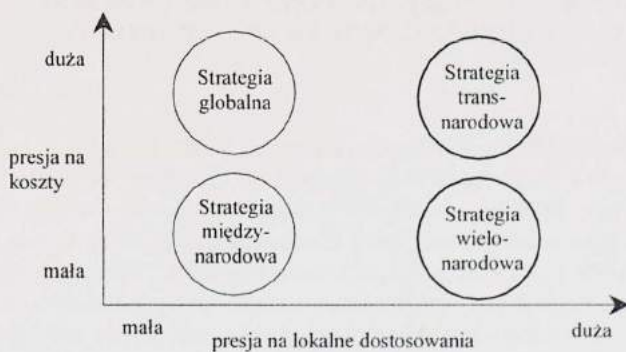
- strategia wielonarodowa – polega na decentralizacji działalności filii zagranicznych, co pozwala na lepsze dostosowanie produkcji do zbytu i potrzeb lokalnych rynków w krajach goszczących. Dobre dostosowanie działań korporacji do warunków lokalnych może przynieść wiele korzyści, jednakże są one równocześnie redukowane przez niskie efekty skali, doświadczenia czy też przez konieczność silnego rozbudowania kanałów dystrybucji. Jest to powodem, dla którego realizacja tej strategii może być bardzo kosztowna;

- strategia międzynarodowa – polega na nadzorowaniu i koordynowaniu przez centralę korporacji zasobów i zdolności przekazywanych poszczególnym filiom. Filie korporacji nie posiadają tak dużej autonomii, jak w przypadku strategii wielonarodowej. Sposób wykorzystania przez nie transferowanych z centrali zasobów i zdolności (są to głównie technologie i środki do prowadzenia kampanii marketingowych) jest ściśle nadzorowany i skoordynowany z działaniami innych filii. Zakres uprawnień przenoszonych z centrali do filii jest bardzo mały, a stopień kontroli stosunkowo wysoki;

- strategia globalna – nacisk w niej kładzie się przede wszystkim na redukcję kosztów. Procesy produkcyjne są zwykle lokowane w kilku miejscach posiadających optymalne warunki, a produkty są raczej niezbyt zróżnicowane i mają niskie ceny. Wszystkie procesy produkcyjno-handlowe są ściśle zintegrowane i skoordynowane. Silna jest również integracja filii z centralą korporacji, natomiast integracja między samymi filiami stosunkowo słaba;

- strategia transnarodowa – łączy w sobie działania zmierzające do obniżania kosztów produkcji przez zwiększenie skali produkcji oraz specjalizację poszczególnych jednostek z działaniami zmierzającymi w kierunku dostosowań do lokalnych rynków, na których działa korporacja. Przedsiębiorstwo, które zaimplementowało strategię transnarodową do swoich działań, spotyka się z wieloma trudnościami, związanymi z koniecznością odpowiedniego wyważenia przeciwstawnych układów w systemie korporacyjnym: centralizacji i decentralizacji, globalnego i lokalnego wymiaru działań, specjalizacji i elastyczności, standaryzacji i dostosowań do lokalnych wymagań. W tej strategii część operacji jest planowana i realizowana w skali ogólnoswiatowej, w sposób wyspecjalizowany, wielkoseryjny i standardowy. Jednocześnie wiele działań musi mieć unikalny charakter, być dostosowanych do potrzeb określonego segmentu rynkowego. Ich realizacja jest silnie rozproszona w skali światowej i odbywa się w lokalizacjach posiadających optymalne warunki do zwiększenia globalnej efektywności całego systemu korporacyjnego.

W poszczególnych ponadgranicznych strategiach korporacji transnarodowych występuje różny nacisk na obniżanie kosztów działalności czy też zwiększanie dostosowań do rynków lokalnych. Strategią która próbuje łączyć te dwa elementy działań jest strategia transnarodowa (rys. 2).



Rys. 2. Ponadgraniczne strategie działalności korporacji transnarodowych

Fig. 2. Strategies of functioning of the transnational corporations

Źródło: Hill, Jones za Nowakowskim [2000, s. 306].

Source: Hill, Jones after Nowakowski [2000, p. 306].

