

**Adam Kałowski**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **ZACHOWANIA KONKURENCYJNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW ZAGRANICZNYCH NA RYNKU POLSKIM**

### **1. Wstęp**

Pełna integracja Polski ze strukturami gospodarczymi Unii Europejskiej zaowocowała likwidacją barier i ograniczeń w zakresie przepływu towarów i usług, siły roboczej i kapitału. Należy jednak pamiętać, że rynek Unii, do którego należy teraz Polska, to rynek wymagający od polskich przedsiębiorstw większej konkurencyjności. Wstąpienie Polski w struktury Unii Europejskiej otworzyło ogromne możliwości rozwojowe przed polskimi przedsiębiorstwami<sup>1</sup>, choć jednocześnie nasz rynek stał się obszarem bardzo dużego zainteresowania ze strony przedsiębiorstw zagranicznych, zwłaszcza tych, które działały do tej pory przez polskich pośredników. Pomimo rosnącej świadomości o zwiększeniu się konkurencyjności wynikającej z zachodzących procesów integracyjnych, większość polskich menedżerów nie podjęła wystarczających działań, aby przygotować się do konkurencji z dotychczasowymi partnerami zagranicznymi. Dopiero silna ekspansja zagranicznych przedsiębiorstw zmusiła polskich menedżerów do budowy nowej strategii konkurencyjnej. W tej sytuacji niezwykle ważną kwestią stało się zbudowanie całkowicie nowych rodzajów przewagi konkurencyjnej, które umożliwiłyby przedsiębiorstwom konkurowanie z zagranicznymi inwestorami. Zdolność do konkutowania w długim okresie wymaga od przedsiębiorstw wypracowania przewagi konkurencyjnej o charakterze trwałym, gdyż tylko trwała przewaga konkurencyjna umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników w dłuższym okresie<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Polskie przedsiębiorstwa autor definiuje jako przedsiębiorstwa bez udziału kapitału zagranicznego.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 38.

Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw bardzo istotne staje się zatem określenie tych potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej, które będą całkowicie odmienne od dotychczas stosowanych. W chwili obecnej krąg podmiotów konkurencyjnych rozszerzył się, zgodnie z teorią M.E. Portera, o dotychczasowych partnerów biznesowych – dostawców zagranicznych. W tej sytuacji polskie przedsiębiorstwa muszą konkurować na bazie trwałej przewagi konkurencyjnej, a nie, jak dotychczas, krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej, jak np. „wyłączność” na współpracę z firmami zagranicznymi. Tym samym warto zapoznać się z zachowaniami polskich przedsiębiorstw w warunkach ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych na rynku krajowym oraz zdiagnozować podejmowane przez nie działania, umożliwiające im skuteczne konkurowanie na rynku. Prezentacja przypadków polskich przedsiębiorstw, którym udało się wygrać z konkurentami zagranicznymi, może stanowić przekonujący przykład dla innych polskich podmiotów, jak należy reagować w takich sytuacjach.

## 2. Aktywność zagranicznych przedsiębiorstw na rynku polskim

Proces integracji polskiej gospodarki ze wspólnym rynkiem europejskim przyczynił się do tego, że wiele zagranicznych przedsiębiorstw zdecydowało się na reprezentowanie swoich interesów z pominięciem polskich przedsiębiorstw. W ciągu zaledwie trzech lat od wejścia Polski do UE (2004-2006) liczba podmiotów zagranicznych funkcjonujących na polskim rynku wzrosła o 14% (tab. 1). Największy, bo wynoszący ok. 20% wzrost liczby przedsiębiorstw zagranicznych w okresie 2004-2005 zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób. Jednocześnie można zauważyć, iż udział podmiotów zagranicznych w podmiotach ogółem w Polsce zwiększył się z 4,3% w 2002 r. do 5% w 2006 roku<sup>3</sup>.

