

GOSPODARKA NARODOWA

11-12
(243-244)
Rok LXXX/XXI
listopad-grudzień
2011
s. 83-107

Vitali NAUMAVETS*

Strategie rozwoju przedsiębiorstw z polskim kapitałem na rynku białoruskim

Wstęp

Problematyka ekspansji firm polskich na rynkach zagranicznych jest interesująca, zwłaszcza że literatura przedmiotu zdecydowanie częściej porusza tematykę możliwości rozwojowych przedsiębiorstw polskich w relacjach z partnerami zagranicznymi lub przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim niż poza jego granicami.

Strategie rozwoju firm polskich na rynkach zagranicznych, w tym i na Białorusi nie zostały dotąd dokładnie rozpoznane.

Dość popularny w literaturze z zarządzania strategicznego jest podział strategii ze względu na rozwój, zapewnienie którego jest naturalnym celem każdego podmiotu gospodarczego. W zarządzaniu strategicznym rozwój jest traktowany jako zmiany mające charakter postępu. Jak podkreśla Urbanowska, „skoro planowanie strategiczne ma świadomie i racjonalnie kształtować przyszłość przedsiębiorstwa, to formułowany kierunek strategicznego rozwoju powinien się przejawiać wyłącznie w formie postępu” (por. np. [Urbanowska-Sojkin, 2007, s. 252]). Owszem zmiany mogą się przejawiać też w formie regresu i stagnacji. Jednak, nastawienie na rozwój mający charakter postępu pozwala zwiększyć skalę działań i czynników wytwórczych, doprowadzić do zmian strukturalnych oraz zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa. Jest to bardzo istotne w przypadku przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych, które wchodząc

* Autor jest doktorantem Katedry Zarządzania Strategicznego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, e-mail: vitalinaum@wp.pl. Artykuł wpłynął do redakcji w październiku 2011 r.

tam nie mają odpowiedniego doświadczenia i wiedzy na temat działań na nowym rynku i tym samym mogą ustępować w przewadze konkurencyjnej firmom lokalnym, działającym od pewnego czasu na danym rynku.

Przedmiotem niniejszego opracowania są kierunki rozwoju firm z polskim kapitałem na rynku białoruskim. Bardzo istotne jest rozpoznanie strategii rozwoju, gdyż na wspomnianym rynku działa dość duża populacja polskich przedsiębiorstw¹.

Celem opracowania jest rozpoznanie strategii rozwoju przedsiębiorstw z polskim kapitałem na rynku białoruskim oraz wskazanie, które z nich są najskuteczniejsze.

Informacje będące przedmiotem badań zostały zgromadzone następującymi metodami:

1. wielowątkowe studia literatury przedmiotu;
2. ankieta – stanowi ona podstawową metodę badań;
3. wywiady telefoniczne.

Strategie wyodrębnione ze względu na rozwój

Kierunki rozwoju organizacji określają strategie tworzone na poziomie przedsiębiorstwa (por. np. [Penc, 1994, s. 107]). Ogólne możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, według większości autorów, polegają na wyborze między trzema podstawowymi strategiami: wzrostu, stabilizacji oraz redukcji (obronne) (por. np. [Rue, Holland, 1989, s. 40-41]).

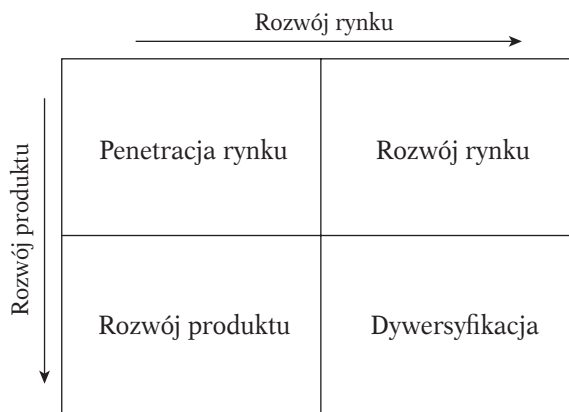
Postęp w firmie zapewniają strategie wzrostowe. Zmiany w dwóch ostatnich strategiach przejawiają się odpowiednio w formie stagnacji (brak zmian) oraz regresu (zmiany oceniane negatywnie). Czasami wyodrębnia się kategorię strategii kombinowanych, jednak takie strategie są stosowane raczej przez duże, zdywersyfikowane przedsiębiorstwa.

Do podstawowych działań strategicznych przedsiębiorstwa należą decyzje dotyczące wyboru rodzajów działalności opisywanych zwykle w kategoriach produktu i rynku. Według Obłója, jest to próba precyzyjnej odpowiedzi na trzy klasyczne pytania, co obrazuje rysunek: gdzie działamy (rynek), co oferujemy (produkty/usługi) oraz jak to robimy (por. np. [Obłój, 2007, s. 401]).

Wśród strategii wzrostowych w literaturze przedmiotu najczęściej wymieniane są strategie podzielone na podstawie idei macierzy produkt-rynek Ansoffa: strategie penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu oraz dywersyfikacji (por. np. [Ansoff, 1985, s. 40]). Pierwsze dwie strategie Rue oraz Holland zaliczają do strategii ekspansji w kierunku koncentracji na jednym biznesie (por. np. [Rue, Holland, 1989, s. 40-41]).

¹ Według danych na początek 2010 roku na Białorusi było zarejestrowanych 532 spółki z udziałem polskiego kapitału [Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Informator ekonomiczny o krajach świata, Białoruś, s. 2].

Rysunek 1. Macierz Ansoffa



Źródło: Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 40

Strategia penetracji rynku zakłada zwiększenie udziału w rynku przez zachęcenie dotychczasowych nabywców oferowanych produktów do zwiększenia ich zakupów oraz zainteresowanie i stymulowanie zakupów przez potencjalnych nabywców. Może to się odbywać w formie:

- przejmowania rynku, tzn. pozyskiwanie klientów do tej pory nieobsługiwanych przez konkurencję (np. sprzedanie samochodu klientowi, który kupuje samochód po raz pierwszy),
- wypieranie z rynku, tzn. sprzedaż produktu klientowi do tej pory obsługiwanemu przez konkurencję (por. np. [Moszkowicz, 2005, s. 140-141]).

Większy udział w rynku w przypadku realizacji strategii penetracji oznacza większą siłę przetargową wobec nabywców i dostawców (w kategorii układu pięciu sił), większą ekonomię skali i większe korzyści wynikające z krzywej doświadczenia (por. np. [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 219])².

Strategia rozwoju rynku zakłada wzrost sprzedaży dotychczasowego produktu poprzez ekspansję na rynki regionalne, krajowe, a nawet zagraniczne; „wniknięcie” w rynki dodatkowe poprzez znalezienie nowych zastosowań dla wytwarzanych produktów; zdobycie nowych segmentów rynku, dzięki radykalnej zmianie sposobów sprzedaży i promocji produktów (por. np. [Penc, 1995, s. 42]).

W strategii rozwoju rynku przedsiębiorstwa poszukują przede wszystkim efektu skali. Innym celem strategii rozwoju rynku, obok osiągnięć korzyści kosztowych wynikających ze skali, jest rozproszenie ryzyka (por. np. [Romanowska, 2009, s. 97-98]).

Strategia rozwoju produktu polega na modyfikacji istniejącego produktu lub tworzenia nowego, który jest podobny do istniejącego. Takie działania pozwalają utrzymać dotychczasowych klientów oraz przyciągać nowych o podobnych gustach. Często jest ona zaliczana do strategii ekspansji w kierunku koncen-

² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa, 2010, s. 219.

tracji, ale czasami też do dywersyfikacji pokrewnej (por. np. [Olszewska, 2008, s. 158]).

Duży wpływ na wybór docelowego rynku oraz wprowadzenia nowego produktu ma reputacja firmy (por. np. [Fombrun, 1996, s. 80]).

Dywersyfikacja – to rozwój firmy przez wprowadzanie nowych wyrobów, odmiennych od dotychczasowych oraz sprzedaży ich na nowych rynkach (por. np. [Taranko, 2010, s. 57] i [Janasz, 2010, s. 199]).