STRATEGIE DZIAŁANIA KORPORACJI TRANSNARODOWYCH W SEKTORZE ROLNO-SPOŻYWCZYM

Na świecie funkcjonuje obecnie wiele korporacji transnarodowych, prowadzących swoją działalność w najróżniejszych sektorach gospodarki. Do celów analizy wybrano trzy korporacje działające w sektorze przemysłu rolno-spożywczego: Nestlé, McDonald's oraz Cadbury Schweppes. O wyborze tych właśnie przedsiębiorstw przesądził fakt, iż każde z nich jest pod pewnym względem liderem na rynku. Nestlé jest największą firmą działającą w sektorze rolno-spożywczym. McDonald's stworzył największą na świecie sieć restauracji i działa w większości krajów. Cadbury Schweppes jest bezpośrednim konkurentem firmy Nestlé w dziale słodczy – mimo że samo nie jest tak duże jak Nestlé, to jednak pod względem wartości produkcji słodczy objęło niedawno pozycję światowego lidera. Porównanie wymienionych przedsiębiorstw warto rozpocząć od ich pozycji w rankingu 1000 największych przedsiębiorstw na świecie opracowanego przez Business Week (tab. 2).

Tabela 2. Pozycja analizowanych korporacji wśród największych firm świata w 2002 r.
Table 2. Position of the characterized corporations among the largest companies in the world in 2002

Firma	Pozycja w kraju macierzystym	Pozycja w rankingu Global 1000	Wartość rynkowa w mln USD	Sprzedaż w mln USD	Zyski w mln USD	Aktywa w mln USD
Nestlé	2	30	96 162	54 058	4 264	59 858
McDonald's	56	99	38 083	14 870	1 637	22 535
Cadbury Schweppes	23	279	15 023	8 075	879	10 864

Źródło: Business Week Global 1000.
Source: Business Week Global 1000.

CHARAKTERYSTYKA STRATEGII PONADNARODOWYCH W WYBRANYCH KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH

Nestlé

Charakterystycznymi cechami funkcjonowania Nestlé są: wielość marek produkcyjnych, dążenie do dostosowania swoich działań do lokalnych wymagań, reprezentowanych przez systemy prawne, a przede wszystkim zróżnicowane normy kulturowe, oraz duży udział obrotów realizowanych poza krajem macierzystym, wynoszący 98%. Nestlé bierze też pod uwagę fakt szczególnego zróżnicowania preferencji klientów w stosunku do artykułów żywnościowych. Przykładowo, sztandarowy produkt firmy, kawa Nescafé, charakteryzuje się wieloma typami smaków, dostosowanych do upodobań konsumentów w poszczególnych krajach. Przez wiele lat cechy te pozwalały opisywać Nestlé jako korporację multilokalną.

Wraz z rozwojem działalności firmy i poszerzaniem rynków taka strategia stała się mało efektywna, powodując trudności w koordynacji i integracji działań. Dlatego też

nastąpiło przesunięcie ku bardziej globalnej formie działania, a realizowana strategia przybrała kształt strategii transnarodowej. W dalszym ciągu istnieje silny nacisk na lokalne dostosowania, jednakże jest on w pewien sposób ograniczany przez presję wynikającą z przyjęcia licznych norm wewnętrznych, wspólnych dla wszystkich rynków, na jakich działa firma, mających zapewnić wysoką jakość produktów, oraz presję na poprawę efektywności działania. Doprowadziło to do znacznie szerszej współpracy między poszczególnymi filiami (co jest cechą typową dla strategii transnarodowej). Taki układ pozwala lepiej dostosować nowo opracowywane technologie do lokalnych warunków, a centralna koordynacja zapobiega chociażby dublowaniu się prowadzonych działań rozwojowych. Całkowicie scentralizowane natomiast pozostają: kontrola finansowa, budżetowanie działalności oraz kultura organizacyjna. Ta ostatnia przyjmuje kształt zbioru wspólnych dla całej firmy wartości, implementowanych do swoich działań przez wszystkie jednostki grupy Nestlé.