Tabela 1. Podmioty zagraniczne z udziałem kapitału zagranicznego w latach 2002-2006

Wyszczególnienie	Lata					Dynamika 2006/2004
	2002	2003	2004	2005	2006	
Podmioty ogółem	14 488	15 371	15 816	16 837	18 015	114%
Podmioty o liczbie pracujących do 9 osób	8 578	9 003	9 257	9 860	10 652	115%
Podmioty o liczbie pracujących od 10 do 49	3 195	3 512	3 603	3 856	4 009	111%
Podmioty o liczbie pracujących od 50 do 249	1 983	2 088	2 117	2 221	2 346	111%
Podmioty o liczbie pracujących <250	732	768	839	900	1 008	120%

Źródło: *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007, s. 28.

Należy również podkreślić, iż trzy branże – obsługa finansowa firm (35,44% ogółu nowych podmiotów zagranicznych powstałych w 2006 r.) oraz handel i na-

<sup>3</sup> Obliczenia własne na podstawie *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 roku*, GUS, Warszawa 2008, s. 30.

prawy (21% ogółu nowych podmiotów zagranicznych powstałych w 2006 r.) oraz przetwórstwo przemysłowe (18,7% ogółu nowych podmiotów zagranicznych powstałych w 2006 r.) stały się głównymi kierunkami inwestycji zagranicznych<sup>4</sup>.

Ponadto przedsiębiorstwa zagraniczne w 2006 r. zainwestowały o 32% więcej środków na budowę własnych przedsiębiorstw niż w 2004 roku<sup>5</sup>. Wielkość tych inwestycji może stanowić o poważnych konsekwencjach dla polskich przedsiębiorstw, które będą musiały również inwestować większe środki w celu utrzymania własnej pozycji na rynku polskim (tab. 2).

Tabela 2. Inwestycje ogółem i przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce w okresie 2002-2006 (w mln zł)

Sektor	Podmioty o liczbie pracujących	2002	2003	2004	2005	2006	2006/2004 (w %)
Sektory razem	>9 osób	65 569,56	63 613,20	72 651,61	78 829,28	95 778,50	132
	>9 i <50 osób	7 642,84	6 245,45	7 222,08	7 588,18	8 840,28	122
	≥50 i ≤250 osób	15 512,80	15 453,98	19 563,05	20 798,59	25 458,51	130
	>250 osób	42 413,92	41 913,76	45 866,48	50 442,51	61 479,72	134
Sektor prywatny: własność zagraniczna	>9 osób	18 594,30	22 219,71	26 150,36	28 864,25	36 077,42	138
	>9 i <50 osób	887,77	1 039,58	1 207,62	1 167,30	1 417,46	117
	≥50 i ≤250 osób	4 187,35	4 627,16	5 888,66	6 025,98	8 094,56	137
	>250 osób	13 519,18	16 552,97	19 054,09	21 670,97	26 565,40	139

Źródło: Baza Pont-Info Gospodarka.

Przedsiębiorstwa zagraniczne zwiększyły nie tylko liczbę swoich podmiotów, ale też we wszystkich grupach (małe, średnie, duże) udział inwestycji w inwestycjach ogółem zrealizowanych na polskim rynku. Największy wzrost zagranicznych inwestycji w okresie 2004-2006 odnotowano w grupie dużych przedsiębiorstw, albowiem inwestycje zagranicznych dużych przedsiębiorstw zwiększyły się o 39% w 2006 r. w stosunku do 2004 roku. Podobny wzrost inwestycji przedsiębiorstw zagranicznych zaobserwowano w grupie średnich i najmniejszych podmiotów.

Ekspansja przedsiębiorstw zagranicznych na rynek polski stała się obecnie faktem niepodważalnym. Oznacza to, iż polskie przedsiębiorstwa muszą wdrożyć wiele działań konkurencyjnych, aby przeciwstawić się tej ekspansji. Zachowania polskich przedsiębiorstw muszą więc uwzględniać działania pozwalające im na osiągnięcie poziomu rozwoju przedsiębiorstw zagranicznych.

<sup>4</sup> *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007, s. 29.

<sup>5</sup> Tamże.