Zasadniczym dylematem firmy jest więc wybór między strategią ekspansji a dywersyfikacją, sporządzoną w oparciu o oceny perspektyw wzrostu (rozwoju) firmy w zakresie długoterminowych prognoz sprzedaży w ramach dotychczasowej struktury rynek-produkt. Konieczność dywersyfikacji staje się niezbędna, gdy zostanie stwierdzone, że strategię ekspansji w dotychczasowej dziedzinie dają mało obiecujące perspektywy wzrostu, na przykład niższe tempo wzrostu w porównaniu z tempem wzrostu całego przemysłu i gospodarki narodowej, stagnację lub spadek sprzedaży. Inną przesłanką dywersyfikacji jest wysoki stopień niepewności otoczenia firmy (por. np. [Pierścioneck, 2003, s. 306-307]).

Powyższe strategię Penc zalicza do strategii ofensywnych, czyli takich, które tworzą w przedsiębiorstwie klimat innowacyjny (por. np. [Penc, 1999, s. 174]). A poprzez działania innowacyjne, jak podkreśla Porter, firmy osiągają przewagę konkurencyjną (por. np. [Porter, 1990, s. 75]). W tym właśnie celu stosują strategię:

- wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych,
- zróżnicowania,
- koncentracji (por. np. [Porter, 2006, s. 60]).

Strategia przewodnictwa kosztowego polega na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych dzięki:

- agresywnemu inwestowaniu w urządzenia produkcyjne,
- energicznemu dążeniu do obniżenia kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia,
- ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych,
- unikaniu klientów o marginalnym znaczeniu,
- minimalizacji kosztów w zakresie badań i rozwoju, obsługi posprzedażowej, reklamy itp.

Motywy przewodnim tej strategii staje się niższy koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami, chociaż nie można pomijać jakości wyrobów, poziomu obsługi i innych zagadnień.

Strategia zróżnicowania polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę, na stworzeniu czegoś, co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne. Sposoby różnicowania produktów mogą być różne:

- wzór wyrobu lub marka,
- technologia,
- cechy wyrobu,
- obsługa posprzedażna,
- sieć sprzedaży.

Strategia koncentracji polega na koncentrowaniu się firmy na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Cechą charakterystyczną jest dobra obsługa określonego segmentu, dzięki czemu firma lepiej zaspokaja potrzeby swojego segmentu albo obniża koszty jego obsługi (por. np. [Porter, 2006, s. 60-66]).

Strategie rozwoju firm z polskim kapitałem na rynku białoruskim

Prezentowane wyniki badań w niniejszym artykule są rezultatem ankietowania przeprowadzonego w przedsiębiorstwach działających na rynku białoruskim i posiadających polski kapitał na stan 07.2010 roku. Informacja o przedsiębiorstwach uzyskana została z Ministerstwa Sprawiedliwości Białorusi. Na zapytanie ankietowe odpowiedziało 41 firm, co stanowi 7,4% wszystkich firm z polskim kapitałem, działającym na rynku białoruskim.

Na obecnym etapie na Białorusi zarejestrowano 552 spółki z udziałem polskiego kapitału. Obserwowana jest tendencja wzrostowa – na koniec 2007 r. zarejestrowanych było 468, a na koniec 2008 r. – 507 spółek.

Są to przedsiębiorstwa przede wszystkim z branż: spożywczej (26%), rolnictwa (24%), przemysłu drewnianego (18%) oraz handlu detalicznego i hurtowego, naprawy pojazdów (8%)³.

Wśród badanych przedsiębiorstw najczęściej wymienianą branżą jest budowlana, co stanowi 39% badanych przedsiębiorstw oraz spożywcza – 7%, drewna (5%) i odzieżowa i tekstylna (3%). Spośród 46% badanych firm, które działają w innych niż zaproponowanych przez autora branżach, najbardziej popularne są branże:

- farmaceutyczna,
- przemysł metalurgiczny,
- transport,
- energetyka oraz,
- telekomunikacja⁴.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw utworzona z przeważającym udziałem polskiego kapitału. Do tej grupy spółek należy 73,2% osiągniętej populacji. Prawie połowa tej populacji przedsiębiorstw były zorganizowane we współpracy z innym partnerem. W pięciu przypadkach udziały kapitału polskiego równały się udziałom swoich partnerów. Udział spółek z mniejszościowym udziałem polskich inwestorów wynosi 9,8%, z czego trzy przedsiębiorstwa mają udział polskiego kapitału w przedziale między 30-49%. Przy takim udziale polski inwestor może mieć znaczący, ale nie decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

³ Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Informator ekonomiczny o krajach świata Białoruś, <http://www.ms.gov.pl/files/Informator%20ekonomiczny%20-%20pdf/Bialorus/Bialorus%2004.pdf>

⁴ Dane wynikające z badań ankietowych. Wśród 46% firm, które wskazali że działają w innej branży, nie określili dokładnie w której.

Warto też zwrócić uwagę na strukturę kapitału według jego pochodzenia. Polscy inwestorzy podejmują działalność tylko i wyłącznie z lokalnymi partnerami. Natomiast tylko jedno przedsiębiorstwo podjęło współpracę z amerykańskim partnerem.

W populacji badanych przedsiębiorstw 7 z nich zatrudnia 1-10 osób (tj. 17%), 24 z nich – 10-50 osób (59%), 8 (19%) jednostek zatrudnia 50-250 osób, reszta (2 firmy) zatrudnia powyżej 250 osób. Zdecydowana większość firm (31 jednostek, czyli 76%) wśród badanej populacji to małe przedsiębiorstwa (grupa małych przedsiębiorstw w danym artukule obejmuje poza małymi firmami również mikroprzedsiębiorstwa por. np. [Bednarz, Gostomski, 2009, s. 16]).

Różnicując przedsiębiorstwa ze względu na charakter prowadzonej działalności uzyskano wyniki, że spośród 41 jednostek populacji, 24 jednostki prowadzą działalność produkcyjną wyłącznie i w powiązaniu z inną (usługową), co stanowi 58,6% przedsiębiorstw badanej zbiorowości. Z tego działalność tylko produkcyjną prowadzi 17 jednostek, czyli 41,5% populacji.

Cele strategiczne badanych firm

Formułowanie strategii na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem wymaga przede wszystkim określenia celów strategicznych. Dla większości przedsiębiorstw jest to punktem wyjścia w opracowaniu koncepcji rozwojowej (por. np. [Kaleta, 2000, s. 37]). Cele wyrażają istnienie firmy, a strategia jest sposobem ich osiągnięcia. Dlatego ich formułowanie jest bardzo ważne z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

Najważniejsze cele, które przedsiębiorstwa sprecyzowały, gdy rozpoczynały działalności na rynku białoruskim, zostały przedstawione w tablicy 1⁵.

Tablica 1

Cele strategiczne badanych firm na moment rozpoczęcia działalności na rynku białoruskim

Cele	Liczba wskazań	Procent wskazań
Udział w rynku	15	36,6%
Poziom sprzedaży całkowitej	29	70,7%
Zyskowność	21	51,2%
Okres zwrotu zainwestowanego kapitału	3	7,3%
Rozpoznawalności firmy na rynku	7	17,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