Na transnarodowy charakter tego przedsiębiorstwa wskazuje również jego strategia przejęć i zarządzania lokalnymi markami. Przez wszystkie lata swego działania Nestlé powiększyło się o wiele wchłoniętych lokalnych przedsiębiorstw i należących do nich marek, które funkcjonują obecnie obok należących do tego koncernu marek typowo globalnych. Są one lepiej rozpoznawane na lokalnych rynkach i nie poddają się konkurencji ze strony zunifikowanych produktów, których rynkiem zbytu jest cały świat.

McDonald's

Zgodnie z wizją globalną firmy, McDonald's zamierza stać się czołową dostawcą doskonałej żywności – dla każdego i wszędzie. Od wielu lat firma w swoich dążeniach opiera się na jednym celu: obsługiwać klienta lepiej i szybciej niż konkurenci, zwiększając jednocześnie wartość sprzedaży i zyski. Strategia globalna McDonald's oparta jest na pięciu czynnikach, wytyczających drogę rozwoju firmy, a są to:

- powszechna znajomość firmy na całym świecie, czego symbolem są „złote łuki” – znak firmowy McDonald's,
- posiadanie na własność lub sprawowanie kontroli nad wszystkimi placówkami działającymi pod znakiem McDonald's,
- oparcie ekspansji na rynek światowy za pomocą franczyzy – działa na tej zasadzie około 80% lokali McDonald's,
- światowy zasięg działania – McDonald's funkcjonuje w 121 krajach i posiada ponad 30 tys. restauracji,
- McDonald's opiera swoje istnienie na ciągłym wzroście. Jego strategia koncentruje się na otwieraniu kilkuset nowych restauracji rocznie, maksymalizowaniu wartości sprzedaży w restauracjach już istniejących poprzez inwestycje, marketing i rozwijanie oferowanego menu oraz dążenie do osiągnięcia ekonomii skali na poszczególnych rynkach (co wiąże się z osiąganiem większych zysków) poprzez ich penetrację.

W przeszłości strategia McDonald'sa, oparta na założeniach stworzonych przez założyciela sieci Raya Kroca, łączyła ściśle standardy czystości, szybkości i jednolitości ze zdecentralizowaną strukturą, co dawało koncesjodawcom ogromną siłę na lokalnych rynkach. W miarę rozwoju firmy i zdobywania nowych rynków sytuacja ulegała zmianie, działania całej sieci ulegały coraz większej centralizacji. Może to obrazować ewolucję ponadnarodowej strategii McDonald'sa od międzynarodowej do globalnej.

Filie McDonald'sa działają niezależnie od siebie, ale pod ścisłą kontrolą centrali. Ma ona również pewien wpływ na kształtowanie się cen oferowanych produktów. O ile są one dostosowywane do poziomu dochodów w danym kraju, to centrala może decydować o podejmowaniu akcji promocyjnych, opierających się na oferowaniu atrakcyjniejszej (a więc niższej) ceny oraz zmianach w menu, powodujących konieczność dokonania poważnych inwestycji.

Sposób działania firmy McDonald's można określić jako strategię ciągłego wzrostu. Do tego typu strategii odpowiednia była ekspansja na rynki zagraniczne przy użyciu franchyzy, ponieważ pozwalało to ograniczyć wkład własny firmy w nowe inwestycje i przerzucić w znacznej części koszty rozwoju sieci na franchyzioborców.

W ostatnich latach postawiono na większą decentralizację i lepsze dostosowanie oferty firmy do zróżnicowanych lokalnie wymagań. Efektem tego jest wprowadzenie kanapek z lososiem w Norwegii, burgerów bez mięsa w Indiach i koszernych w Izraelu czy też otwieranie w Szwecji restauracji drive-in dla kierowców pojazdów śnieżnych. Ponadto, w wielu krajach restauracje McDonald's przejęły cechy lokalnej kultury, tak jak we Francji, gdzie upodobniły się one do prawdziwych restauracji i zaczęły oferować do posiłków wino. Oznacza to odejście od zasad założyciela firmy Raya Kroca – zamiast dążyć do unifikacji, McDonald's stawia na różnorodność.