### 3. Zachowania polskich przedsiębiorstw wobec ekspansji inwestorów zagranicznych

Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wynikiem działań krótkoterminowych, średnioterminowych i długoterminowych składających się na strategię konkurencyjną<sup>6</sup>. Ważne jest, jak podkreśla A. Kaleta, iż przewaga konkurencyjna nie jest efektem okazjonalnych działań, lecz wynikiem długofalowego i konsekwentnego działania, skupionego w ramach procesu tworzenia strategii<sup>7</sup>. Obecnie strategia, wbrew etymologii tego słowa, niekoniecznie musi ograniczać się wyłącznie do wojny konkurencyjnej, może również uwzględniać potrzebę współpracy z konkurentami. Istnieją trzy podstawowe reakcje przedsiębiorstwa na działania konkurenta zagranicznego: walka konkurencyjna (*competition*), współpraca (*co-operation*) i wyjście z segmentu sektora.

Strategia konfrontacji wobec ekspansji konkurencji zagranicznej polega na wdrożeniu jednej z trzech ogólnych strategii konkurencji: przywództwa kosztowego, zróżnicowania i koncentracji<sup>8</sup>.

W sytuacji nawiązania współpracy może ona polegać na aliansie komplementarnym, który najlepiej odzwierciedla sytuację, w jakiej znajdują się polskie przedsiębiorstwa w warunkach ekspansji inwestorów zagranicznych.

Z kolei wyjście z segmentu i rezygnacja z walki konkurencyjnej dotyczy sytuacji, gdy polskie przedsiębiorstwo ogranicza swoją działalność w segmencie, w którym pojawił się inwestor zagraniczny, i koncentruje się w innych obszarach działalności. Najbardziej pesymistycznym scenariuszem reakcji na wejście zagranicznego podmiotu jest likwidacja polskiego przedsiębiorstwa.

W polskich przedsiębiorstwach reakcje na ekspansję przedsiębiorstw zagranicznych na nasz rynek były zróżnicowane w zależności od okresu, w jakim następował ten proces. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia najczęstszą reakcją przedsiębiorstwa na ekspansję zagraniczną była rezygnacja z konfrontacji. Polskie przedsiębiorstwa wychodziły z założenia, iż z przedsiębiorstwami zagranicznymi nie uda się wygrać walki konkurencyjnej, więc ograniczenie działalności jest lepszym rozwiązaniem niż walka konkurencyjna z góry skazana na niepowodzenie.

Z czasem zaobserwowano, iż polskie przedsiębiorstwa, wraz z nabywaniem coraz większego doświadczenia w funkcjonowaniu na wolnym rynku, decydowały

---

<sup>6</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE, Poznań 1998, s. 107.

<sup>7</sup> A. Kaleta, *Wdrażanie strategii w praktyce krajowych przedsiębiorstw jako czynnik ich przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Seria: Studia i Materiały nr 18, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 46.

<sup>8</sup> M.E. Porter, wyd. cyt., s. 38.

się na przeciwstawienie obcemu konkurentowi. Duże znaczenie w procesie nauki polskich przedsiębiorstw w konkurowaniu miały przedsiębiorstwa zagraniczne. Znajduje to potwierdzenie w badaniach M. Kolarz, gdyż przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego przyczyniają się do poprawy innowacyjności, zdolności adaptowania nowoczesnych rozwiązań zarówno technologicznych, jak i z zakresu organizacji i zarządzania polskich przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Zdaniem W. Szymańskiego polskie przedsiębiorstwa, w latach poprzedzających okres wejścia Polski do Unii Europejskiej, opierały konkurencyjność przede wszystkim na tradycyjnych, łatwych do imitacji dziedzinach przewagi konkurencyjnej, do których można przyporządkować: relatywnie niskie koszty siły roboczej i surowców czy zaniżoną cenę polskiej waluty<sup>10</sup>. Przedsiębiorstwa polskie opierały zatem swoją strategię na przywództwie kosztowym i podejmowały walkę konkurencyjną, stosując tę strategię wobec inwestorów zagranicznych.