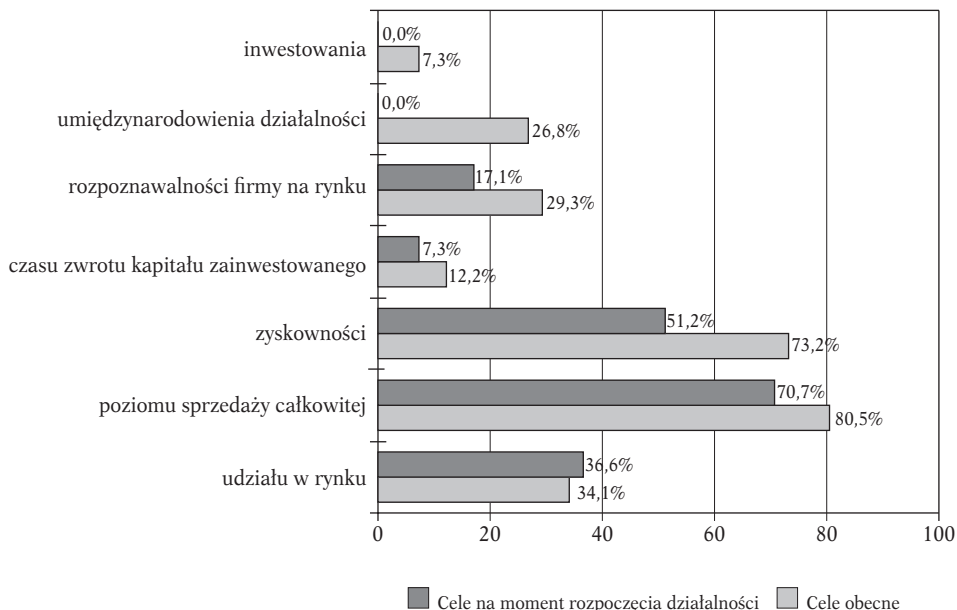
Większość przedsiębiorstw wskazała, że cele strategiczne w momencie rozpoczęcia działalności dotyczyły poziomu sprzedaży całkowitej (70,7% badanej zbiorowości) oraz zyskowności (51,2%). Biorąc pod uwagę, że motywem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek białoruski było poszukiwanie nowych

⁵ Odpowiedzi na powyższe pytanie uzyskano od 40 przedsiębiorstw.

rynków zbytu produkcji/usług, powyższy cel, jakim jest poziom sprzedaży, może być ściśle powiązany ze wspomnianym wyżej motywem. Z kolei osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży nie jest możliwe bez utrzymywania lub zwiększenia udziału w rynkach. Dlatego spora część przedsiębiorstw wymieniła cel strategiczny dotyczący udziału w rynku jako jeden z najważniejszych.

Poprzez analizę celów na moment rozpoczęcia działalności i na dzień przeprowadzonych badań można uzyskać informację na temat realizacji celów oraz możliwych zmian w rozwoju przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Zestawienie celów na moment rozpoczęcia działalności i celów obecnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Z rysunku 2 wynika, że badane przedsiębiorstwa w momencie prowadzenia badań za najważniejszy cel swojej działalności nadal uznają poziom całkowitej sprzedaży. Przy czym zwiększył się procent tych przedsiębiorstw prawie o 14 punktów.

Bez zmian pod względem ważności pozostają takie cele strategiczne, jak zyskowność oraz udział w rynku. Jednak znacznie zwiększyła się liczba firm w pierwszym przypadku (z 21 do 30 jednostek).

Więcej jest też przedsiębiorstw (29,3%), które uznały, że ich celem ma być zwiększenie rozpoznawalności wśród obecnych oraz potencjalnych klientów.

Na uwagę zasługuje 26,8% respondentów, nastawionych w dalszym ciągu na proces umiędzynarodowienia działalności, czyli wyjścia ze swoją ofertą produktową poza granice rynku białoruskiego.

Strategie rozwoju badanych przedsiębiorstw

Wejście na nowe rynki zagraniczne ma ścisły związek z wyborem strategicznego profilu firmy, do których należą:

- specjalizacja,
- konkurowanie w kilku powiązanych sektorach/działalnościach,
- konkurowanie w kilku niepowiązanych sektorach/działalnościach.

Ten podział ma kapitalne znaczenie dla małych firm, które stoją w obliczu podjęcia działalności na nowych rynkach. Kolejne z wymienionych profili niosą za sobą różne konsekwencje, częściowo pozytywne, częściowo zaś negatywne.

Z punktu widzenia rozwoju małych firm zalecane są działania w kierunku:

- specjalizacji, zwłaszcza gdy ograniczone potencjały nie predestynują tych firm do rozszerzania asortymentu czy prowadzenia szerokich kampanii marketingowych. Wprowadzanie nowych produktów, na inne rynki, dla innych odbiorców mogą doprowadzić do wszechstronnego osłabienia firmy, rozproszenia ich zasobów i atutów. Co więcej, stosunkowo wysokie bariery wejścia na rynki zagraniczne sugerować mogą nawet w pewnych sytuacjach ograniczenie asortymentu i koncentrację na jednym produkcie, czy jednym typie klientów,
- dla ograniczenia ryzyka, należy zachować właściwą sekwencję rozwoju i – jeżeli zachodzi taka uzasadniona potrzeba – przechodzić od specjalizacji do konkurowania w kilku powiązanych sektorach i działalnościach, a nie od razu – do konkurowania w niepowiązanych sektorach lub działalnościach nawet, jeżeli szanse rynkowe wydają się bardzo atrakcyjne,
- podejmując decyzję zarówno o zmianie profilu, jak i o wejściu na rynki konkretnych państw należy przeanalizować koniunkturę w skali makroekonomicznej; generalnie słaba koniunktura powinna stanowić sygnał ostrzegawczy dla podejmowania decyzji o rozszerzaniu działalności. Recesja to raczej czas konsolidacji firmy niż jej rynkowego, czy produktowego rozwijania (por. np. [Brożkowska, Wrana, 2008, s. 9-11]).

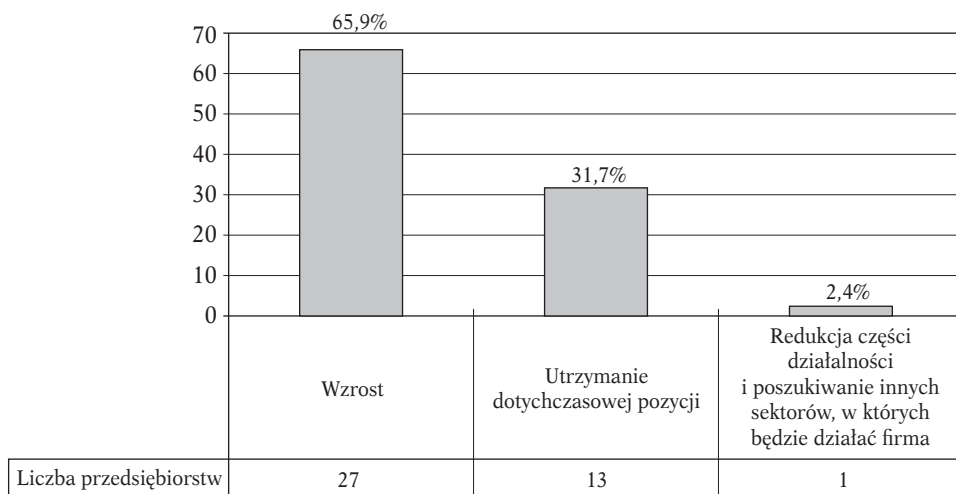
Przeważająca część badanych firm (65,9%), jak to wynika z poniższego rysunku, realizuje strategie wzrostowe (rysunek 3).

W literaturze jest podkreślane, że strategia wzrostu jest najczęściej stosowaną strategią rozwoju z trzech najważniejszych powodów:

- po pierwsze, wzrost i osiągnięcie dużych rozmiarów zapewnia przedsiębiorstwu utrzymanie i wzrost konkurencyjności w warunkach ostrej walki konkurencyjnej i turbulentnego otoczenia (por. np. [Krupski, 2007, s. 47] i [Famielec, 1997, s. 31]),
- po drugie, nawet jeżeli przedsiębiorstwa stosują strategie stabilizacji lub obronne, to w niedługim czasie wracają do strategii wzrostowych (por. np. [Pierścionek, 2003, s. 282]),
- po trzecie, stosowanie innych strategii niż strategii wzrostowych mija się z celami menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw. Akcjonariusze, udział-

lowcy, jak i menedżerowie dążą do wzrostu wartości firmy. W przypadku pierwszych wzrost jest związany ze zwiększeniem wartości firmy, czyli maksymalizacją zysku w krótkim okresie (wzrost akcji, poziomu dywidend), z kolei menedżerowie są nastawieni bardziej na wzrost poprzez maksymalizację zysków w długim okresie (zwiększenie udziału w rynku, inwestowanie, wzrost sprzedaży).