McDonald's postanowił również wyjść poza perspektywę hamburgera przez przejęcie sieci restauracji Chipotle Mexican Grill, Donatos Pizzeria i Boston Market, oferujących droższe, ale i lepszej jakości jedzenie. McDonald's nabył też mniejszościowe udziały w działającej na obszarze Wielkiej Brytanii sieci restauracji Pret A Manger.

Kroki te wskazują na coraz większą rolę lokalnych uwarunkowań społecznych, kulturowych i ekonomicznych w podejmowanych przez McDonald'sa działaniach. Są one jednocześnie dowodem na swoistą ewolucję jego strategii globalnej w kierunku strategii transnarodowej. Trudno się jednak spodziewać, żeby zmiany te doprowadziły do powstania korporacji transnarodowej o takim stopniu transnacionalizacji, jak np. w przypadku Nestlé. Odpowiedzialny jest za to fakt, iż sukces McDonald'sa wynika właśnie z silnego ujednolicenia oferowanych produktów.

Cadbury Schweppes

Obecnie realizowana przez Cadbury Schweppes strategia przejawia najwięcej cech strategii transnarodowej, jednakże jest ona efektem przebiegających w ostatnich latach silnych zmian w otoczeniu firmy. Poprzednie formy działania firmy na rynku międzynarodowym wskazywały raczej na strategię multilokalną. Dowodem na to była przede wszystkim ogromna niezależność poszczególnych jednostek budujących sieć korporacyjną Cadbury Schweppes. Centrala koncentrowała się prawie wyłącznie na wynikach finansowych poszczególnych filii i stopniu wypełnienia postawionych przed nimi celów w zakresie wartości sprzedaży czy też wielkości zysku. Filie mogły sobie pozwolić nawet na podejmowanie niewłaściwych decyzji, jeśli tylko nie ucierpiało na tym wykonanie planu. Taki sposób funkcjonowania niekorzystnie wpływał na efektywność i integrację działań całej korporacji, przejawiającą się chociażby w dublowaniu prac badawczo-rozwojowych. Kontakty między poszczególnymi jednostkami nie były zbyt szerokie, więc nie uczyły się one na własnych błędach i nie korzystały ze sprawdzonych gdzie

indziej rozwiązań. Niewątpliwie powodowało to wzrost kosztów działania całej sieci korporacyjnej, nieefektywną alokację środków i niemożność zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej względem innych firm.

Taka forma funkcjonowania przynosiła również pewne korzyści. Niższe były koszty administracyjne na poziomie centrali firmy, ponieważ filie samodzielnie organizowały swoje działania. Przede wszystkim jednak lepsze było dostosowanie działań i produktów do specyficznych, regionalnych potrzeb.

W ostatnich kilku latach nastąpiły w tym zakresie poważne zmiany. Przede wszystkim firma doprowadziła do większej integracji swoich działań (m.in. przez zmiany w strukturze), zwiększył się również znacznie stopień centralizacji. Co ważne, dążenie do ograniczenia autonomii poszczególnych jednostek nie było pomysłem centrali, ale kadry zarządczej filii. W jej mniemaniu oddanie większej władzy centrali, przy jednoczesnym zmniejszeniu własnej, miało prowadzić do poprawy efektywności działania całej sieci korporacyjnej. Przy przestawieniu się na strategię o bardziej globalnym charakterze Cadbury Schweppes postanowiło jednak dalej wykorzystywać efekt silnego, lokalnego dostosowania, co jest cechą typową dla strategii transnarodowej.

Pewne ryzyko wiąże się ze zbytnim uzależnieniem Cadbury Schweppes od partnerów biznesowych. Spora część działalności firmy opiera się na porozumieniach licencyjnych, szczególnie w zakresie butelkowania napojów na obszarze USA. Najważniejszym partnerem w tym zakresie jest bezpośredni konkurent Cadbury Schweppes – firma PepsiCo. Jednocześnie, mimo nawiązanej współpracy, oba te przedsiębiorstwa prowadzą zacieklą rywalizację o udział w rynku.