Obecnie, gdy polski rynek w pełni przynależy do zjednoczonego rynku europejskiego, działania polskich przedsiębiorstw, powinny jednak przybliżyć się do działań charakteryzujących strategię zróżnicowania. W strategii zróżnicowania najważniejsza jest wartość ekonomiczna, czyli<sup>11</sup>: zwiększenie różnorodności oferowanych produktów, sprawna dostawa i serwisowanie tych produktów, dostosowanie ich do potrzeb indywidualnych klientów, co niektórzy polscy menedżerowie doskonale zrozumieli i zaczęli odnosić sukcesy. Niestety, wyniki badań realizowanych w tych obszarach wciąż wskazują, iż polskie przedsiębiorstwa traktują przywództwo kosztowe jako najlepszą strategię na rynku polskim i tylko część przedsiębiorstw wybiera strategię zróżnicowania jako strategię konkurencyjną. Takie wnioski można wysnuć z badań nt. czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego SGH<sup>12</sup>. Otóż okazuje się, iż polskie przedsiębiorstwa upatrują w konkurencyjnych kosztach pracy najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej. W grupie badanych przedsiębiorstw aż 44% wskazało, iż stosuje strategię przewagi kosztowej, a 23% wykorzystuje strategię zróżnicowania (przewagę czasową oraz markę i renomę firmy). Jednocześnie, przedsiębiorstwa najczęściej wybierają cenę jako stosowany instrument konkurowania (tab. 3). Niemniej jednak, w badaniu M. Goryni, analizującym zachowania polskich przedsiębiorstw wobec ekspansji zagranicznych przedsiębiorstw, zauważa się rosnącą wagę czynników współtworzących

---

<sup>9</sup> M. Kolarz, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 129.

<sup>10</sup> W. Szymański, *Uwarunkowania makroekonomiczne a orientacja eksportowa przedsiębiorców*, [w:] *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich firm*, red. K. Kuciński, IFGN SGH, Warszawa 1999.

<sup>11</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>12</sup> *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścioneck, S. Jurek-Stępień, Wyd. SGH, Warszawa 2006.

Tabela 3. Najczęściej wskazywane instrumenty konkurowania polskich przedsiębiorstw w stosunku do przeciętnej firmy zagranicznej na polskim rynku

Instrumenty konkurowania	Sytuacja	
	obecna	za 3 lata
	liczba wskazań	
Cena	72	72
Nowoczesność	72	72
Jakość	71	72
Warunki płatności	71	72
Terminowość dostaw	71	72
Kompleksowość oferty	69	70
Reklama i promocja sprzedaży	69	70
Warunki dostaw	64	65
Marka produktu	64	65
Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	64	64

Źródło: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005, s. 220.

wartość ekonomiczną, jak np. nowoczesność, terminowość dostaw czy też kompleksowość ofert<sup>13</sup>. Fakt ten umożliwia sformułowanie twierdzenia, iż następuje trwała zmiana wśród polskich przedsiębiorstw w zakresie stosowania wyższego rzędu instrumentów konkurowania ponad cenę.

#### 4. Zachowania przedsiębiorstw wobec ekspansji zagranicznej na przykładzie firmy z branży zoologicznej

Rynek zoologiczny w Polsce w ostatnich latach przeobraził się z segmentu w branży rolnictwa w samodzielny sektor o bardzo dużym potencjale wzrostu, na którym, podobnie jak na świecie, walka konkurencyjna odbywa się pomiędzy koncernami o znaczeniu globalnym, takimi jak np. Mars, Procter&Gamble czy Nestle. Ponadto na tym rynku działa wiele przedsiębiorstw międzynarodowych z Kanady, Niemiec czy też Włoch. Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia większość tych firm działało na naszym rynku we współpracy z polskimi dystrybutorami, np. Nestle dystrybuowało produkty przez polską spółkę Euro-Zoo Sp. z o.o. W końcu lat dziewięćdziesiątych firmy te zainwestowały w tworzenie własnych oddziałów dystrybucyjno-produkcyjnych. Jednocześnie pozostałe przedsiębiorstwa zagraniczne bacznie obserwowały polski rynek i w 2004 r., tj. z chwilą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej zdecydowały się na rezygnację z dystrybucji własnych towarów na naszym rynku przez polskich dystrybutorów (np. Ferplast – Włochy, Vitacraft – Niemcy). Wzrost zainteresowania polskim rynkiem ze strony