Rysunek 3. Podstawowe strategie rozwoju badanych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Wśród badanych firm znalazły się też przedsiębiorstwa, które utrzymują dotychczasowe pozycje na niezmiennym poziomie (31,7%). W przypadku takiej strategii, firmy realizują działania defensywne, zapewniające utrzymanie istniejącej pozycji lub jej niewielką poprawę. W większości przypadków, a w szczególności w przypadku małych firm, taka strategia może się okazać zgubną, gdyż nie prowadzi do rozwoju zasobów i umiejętności, tak aby bronić się przed naporem większych rywali.

Jednak okres stosowania powyższej strategii jest krótki. Firma, po pokonaniu przejściowych trudności, musi się zdecydować na wzrost lub redukcję. Dlatego można mówić o stabilizacji z opcją na wzrost oraz stabilizacji z opcją na redukcję por. np. [Pierścionek, 2003, s. 287]).

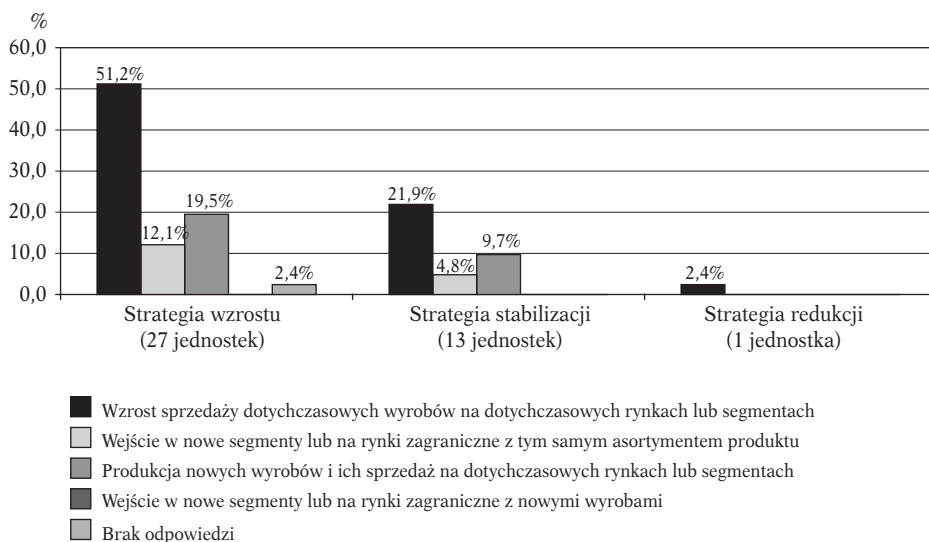
Zdecydowana większość firm (51,2% badanej populacji) realizuje strategię wzrostu poprzez wzrost sprzedaży dotychczasowych wyrobów na dotychczasowych rynkach lub segmentach, czyli stosując strategię penetracji rynku. Jest to jedna z „tanich strategii”, niewymagająca dużych nakładów i pozwalająca w dość krótkim okresie czasu osiągnąć zamierzone wyniki (rysunek 4).

W 31,6% badanych firm stosowane są strategie rozwoju rynku oraz produktu w ramach strategii wzrostu. Wysokie nakłady związane z powyższymi strategiami oraz fakt, że na rynku białoruskim działają głównie małe i średnie

firmy, które mają ograniczone zasoby finansowe i rzeczowe, tłumaczy tak mały procent firm stosujących wspomniane strategie.

To samo można wnioskować o strategii skierowanej na wytwarzanie nowych wyrobów z zamiarem sprzedaży na nowych rynkach lub w nowych segmentach, którą żadne z badanych przedsiębiorstw ani w ramach strategii wzrostu, ani stabilizacji nie stosuje.

Rysunek 4. Strategie firm według układu produkt-rynek

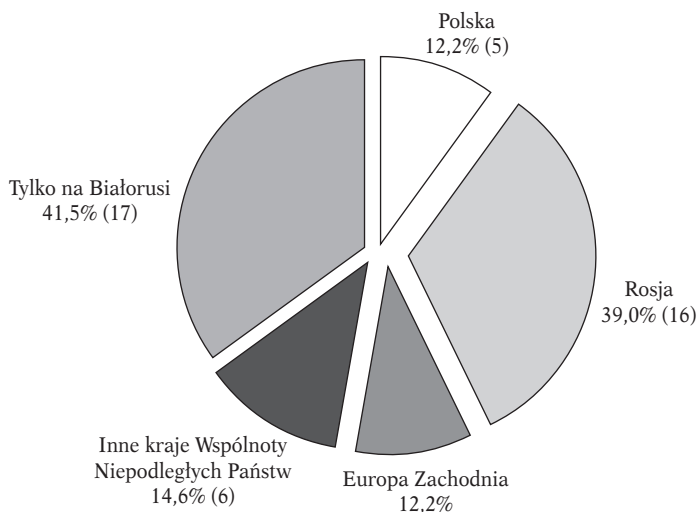


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Podobnie jak i w przypadku strategii wzrostu, zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw realizuje strategię stabilizacji poprzez penetrację rynku. Są też firmy realizujące strategię rozwoju rynku (4,8%) oraz produktu (9,7%) w ramach danej strategii.

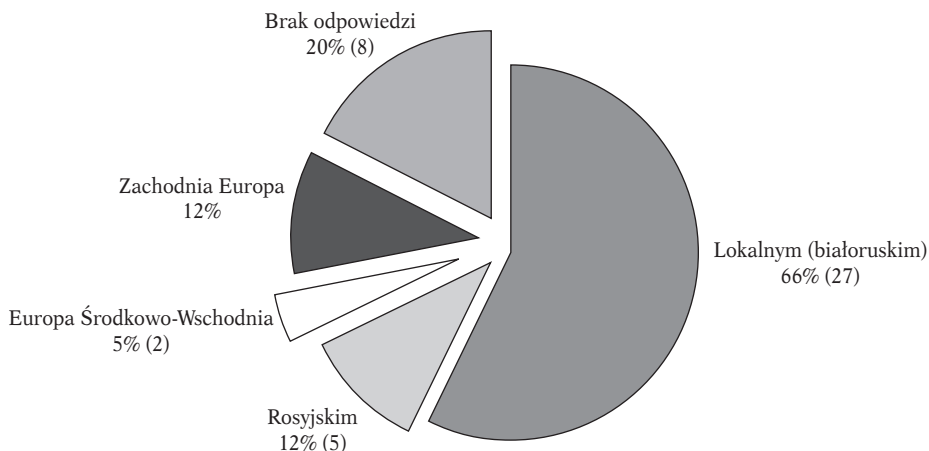
Innymi słowy najczęściej udzielaną odpowiedzią wśród badanych przedsiębiorstw co do sposobu rozwoju firmy w ramach strategii podstawowych (wzrostu, stabilizacji oraz redukcji), jest penetracja rynku oraz rozwoju produktu. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw penetruje rynek lokalny, czyli białoruski (41,5% badanych firm) lub rynek rosyjski (39%) oraz innych krajów WNP, jak jest to przedstawione na poniższym rysunku.

Sytuacja, zaprezentowana na powyższym rysunku, spowodowana jest zapewne tym, że Białoruś od dawna pozostaje w dobrych stosunkach z Rosją i prowadzi intensywną wymianę towarową. Dochodzi też potencjał popytowy, jaki stwarza rynek rosyjski dla badanych przedsiębiorstw. Również decyduje o tym bliskość terytorialna, która mogłaby być również atutem dla wymiany z Polską, na rynek której, sprzedaż jest znacznie mniejsza. Większość przedsiębiorstw sprzedaje swoje wyroby na kilku rynkach, dlatego też procentowy rozkład nie równa się jedności.

Rysunek 5. Rynki sprzedaży wyrobów badanych firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W związku z tym, że większość firm penetruje rynek lokalny oraz rosyjski, to dalsze plany rozwojowe też idą w tym samym kierunku (rysunek 6).