STRATEGIE KORPORACJI TRANSNARODOWYCH – PORÓWNANIE

Analizując strategie ponadnarodowej działalności opisanych powyżej korporacji można wskazać wiele zarówno podobieństw, jak i różnic. Najłatwiej uwidocznić je między McDonald'sem a pozostałymi dwoma przedsiębiorstwami, co ma swoje źródło w odmiennym segmencie rynku i polityce rozwoju firmy. W przypadku Nestlé można zauważyć pewną równowagę między centralizacją a niezależnością działań poszczególnych filii. Jeszcze kilka lat temu jednostki tworzące grupę Cadbury Schweppes cieszyły się znacznie większą autonomią niż w przypadku Nestlé, ograniczoną w zasadzie tylko w odniesieniu do wykonania planu finansowego. Ponieważ ta autonomia nie pozwalała na osiągnięcie wysokiej efektywności, m.in. ze względu na trudności w integracji zróżnicowanych i rozproszonych geograficznie działań, postanowiono pójść w kierunku wyznaczanym właśnie przez Nestlé – większej centralizacji.

McDonald's postawił na silną jednolitość oferowanych w różnych częściach świata produktów i niską ich cenę (w przypadku rynków dobrze rozwiniętych), do czego najbardziej przydatne były silna centralizacja i narzucanie ścisłych standardów przez centralę. Wraz z wyczerpaniem się możliwości dalszego wzrostu także i on zaczął podążać w kierunku bardziej transnarodowej strategii, w większym stopniu uwzględniającej lokalne uwarunkowania, chociaż wciąż jest jeszcze dość daleko od Nestlé pod względem stopnia niezależności swoich filii, nie mówiąc już o Cadbury Schweppes.

W segmentach rynku, w których działają zarówno Nestlé, jak i Cadbury Schweppes, charakterystycznym zjawiskiem jest dążenie do posiadania już ustabilizowanych na rynku marek, ponieważ podążają za nimi przywiązani do nich klienci. Stąd też nabywanie praw do określonych znaków firmowych czy też przejmowanie całych przedsiębiorstw, które nimi dysponują zapewnia znacznie korzystniejsze i efektywniejsze możliwości wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa niż wprowadzanie na rynek zupełnie nowych marek, związane z koniecznością poniesienia ogromnych nakładów na ich promocję oraz obarczone o wiele większym ryzykiem, gdyby nie odniosły sukcesu rynkowego. Dlatego też oba te przedsiębiorstwa oparły swoją politykę rozwoju i powiększania udziału w rynku na przejęciach mniejszych firm i oba odniosły na tym polu liczne sukcesy. Dowodem na to może być znaczna liczba marek, jakie każda z nich posiada w swoim portfolio. Samo Nestlé posiadało ich do niedawna ponad 8000, ale tylko 750 było zarejestrowanych w więcej niż jednym kraju [Daft 1997]. Konkurencja w ramach poszczególnych krajów czy też regionów prowadzona jest w znacznym stopniu niezależnie. W ich obrębie zatrudniana jest miejscowa siła robocza i zakupywana jest przynajmniej część surowców, a technologie dostosowywane są często (wraz z finalnym produktem) do lokalnych możliwości i potrzeb.

PODSUMOWANIE

Zdecydowana większość korporacji transnarodowych działa również na rynku polskim, realizując strategię nie odbiegającą w większym stopniu od strategii wykorzystywanych na innych rynkach krajowych. Tak jak i w warunkach rynku globalnego, tak i w Polsce Nestlé prowadzi zdecydowanie bardziej zróżnicowaną pod względem asortymentu produktów działalność niż Cadbury Schweppes, natomiast sposoby wejścia obu przedsiębiorstw na polski rynek są podobne. Oba zaczynały od eksportu, by zaraz potem, pomijając etapy przejściowe, ułożyć tu swoją działalność produkcyjną. O ile jednak Nestlé ograniczyło się tylko do przejęcia kilku już istniejących zakładów, to Cadbury Schweppes podzieliło swoje środki między inwestycję w budowę zakładu produkcyjnego od podstaw i wykupienie znanej polskiej marki Wedel wraz z jej potencjałem produkcyjnym.

Analogiczna jest również rola polskiego rynku w budowaniu globalnej pozycji wymienionych przedsiębiorstw. Przejęte polskie marki są rozwijane w zasadzie tylko na potrzeby lokalnych, krajowych odbiorców. Marki globalne, pod którymi wytwarzane są w Polsce niektóre produkty, stają się przedmiotem eksportu do tych państw regionu, gdzie akurat nie są wytwarzane.