<sup>13</sup> *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005, s. 220.

przedsiębiorstw zagranicznych wynika nie tylko z wielkości rynku zoologicznego, ale również z jego wysokiej dynamiki rozwoju. Szacuje się bowiem, iż wielkość rynku zoologicznego w Polsce już w 2005 r. osiągnęła 10 mld zł, a dynamika wzrostu w 2004 r. wynosiła 5,8%, natomiast w 2007 r. aż 10%<sup>14</sup>. Patrząc wyłącznie na populację psów i kotów, okazuje się, że w 2005 r. było 9 mln psów i 7 mln kotów w Polsce<sup>15</sup>. Według badań Euromonitora, w Polsce 16% tych zwierząt jest żywionych karmami, podczas gdy w Wielkiej Brytanii i Niemczech wskaźnik ten wynosi nawet 30%<sup>16</sup>. Szacuje się zatem dalszy dynamiczny wzrost w tej branży w najbliższych latach z uwagi na rosnącą zamożność polskiego społeczeństwa. W obszarze działania firm zoologicznych pozostaje również produkcja i sprzedaż produktów dla gryzoni, ptaków egzotycznych oraz ryb akwarystycznych.

Spółka Euro-Zoo Sp. z o.o. jest największym polskim przedsiębiorstwem w branży zoologicznej. Została założona w 1989 r. i do chwili obecnej należy wyłącznie do polskiego kapitału. Obecnie spółka działa nie tylko na rynku polskim, ale również eksportuje towary do Belgii, Danii, Izraela, Litwy, Łotwy, Szwecji, Norwegii, Rosji i Ukrainy. Firma ta zatrudnia ok. 230 osób. Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia spółka dystrybuowała na rynku polskim towary koncernów na zasadzie wyłączności. Po utracie tych przywilejów, w połowie tej dekady, spółka ograniczyła swoją działalność, nie podejmując działań wobec ekspansji inwestorów zagranicznych i nie wierząc w sens walki z koncernami globalnymi. Spółka zaczęła koncentrować się na pozostałych segmentach rynku zoologicznego, w których te koncerny nie działały.

Kolejną falę ekspansji zagranicznych inwestycji na polskim rynku zoologicznym można było zaobserwować w 2004 roku. Międzynarodowe przedsiębiorstwa z Niemiec, Włoch i Hiszpanii podjęły decyzje o bezpośrednich inwestycjach w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce. W tej sytuacji spółka Euro-Zoo podjęła działania zmierzające do przygotowania przedsiębiorstwa do walki konkurencyjnej z zagraniczną konkurencją. Spółka nawiązała również współpracę z pracownikami naukowymi w celu przygotowania i oceny wybranych działań konkurencyjnych w tym zakresie. Co warto podkreślić, Spółka Euro-Zoo kontynuuje współpracę i korzysta z pomocy polskiej kadry naukowej. Instrumenty zmierzające do zwiększenia potencjału konkurencyjnego zaplanowano głównie w następujących obszarach:

- rozszerzenie asortymentu oferowanego klientom wraz z budową własnych marek,
- rozwój struktury handlowej w celu pełnego pokrycia Polski własną siecią dystrybucji.

W rezultacie wdrożenia pierwszych instrumentów liczba towarów w ofercie spółki w okresie 2004-2007 wzrosła o ponad 52% (tab. 4). Ponadto Euro-Zoo pod-

---

<sup>14</sup> Polski Związek Kynologiczny za „Polski Rynek Zoologiczny. Pet Market” 2005 nr 1, s. 15.

<sup>15</sup> *Dog Ford – Poland Euromonitor International: Country Sektor Briefing*, September 2007, „Polski Rynek Zoologiczny. Pet Market” 2005 nr 1, s. 15.