Rysunek 6. Geograficzny zasięg przyszłych inwestycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Większość respondentów planuje rozwój na rynku lokalnym, co świadczy, że odnoszą sukces i chcieliby jeszcze bardziej zakorzenić się na rynku białoruskim i tam poszerzać swoją działalność. Przedsiębiorcy pragną również w takim samym stopniu otworzyć się na rynek rosyjski i Europy Zachodniej. Współ-

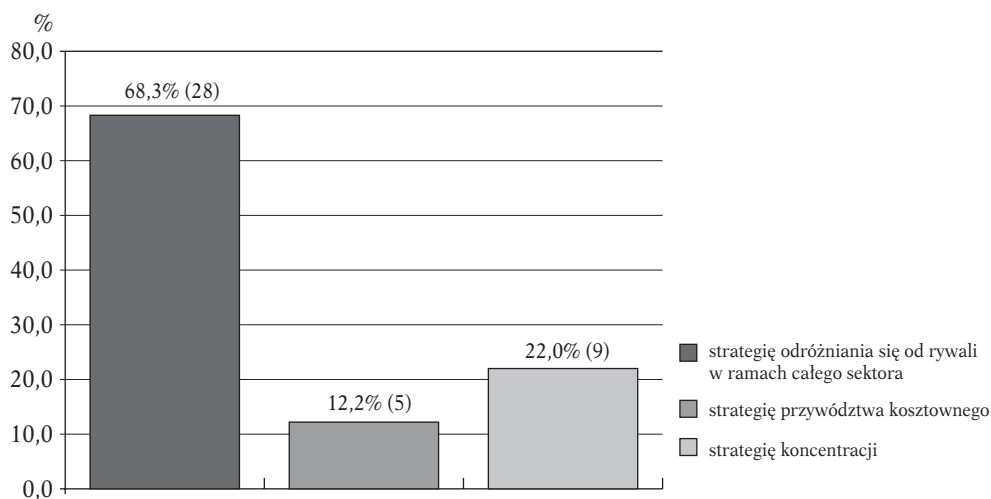
praca ze wschodnim sąsiadem wydaje się sensowna ze względu na bliskość terytorialną oraz różnego rodzaju powiązania prawne i polityczne.

Strategie konkurencyjne badanych przedsiębiorstw

Badania wskazują innych autorów, że menedżerowie firm zagranicznych różnych państw i o różnych kulturalnych cechach wykorzystują różne strategie konkurencyjne (por. np. [Song, Calantone, and DiBenedetto, 2002, s. 969]). Tak na przykład firmy japońskie przy wejściu na rynek zagraniczny preferują strategie przywództwa kosztowego w odróżnieniu od firm ze Stanów. W innych badaniach Song (por. np. [Song, DiBenedetto, 1999, s. 811-822]) wskazuje że firmy z regionu Azji i Pacyfiku częściej stosują strategie dyferencjacji produktowej w celu bycia bardziej konkurencyjnym na rynkach zagranicznych. Tak samo Shaw w swoich badaniach pokazuje różnice w strategiach między firmami francuskimi i niemieckimi na rynku Wielkiej Brytanii. Niemieckie firmy stosują bardziej rynkowo zorientowane strategie opierające się na jakości produktów, ale francuskie firmy wykorzystują strategię opartą na kosztach (por. np. [Shaw, 2001, s. 611-633]).

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość respondentów (68,3%) stosuje strategię zróżnicowania (rysunek 7), która pozwala przedsiębiorstwu wyróżnić się wśród rywali w ramach całego sektora unikalnością i niepowtarzalnością. Nagrodą za wyjątkowość może być uzyskiwanie wyższej ceny na rynku. Wymieniona strategia konkurencji pozwala chronić się przed rywalizacją konkurencyjną ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na ceny.

Rysunek 7. Strategie konkurencji badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Strategia odróżniania się od rywali czasami uniemożliwia zdobycie dużego udziału w rynku, gdyż często wymaga zrezygnowania w pewnym stopniu z masowej sprzedaży, co znacznie utrudnia działanie na kilku rynkach. Częściej jednak osiągnięcie zróżnicowania odbywa się za cenę gorszej pozycji kosztowej (por. np. [Porter, 2006, s. 64]).

Ta kwestia jest ważnym punktem odniesienia w rozwoju badanych przedsiębiorstw. Z przedstawionych powyżej wyników badań wynikało, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw cechuje się pragnieniem wzrostu, co oczywiście ma wpływ na strategię konkurencji. Jak podkreśla M. Porter, nacisk na wzrost poprzez nastawienie na szeroką klientelę i niską cenę⁶ skłania firmy do rozszerzenia asortymentu wyrobów, naśladowania zarówno popularnych usług świadczonych przez konkurentów, jak i prowadzonych przez nich procesów. Prowadzi to do zacierania wyjątkowości i erozji przewagi konkurencyjnej (por. np. [Porter, 1996, s. 75-77]). Jednak większość badanych przedsiębiorstw połączyła swoje dążenie do wzrostu ze strategią zróżnicowania.

Strategia koncentracji, którą obrało 22% badanych przedsiębiorstw, pozwala skoncentrować się na określonej grupie nabywców, określonym rynku geograficznym, wyrobie. Badane firmy, realizujące taką strategię, są bardziej nastawione na dobrą obsługę określonego segmentu, niż pozostałe firmy. I z kolei jedynie niewielka liczba firm (12,2%) zdecydowała się na przywództwo kosztowe.

Każda z powyższych strategii konkurencji decyduje, jaką pozycję firma zajmie wobec swojego otoczenia konkurencyjnego, kształtując jednocześnie przewagę konkurencyjną: zacierając ją, w przypadku stosowania niewłaściwej strategii konkurencji lub wzmacniając. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest środkiem do osiągnięcia celu. Wiąże się ona bowiem z charakterem każdego z zadań, jakie firma realizuje w zakresie tworzenia projektów, procesu produkcji, dostaw czy serwisu. Każdy z tych elementów może mieć znaczenie z punktu widzenia pozycji kosztowej oraz zróżnicowania. Przewaga kosztowa może na przykład wywodzić się z takich źródeł, jak system dystrybucji, proces montażu o wysokiej wydajności, zróżnicowanie. Z kolei może wiązać się również z takimi czynnikami, jak pozyskanie źródła zaopatrzenia w wysokiej jakości surowce lub perfekcyjny wzór produktu (por. np. [Porter, 2006, s. 61]).

Tablica 2

Źródła przewagi konkurencyjnej badanych firm

	Liczba jednostek	Procent
Umiejętności zarządu, zespołowa wiedza organizacji	7	17,1%
Relacje z klientami, dostawcami	24	58,5%
Dostęp do kanałów dystrybucji	2	4,9%
System dystrybucji	8	19,5%
Dostęp do źródeł zaopatrzenia	3	7,3%
Reputacja firmy	19	46,3%

⁶ Strategia przywództwa kosztowego.

cd. tablicy 2

	Liczba jednostek	Procent
Innowacje	2	4,9%
System obsługi klientów	6	14,6%
Wiedza pracowników i umiejętności jej wykorzystania	7	17,1%
Wykorzystanie ulg i preferencji	2	4,9%
Cena	11	26,8%
Jakość	17	41,5%

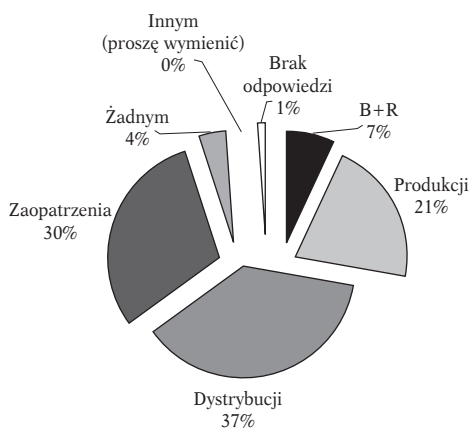
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Najczęściej wymienianymi źródłami przewagi konkurencyjnej są relacje z klientami i dostawcami (w przypadku 58,5%) oraz reputacja firmy (46,3%) i jakość (41,5%) (tablica 2). Są to źródła przewagi charakterystyczne dla przedsiębiorstw, które stosują strategię zróżnicowania w ramach całego sektora lub segmentu. Są to źródła zróżnicowania występujące prawie w każdej fazie łańcucha wartości nabywcy.