Podobnie jak Nestlé i Cadbury Schweppes, McDonald's również uznał, że szybko rozwijająca się w latach 90. polska gospodarka oferuje duże możliwości. Polska miała stać się kolejnym elementem w globalnej sieci korporacyjnej. Ponieważ McDonald's nie prowadzi działalności produkcyjnej takiej jak Nestlé i Cadbury Schweppes, więc jego inwestycje w Polsce miały nieco inny charakter. Wraz z McDonald'sem przybyły jednak do Polski inne przedsiębiorstwa, będące jego dostawcami, które zainwestowały w swoje zakłady produkcyjne i otworzyły swoje przedstawicielstwa.

Oczywiście strategie realizowane w obrębie Polski przez korporacje transnarodowe są integralną częścią posunięć podejmowanych przez te przedsiębiorstwa w skali globalnej. Oznacza to, że sposoby działania ulokowanych w Polsce filii korporacji muszą być ściśle zintegrowane z ogólnokorporacyjną strategią rozwoju i jej też podporządkowane, nawet za cenę ponoszenia okresowych strat związanych z ich niedostosowaniem do lokalnych warunków (mających jednak zdecydowanie krótkookresowy charakter). Tworząc strategię działania na polskim rynku, wszystkie trzy opisane powyżej korporacje widzą ją w szerszym aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej firmy w skali globalnej.

Ponadnarodowe strategie realizowane w Polsce przez korporacje globalne i transnarodowe nie przynoszą gospodarce tak dużych korzyści, jakie byłyby teoretycznie możliwe. Wynika to z faktu, iż w największym stopniu wykorzystują one jej możliwości handlowe, związane z dużym, lokalnym rynkiem zbytu, a w mniejszym zdolności produkcyjne [Zorska 2002]. W pewnym zakresie dotyczy to również opisywanych korporacji, ponieważ pomimo ulokowania tutaj inwestycji o charakterze produkcyjnym, w dalszym ciągu obsługują znaczną część rynku przez import. Trudno się również spodziewać, aby jakiegokolwiek marki lokalne były rozwijane na tyle, by mogły zaistnieć na rynkach zagranicznych. Poszerzenie zasięgu działania jakiegokolwiek przedsiębiorstwa lokalnego doprowadziłoby do powstania wewnętrznej konkurencji. Nie można zapomnieć jednak, że właśnie dzięki działającym w Polsce korporacjom transnarodowym polska gospodarka w coraz większym stopniu integruje się z gospodarką światową.

PIŚMIENNICTWO

- Daft R.L., 1997: *Management*, The Dryden Press, Fort Worth.
- Eisenberg D.: Can McDonald's shape up? *Time* nr 14/2002.
- Gogoi P., Arndt M.: *McPiekło*, Business Week edycja polska, nr 4 (133) 2003.
- Goldsmith W., Clutterbuck D., 1998: *The Winning Streak Mark II*, Orion Business Books, Londyn.
- Nowakowski M.K. (red.) 2000: *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa.
- Piklikiewicz M. (red.) 2000: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków*, Difin, Warszawa.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2001: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
- Yip G.S., 1996: *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.
- Zorska A. (red.) 2002: *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa.
- Zorska A., 1998: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://www.ir.nestle.com/>
- <http://www.mcdonalds.com/corporate/investor/index.html>
- <http://www.cadburyschweppes.com/EN>

STRATEGIES OF FUNCTIONING OF THE SELECTED TRANSNATIONAL CORPORATIONS FROM THE FOOD SECTOR

Abstract. This paper presents ways of entering on the foreign markets and strategies of functioning of the transnational corporations. Methods of operating by three transnational companies from the food sector that use global and transnational strategy were characterised. Some advantages of doing such strategies have been presented. There has been shown the impact of the firms' activity on economic development of Poland.

Key words: strategy, corporations, food sector.

*Jakub Kraciuk, Jakub Borchard, Katedra Ekonomiki Rolnictwa i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
e-mail: kraciuk@alpha.sggw.waw.pl, 2j40fb22@wp.pl*