<sup>16</sup> A. Klementowski, *Złoto w misce*, „Rynek Zoologiczny” 2008 (marzec), s. 14.

jęła ściślejszą współpracę z wybranymi dostawcami ze Stanów Zjednoczonych. Spółka bowiem nawiązała współpracę z koncernem Colgate Palmolive w zakresie dystrybucji produktów zoologicznych marki Hills na terenie Polski.

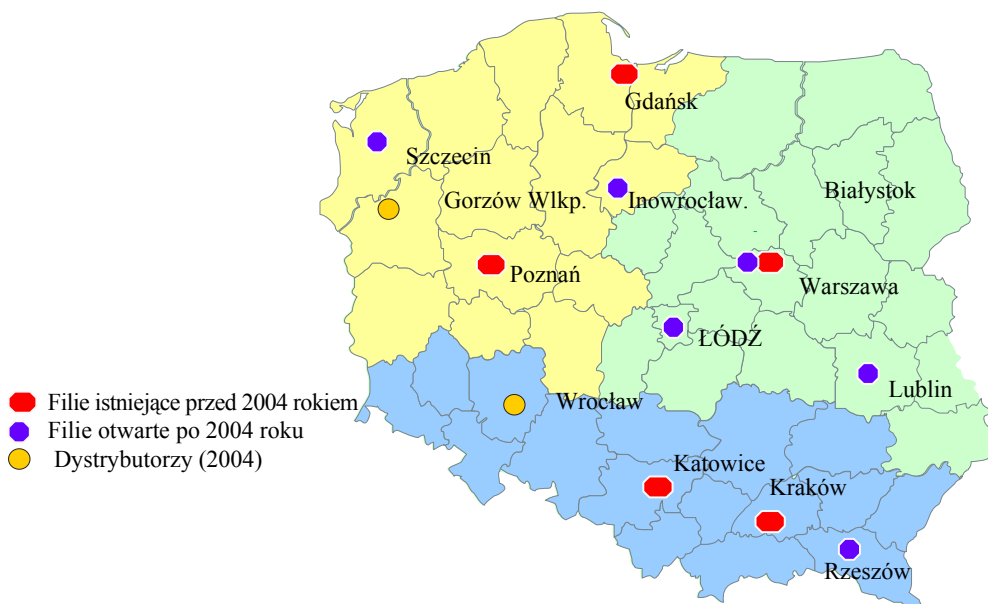
Tabela 4. Rozwój asortymentu w spółce Euro-Zoo Sp. z o.o. w okresie 2004-2007

Wyszczególnienie	Lata				Dynamika 2007/2004
	2004	2005	2006	2007	
Nowości w ofercie	331	416	2931	1284	388%
Liczba towarów w obrocie	6447	6660	8796	9808	152%

Źródło: dane Euro-Zoo Sp. z o.o.

W drugiej części planu działań zmierzających do zwiększenia potencjału konkurencyjnego spółki Euro-Zoo podjęto następujące działania:

- usprawnienie systemu dystrybucji towarów, czyli rozbudowę liczby filii w Polsce wraz z wdrożeniem nowych form dystrybucji towarów, w tym np. uruchomienie internetowego systemu zamówień dla klientów 24 h, otwarcie jednostek handlowych typu *cash&carry*,
- rozbudowanie struktury działu sprzedaży.