O wyjątkowości firmy decydować może także stopień, w jakim jest ona zintegrowana z innymi podmiotami. Integracja, w wyniku której firma realizuje nowe działania wartościowe, może przyczyniać się do rozwoju zróżnicowania, ponieważ firma może dzięki temu lepiej kontrolować realizację poszczególnych działań lub koordynować działania ze sobą. 51,2% badanych firm jest zintegrowana w ten lub inny sposób: z dostawcami (12,2%) lub dystrybutorami, nabywcami (39%). Jest to bardzo widoczne, szczególnie dlatego że źródłem przewagi konkurencyjnej są właśnie relacje z klientami oraz dostawcami.

Ważność źródła przewagi, jakim są relacje z klientami oraz dostawcami, potwierdza poniższy rysunek.

Rysunek 8. Dziedziny, w których badane firmy podejmują współpracę z innymi podmiotami



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

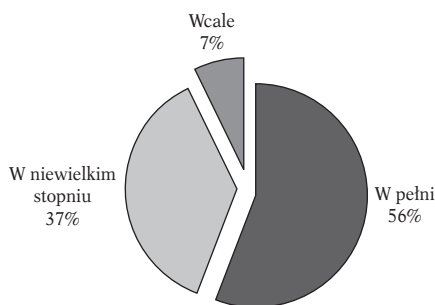
Jak widać, badane przedsiębiorstwa najczęściej podejmują się współpracy z innymi podmiotami w takich dziedzinach, jak dystrybucja (37%) i zaopatrzenie (30%). Można więc przypuszczać, że ta współpraca w celach uzyskania skutecznych wyników, odbywa się właśnie z obecnymi lub potencjalnymi klientami lub dostawcami.

Skuteczność strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw

Jeżeli strategia jest sposobem osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa, to stopień osiągnięcia podstawowego celu przedsiębiorstwa, świadczy o skuteczności obranych strategii rozwoju przez kierownictwo firmy.

Cele strategiczne sformułowane na moment rozpoczęcia działalności na rynku białoruskim (omówione na początku artykułu) zostały w pełni zrealizowane przez 56% badanych jednostek (rysunek 9).

Rysunek 9. Stopień zrealizowania celów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W przypadku 44% firm cele postawione na moment rozpoczęcia działalności na rynku białoruskim zostały zrealizowane częściowo lub wcale. Są to w większości przedsiębiorstwa stosujące strategię zróżnicowania w ramach całego sektora. A więc możliwe, że dla tych przedsiębiorstw, warto byłoby się zastanowić nad zmianą strategii konkurencji na przykład na strategię zróżnicowania w ramach segmentu. Ogólnie ujmując, większość badanych przedsiębiorstw zarówno stosujących strategię zróżnicowania, przywództwa kosztowego lub koncentracji, w około 60% przypadków zrealizowała cele w całości. Cele nie zostały zrealizowane w przypadku 14% badanych przedsiębiorstw stosujących strategię zróżnicowania oraz w przypadku 11% przedsiębiorstw – strategię koncentracji. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku przedsiębiorstw stosujących strategię przywództwa kosztowego nie było sytuacji, w której firma nie osiągnęłaby żadnego z założonych celów.

Z powyższej analizy trudno wnioskować, która ze strategii konkurencji względem realizacji celów jest lepsza. Można zaznaczyć tylko, że te przedsiębiorstwa, które realizują strategię zróżnicowania, a jest ich większość, zre-

alizowały cele w większości przypadków. A więc można stwierdzić, że dana strategia wydaje się być skuteczna względem skuteczności realizacji celów.

Jeżeli przeanalizować skuteczność realizacji celów względem strategii Ansoffa, to w przypadku strategii wzrostowych, 67% badanych firm zrealizowało cele w całości, 22% częściowo i 11% przedsiębiorstw danej grupy wcale. Zdecydowana większa liczba przedsiębiorstw zrealizowała cele częściowo w przypadku przedsiębiorstw stosujących strategię stabilizacji. Przy czym liczba przedsiębiorstw, które zrealizowały w całości oraz częściowo cele w przypadku stosowania strategii stabilizacji jest taka sama (6 jednostek) (tablica 3).

Tablica 3

Względny udział firm według stopnia realizacji celów i strategii rozwoju

		W całości	Częściowo	Wcale
Wzrost (27 jednostek)		67%	22%	11%
	Penetracja (21 jednostek)	62%	24%	14%
	Rozwój rynku (5 jednostek)	60%	20%	20%
	Rozwój produktu (8 jednostek)	63%	25%	13%
	Dywersyfikacja (0 jednostek)	0%	0%	0%
Stabilizacja (13 jednostek)		46%	46%	8%
	Penetracja (9 jednostek)	56%	44%	0%
	Rozwój rynku (2 jednostki)	50%	50%	0%
	Rozwój produktu (2 jednostki)	0%	50%	50%
	Dywersyfikacja (1 jednostka)	0%	100%	0%
Redukcja (1 jednostka)	Penetracja	0%	0%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jeżeli jeszcze głębiej przeanalizować powyższą tabelę, to można stwierdzić, że wszystkie trzy strategie (penetracja i rozwój rynku oraz rozwój produktu) w ramach strategii wzrostu skutecznie wpłynęły na realizację celów. Czego nie można powiedzieć o strategii stabilizacji, gdzie najskuteczniejszą strategią w powyższym przypadku wydaje się być strategia penetracji rynku.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że zdecydowanie lepszą strategią w ramach macierzy produkt-rynek pod względem skuteczności realizacji celów, są strategie penetracji, rozwoju rynku i produktu w ramach strategii wzrostu oraz penetracji rynku w ramach strategii stabilizacji.

Wykonalność strategii można też skontrolować poprzez różnego rodzaju wskaźniki dotyczące udziału w rynku, liczby klientów, zysku, przychodów itd. Poniżej przedstawione czynniki wydają się być najlepszymi do oceny efektywności realizowanych strategii. Każde przedsiębiorstwo dąży do zwiększenia udziału w rynku oraz liczby klientów. Strategiczne znaczenie reputacji firmy wynika z tego, że reputacja pozwala na prowadzenie odważnej polityki ceno-

wej⁷; pozwala zmniejszyć koszty działalności⁸; przyciągnąć lepszych pracowników, zwiększyć lojalność, ustabilizować zachowania konsumentów, zmniejszyć ryzyko (por. np. [Fombrun, 1996, s. 72-80]). Poziom zysków z kolei jest sensem istnienia każdego przedsiębiorstwa.

Rozważając zmianę udziału w rynku w zależności od strategii firmy, zauważamy że w przypadku strategii wzrostowych udział w rynku wzrasta u większości przedsiębiorstw i u trochę mniejszej ilości – jest stabilny. Przy czym odbywa się to dzięki stosowaniu strategii penetracji rynku oraz rozwoju produktu. Jak to wynika z tablicy 4 w przypadku 47% przedsiębiorstw, stosujących strategię penetracji w ramach strategii wzrostowych, osiąga wzrost udziału w rynku. To samo można powiedzieć w przypadku 56% przedsiębiorstw stosujących strategię rozwoju produktu. Z kolei udział w rynku w przypadku strategii stabilizacji jest stały u większości przedsiębiorstw dzięki realizacji strategii penetracji (w przypadku 67% firm), a w ramach strategii redukcji przy realizacji powyższej penetracji, udział w rynku nieznacznie rośnie.

Im większy udział w rynku, tym większa możliwość pozyskania większej liczby klientów. Analizując liczbę klientów w przypadku strategii wzrostu mamy do czynienia z taką właśnie sytuacją w przypadku większości respondentów. Możliwe jest to dzięki skutecznej realizacji strategii rozwoju rynku i produktu. Przedsiębiorstwo poszerza swoją działalność o nowe rynki i produkty, a więc liczba klientów zdecydowanie rośnie. Z danych tablicy 4 wynika, że powyższa sytuacja ma miejsce dzięki stosowaniu strategii penetracji rynku oraz rozwoju produktu.