Rys. 1. System dystrybucji Euro-Zoo Sp. z o.o. w Polsce – stan na grudzień 2007

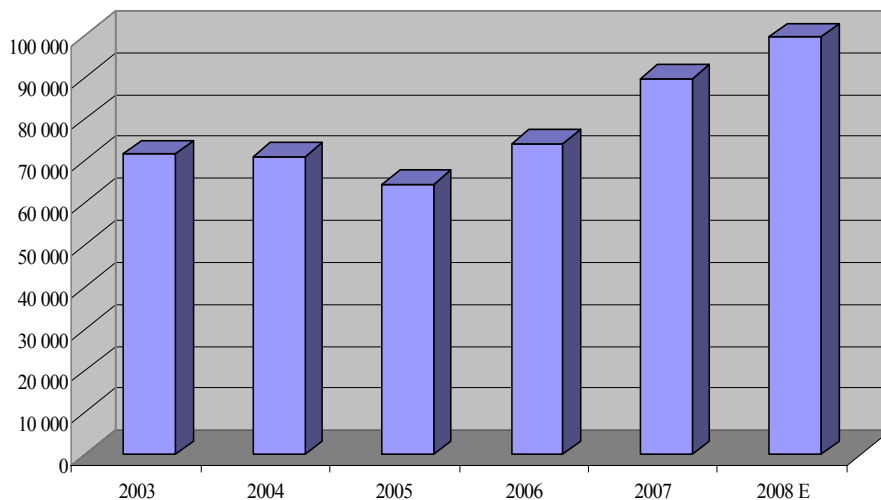
Źródło: dane Euro-Zoo Sp. z o.o.



W roku 2004 spółka posiadała filie w następujących miastach: Warszawa, Gdańsk, Poznań, Katowice i Kraków. Ogólnopolski system dystrybucji ograniczony do 5 filii nie umożliwiał jednak opanowania hurtowego rynku zoologicznego w Polsce. W związku z tym zarząd spółki podjął decyzję o rozwoju własnej sieci dystrybucyjnej w celu osiągnięcia oligopolistycznej pozycji na polskim rynku zoologicznym. W pierwszych krokach przejęto dwóch dystrybutorów w Lublinie i w Szczecinie, a następnie utworzono własne placówki w Łodzi, Rzeszowie i Bydgoszczy, tak aby sieć dystrybucyjna pokryła cały obszar geograficzny Polski. Rozwój sieci dystrybucji w okresie 2005 -2007 przedstawiono na rys. 1.

Wszystkie te przedsięwzięcia wymagały od przedsiębiorstwa poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych, oszacowanych w sumie na ok. 10 mln zł w okresie 2005-2007.

Podjęte w ramach planu strategicznego działania spowodowały, iż rola byłych partnerów zagranicznych Euro-Zoo, którzy otworzyli własne przedsiębiorstwa w Polsce po 2004 r., została znacznie ograniczona, a w przypadku jednego z nich całkowicie zneutralizowana. Jednocześnie spółka ponownie nawiązała współpracę z koncernami globalnymi Nestle i Mars w zakresie dystrybucji towarów. Tym samym przedsiębiorstwo zaczęło zdobywać coraz większe udziały w rynku i wzmacniać swoją sytuację finansową. Przychody w okresie 2005-2007 zaczęły dynamicznie rosnąć, osiągając tempo 34%, co znacznie przekracza średnią dynamikę wzrostu w tym sektorze (rys. 2).



Rys. 2. Przychody spółki Euro-Zoo w okresie 2003-2008 (w tys. zł)

Źródło: dane Euro-Zoo Sp. z o.o.

Przykład zachowania konkurencyjnego Euro-Zoo wobec ekspansji zagranicznych przedsiębiorstw wyraźnie wskazuje, iż rola polskich przedsiębiorstw na naszym rynku nie musi być drugoplanowa i mogą one dotrzymać kroku doświadczonym przedsiębiorstwom zagranicznym.

## 5. Zakończenie

Obecna sytuacja polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach wzmożonej ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych zdecydowanie zaprzecza głoszonym przed przystąpieniem Polski do UE opiniom, iż będą one na własnym rynku ustępować przedsiębiorstwom zagranicznym i pełnić rolę drugorzędną. Polskie przedsiębiorstwa nie tylko podjęły odważne działania broniące swojego udziału w polskim rynku, ale zaczęły się również dynamicznie rozwijać kosztem przedsiębiorstw zagranicznych. Proces ten mógł nastąpić tylko pod warunkiem zastosowania innych niż dotychczas sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i zwrócenia się w kierunku zastosowania innych niż cena instrumentów konkurowania. Niestety wciąż duży odsetek polskich przedsiębiorstw stosuje strategię konkurencyjną przywództwa kosztowego wobec konkurencji zagranicznej, co należy ocenić negatywnie.

W tym momencie szczególną rolę odgrywa system edukacji biznesowej, gdyż, jak wskazują przykłady polskich przedsiębiorstw nabyte w drodze praktycznego konkurowania na rynku, jak i pozyskiwania wiedzy teoretycznej, przyczyniło się do zmiany ich postaw. Ten szeroko rozpowszechniony model współpracy nauki i biznesu na świecie powinien ponownie zostać na szeroką skalę wdrożony w Polsce. Element ten może być, jako jeden z niewielu, wspierany przez Skarb Państwa (z uwagi na ograniczenia przy udzielaniu pomocy państwowej). Pomoc państwowa bowiem jest kierowana do uczelni wyższych, a nie bezpośrednio do polskich przedsiębiorstw.

Podsumowując, polskie przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami zagranicznymi na własnym rynku. Nawet w obliczu silnej ekspansji zagranicznych inwestorów przedsiębiorstwa te nie ulegają w walce konkurencyjnej z o wiele bardziej doświadczonymi podmiotami zagranicznymi. Zdolność adaptacji polskich przedsiębiorstw do szybkich zmian warunków występujących w otoczeniu (1989-2007 to okres częstych zmian koniunktury) oraz skłonność do uczenia się umożliwia twierdzenie, iż podmioty te będą w przyszłości odnosić coraz większe sukcesy w konkurowaniu z zagranicznymi rywalami.

## Literatura

- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, SGH, Warszawa 2006.
- Dog Ford – Poland Euromonitor International: Country Sektor Briefing*, September 2007.

- Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE, Poznań 1998.
- Kaleta A., *Wdrażanie strategii w praktyce krajowych przedsiębiorstw jako czynnik ich przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Seria: Studia i Materiały nr 18, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
- Klementowski A., *Złoto w misce*, „Rynek Zoologiczny” 2008 (marzec).
- Kolarz M., *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
- „Polski Rynek Zoologiczny. Pet Market” 2005 nr 1.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Uwarunkowania makroekonomiczne a orientacja eksportowa przedsiębiorców*, [w:] *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich firm*, red. K. Kuciński, IFGN SGH, Warszawa 1999.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 roku*, GUS, Warszawa 2008.

## **THE COMPETITIVE BEHAVIOUR OF POLISH ENTERPRISES AGAINST THE FOREIGN RIVALS EXPANSION ON POLISH MARKET**

### **Summary**

The conditions of functioning of Polish enterprises have deeply changed after Poland's joining the European Union. The integration process of Polish economy to the European one has enhanced foreign companies to invest and create their own entities on the Polish market. In these conditions Polish companies have to face a strong expansion of foreign companies on the Polish market. Within the last three years the foreign companies have invested almost 32% more than in 2004. Only within 2004-2006 the number of foreign entities grew by 14%. These data emphasize the level of foreign investments on the Polish market.

To compete with foreign rivals Polish companies have to apply new competitive strategies. The research in this subject shows that the most used competitive strategy by Polish company is low cost company. The strategy of low cost company against the foreign rivals is not the best answer since Polish companies based their competitive advantages on low labour and raw materials cost and low exchange rate of own currency. Fortunately, a part of Polish businesses is aware of the risk and disadvantages of low cost strategy and is competing with foreign investors using differentiation. Moreover these companies have reached a success in competing with foreign rivals. The paper presents a case study of Polish company Euro-Zoo which has faced a growing number of foreign rivals in its sector. Thanks to applied a differentiation strategy the company has grown rapidly and gained almost an oligopoly position in the whole sale of pet market. The presented case study is only one of many examples of Polish enterprises which have competed successfully with foreign rivals within last three years. Polish companies have gained knowledge how to compete and protect their own territory. Moreover their skills to adapt to a permanent change in their environments is a big advantage in a new situation. These two facts can be the base of future success of a Polish company.