Z kolei strategia penetracji w ramach strategii stabilizacji działalności wydaje się być trafnym wyborem, co z kolei potwierdzają badania, gdyż w przypadku 44% firm stosujących tę strategię liczba klientów jest stała, a w przypadku 33% rośnie (tablica 4).

W celu utrzymania obecnych i zdobycia nowych klientów niezbędna jest dobra reputacja firmy, gdyż tylko w takim przypadku odbiorcy są w stanie polecić dany produkt. Przedsiębiorstwa inwestujące na Białorusi zdają się utrzymywać stabilną reputację. Wysoka reputacja niezbędna jest w celach penetracji rynku, którą stosuje większość badanych firm. Ułatwia ona intensyfikację działań marketingowych związanych z badaniami rynku, promocją wyrobów, dostosowaniem produktów i cen do odbiorców.

Z kolei skuteczna strategia pozwala jeszcze bardziej ustabilizować image firmy, co obserwujemy u większości badanych firm w ramach strategii wzrostu i stabilizacji. Można zauważyć, że u żadnego przedsiębiorstwa stosującego strategię w ramach strategii wzrostu reputacja firmy nie spada, a u zdecydowanej liczby przedsiębiorstw stosujących strategię rozwoju produktu (78%) reputacja wzrasta. Przy czym ta sama liczba przedsiębiorstw (48%) osiąga stabilną repu-

⁷ Klienci są bowiem skłonni zapłacić więcej za wyroby znanej i szanowanej firmy niż za identyczne wyroby firmy mniej znanej.

⁸ Dostawcy, banki, dystrybutorzy są skłonni obniżyć swoje ceny dla renomowanych odbiorców zarówno dlatego, że współpraca z takimi firmami jest bardziej stabilna, jak i dlatego że taka współpraca poprawia ich reputację.

tację lub można obserwować jej polepszenie w przypadku realizacji strategii penetracji.

W przypadku strategii stabilizacji i redukcji reputacja jest stabilna w przypadku przedsiębiorstw stosujących strategię penetracji, a czasami rozwoju produktu lub rynku (w ramach strategii stabilizacji).

Stabilność zatrudnienia może w dobry sposób ukazywać jak przedsiębiorstwo radzi sobie na rynku. Zła sytuacja finansowa często powoduje zwolnienia, natomiast dobre wyniki (co obserwuje się wśród większości respondentów) powodują wzrost zatrudnienia i rozrastanie się firmy. Taka właśnie pozytywna sytuacja ma miejsce w przypadku strategii wzrostu (29%), kiedy najczęściej pracowników jest przyjmowanych do pracy ze względu na dużą ekspansję firmy na rynku i duże potrzeby w zakresie personelu. Obserwuje się to w przypadku przedsiębiorstw stosujących strategię penetracji rynku oraz rozwoju produktu. Tyle samo respondentów wskazało również, że w tym okresie zatrudnienie w ich firmie było stabilne. Stosują one też strategię penetracji rynku i rozwoju produktu.

Tablica 4

Względny udział przedsiębiorstw według stosowanych strategii i wskaźników rynkowo-ekonomicznych

	Wzrost (27 jednostek ⁹)			Stabilizacja (13 jednostek)			Redukcja (1 jednostka)
	penetracja (21 ¹⁰)	rozwój rynku (5)	rozwój produktu (9)	penetracja (9)	rozwój rynku (2)	rozwój produktu (4)	
Udział w rynku	nieznacznie spada	5%	20%	11%	11%	25%	
	zdecydowanie spada						
Udział w rynku	stabilny	38%	40%	33%	67%	50%	
	nieznacznie rośnie	33%	40%	11%	11%	25%	100%
	zdecydowanie rośnie	14%		45%			
	brak odpowiedzi	10%			11%		
Zyski	nieznacznie spada	24%	20%	33%	44%	50%	
	zdecydowanie spada						100%
	stabilny	33%	20%	11%	34%	50%	100%
	nieznacznie rośnie	29%	60%	22%	22%		
Liczba klientów	zdecydowanie rośnie	14%		34%			
	nieznacznie spada	5%			22%	25%	100%
	zdecydowanie spada					0%	
	stabilny	33%	40%	22%	44%	50%	
Liczba klientów	nieznacznie rośnie	24%	60%	44%	22%	25%	100%
	zdecydowanie rośnie	33%		33%	11%		
	brak odpowiedzi	5%					

⁹ Ilość przedsiębiorstw stosujących strategię wzrostu¹⁰ Ilość przedsiębiorstw stosujących strategię penetracji w ramach strategii wzrostu

cd. tablicy 4

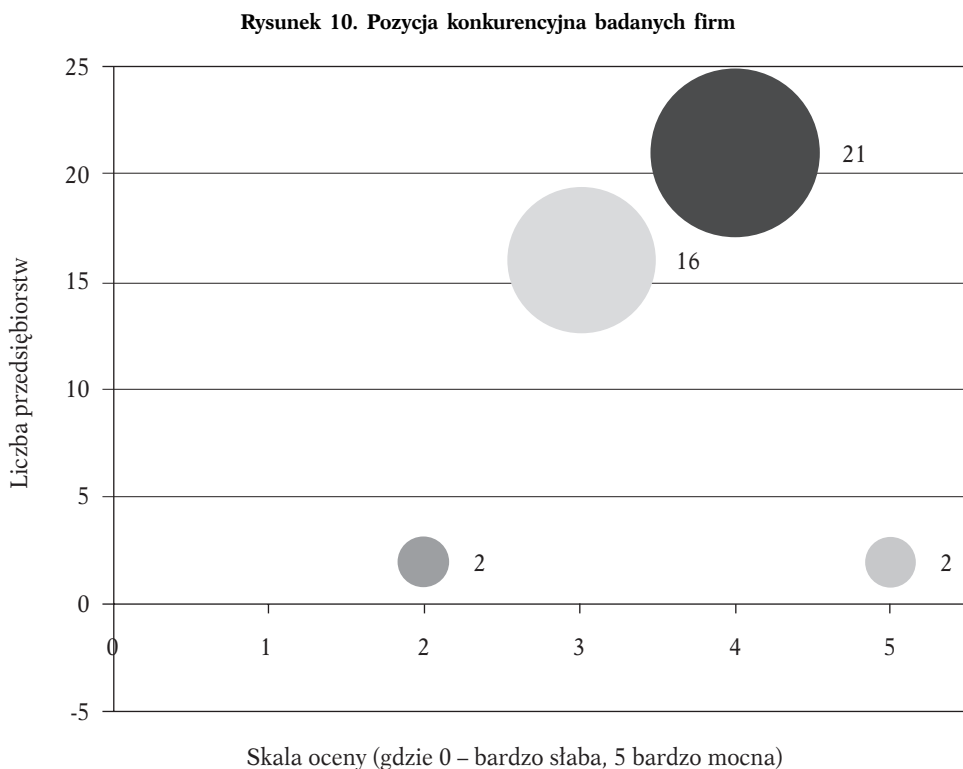
	Wzrost (27 jednostek ⁹)			Stabilizacja (13 jednostek)				Redukcja (1 jednostka)
	penetracja (21 ¹⁰)	rozwój rynku (5)	rozwój produktu (9)	penetracja (9)	rozwój rynku (2)	rozwój produktu (4)	dywersyfikacja (1)	
Reputacja firmy	nieznacznie spada			11%				
	zdecydowanie spada							
	stabilny	48%	60%	22%	56%	100%	100%	100%
	nieznacznie rośnie	19%	20%	22%				
	zdecydowanie rośnie	29%	20%	56%	22%			
	brak odpowiedzi	4%			11%			
Zatrudnienie	nieznacznie spada	10%		33%		50%		100%
	zdecydowanie spada							
	stabilny	43%	60%	44%	56%	50%	100%	
	nieznacznie rośnie	38%	20%	11%	11%			
	zdecydowanie rośnie	10%	20%	34%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W przypadku strategii stabilizacji najbardziej skuteczną strategią pozwalającą utrzymać zatrudnienie na niezmiennym poziomie jest strategia penetracji oraz rozwoju rynku. Warto zauważyć, że zatrudnienie najczęściej spada wśród przedsiębiorstw znajdujących się w fazie stabilizacji. Taka sytuacja może być wynikiem odchudzania działalności. Trudna sytuacja przedsiębiorstwa wymaga często redukcji kosztów oraz redukcji skali działalności w celu przetrzymania trudnej sytuacji (por. np. [Pierścionek, 2003, 283, 287]). Z kolei redukcja może być postrzegana jako szansa rozwoju, pozwalając przedsiębiorstwu skoncentrować się na podstawowej działalności i wzmocnić swoje podstawowe przewagi konkurencyjne.

Inaczej sytuacja wygląda z zyskami, które choć w przypadku większości przedsiębiorstw stosujących strategię wzrostu, rosną (32%) lub są stabilne (20%), to jednak cechują się tendencją spadkową dla sporej liczby respondentów. Wzrost zysków szczególnie obserwuje się w przypadku przedsiębiorstw realizujących strategię rozwoju produktu i częściowo penetracji rynku. Bardziej negatywny obraz rysuje się dla przedsiębiorstw stosujących strategię stabilizacji, gdzie zyski spadają.

Ocena skuteczności strategii konkurencji z kolei może być dokonana poprzez ocenę pozycji konkurencyjnej firmy.

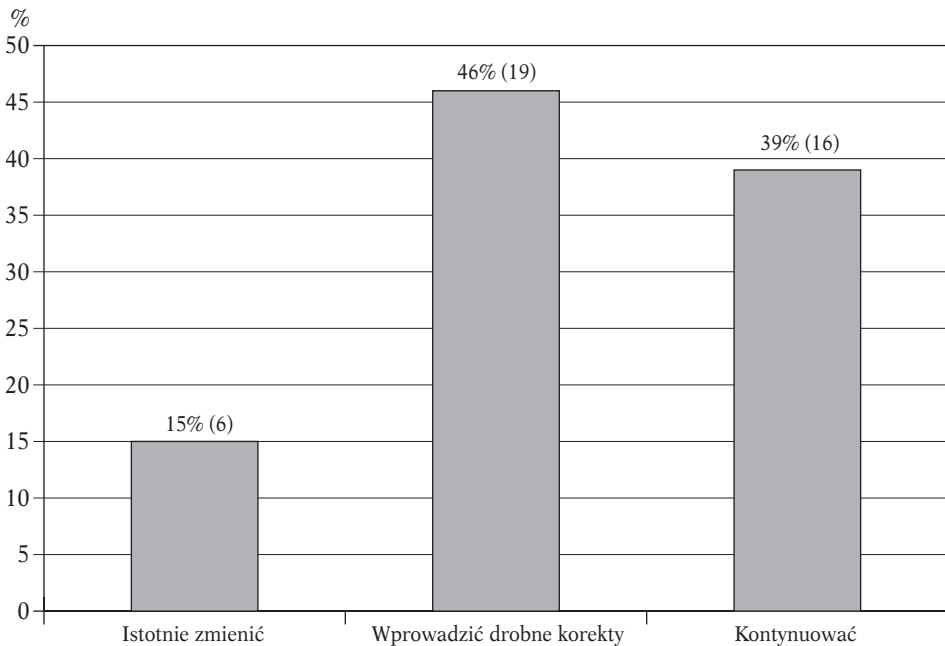


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jak wynika z powyższego rysunku większość badanych przedsiębiorstw na moment przeprowadzania badań posiadała mocną (21 jednostek) lub dostatecznie mocną (16 jednostek) pozycję konkurencyjną. Warto przy tym podkreślić, że w grupie przedsiębiorstw (16 jednostek), które oceniły swoją pozycję konkurencyjną jako przeciętną – niezbyt słaba, ale też i niezbyt mocna, 4 przedsiębiorstwa z pięciu stosują strategię przywództwa kosztowego. Można byłoby wyciągnąć wniosek, że strategia przywództwa kosztowego nie jest wcale zalecaną strategią konkurencji wśród badanych firm. Zatem te przedsiębiorstwa powinny zastanowić się nad zmianą strategii lub jej korektą, w takim stopniu, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną.

Okazuje się, że duża liczba przedsiębiorstw (46%) zastanawia się nad tym, żeby wprowadzić drobne korekty do swojej dotychczasowej strategii rozwoju lub całkiem ją zmienić (zob. rysunek 11). Jak się okazało, są tu wszystkie przedsiębiorstwa, które stosują strategię przywództwa kosztowego.

Rysunek 11. Zamiary badanych firm co do obecnych strategii rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Około 39% firm pragnie kontynuować dotychczasową strategię bez żadnych zmian. Są to przedsiębiorstwa stosujące na przykład strategię koncentracji (6 jednostek) oraz zróżnicowania, rozwoju rynku i produktu. Zdecydowana większość przedsiębiorstw stosujących penetrację rynku w ramach strategii wzrostu też chciałaby kontynuować obecną strategię (63%), jednak dużo więcej chciałoby ją istotnie zmienić (67%). Co nie można powiedzieć w przypadku

przedsiębiorstw stosujących strategię rozwoju rynku i produktu, gdyż żadne z nich nie zamierza zmieniać tych strategii, a tylko kontynuować lub wprowadzić drobne korekty.

W ramach strategii stabilizacji też żadne przedsiębiorstwo nie chce zmieniać obecnej strategii penetracji rynku. Co nie można powiedzieć o firmie stosującej strategię redukcji, w ramach której penetruje rynek, gdyż zamierza ono całkowicie tę strategię zmienić.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo w swojej naturze dąży do wzrostu, co można zaobserwować na przykładzie badanych przedsiębiorstw. Zdecydowana większość firm stosuje strategię wzrostu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość respondentów stosuje strategię zróżnicowania, która pozwala przedsiębiorstwu wyróżnić się wśród rywali w ramach całego sektora unikalnością i niepowtarzalnością. Wśród źródeł unikalności tych firm są relacje z klientami i dostawcami, reputacja, jakość, cena – stanowiące główne źródła przewagi konkurencyjnej.

Wydaje się, że najskuteczniejszą strategią w ramach strategii wzrostu, stosowaną przez badane firmy, jest strategia rozwoju produktu i w niektórych przypadkach penetracja rynku, którą jednak większość firm chce istotnie zmienić. Z przeprowadzonych badań wynika, że właśnie strategię rozwoju rynku i produktu w ramach strategii wzrostu będą kontynuowane lub częściowo skorygowane. Jednak strategia penetracji wydaje się być najbardziej odpowiednią strategią w ramach strategii stabilizacji.

Bibliografia

- Ansoff I., [1985], *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Bednarz J., Gostomski E., [2009], *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Brożkowska A., Wrana K., [2008], *Małe i średnie firmy na rynkach międzynarodowych, możliwości rozwoju działalności na rynkach: Polski, Grecji, Hiszpanii i Włoch*, CTC Polska, Warszawa.
- Famielec J., [1997], *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Fombrun Ch.J., [1996], *Reputation: realizing value from the corporation image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Grant R.M., [2005], *Contemporary Strategy Analysis*, Fifth Edition, Blackwell Publishing, Malden.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra: strategię przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, tł. (z ang.), Warszawa, Business Press.
- Janasz K., Janasz Wł., Koziół K., Szopik-Depczyńska K., [2010], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., [2010], *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A., [2000], *Metody budowy strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, Scrypty, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

- Krupski R. (red.), [2007], *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje-metody*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Informator ekonomiczny o krajach świata, Białoruś.
- Moszkowicz M., [2005], *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., [2007], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Olszewska B. (red.), [2008], *Zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Penc J., [1994], *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działania, cz 1*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J., [1995], *Strategie zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Penc J., [1999], *Strategie zarządzania, cz. I, Strategiczne myślenie i działanie*, wydanie 3, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pierścionek Z., [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Porter M., [March-April 1990], *The competitive advantage of nations*, Harvard Business Review.
- Porter M., [November-December 1996], *What is the strategy*, Harvard Business Review.
- Porter M., [2006], *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, HELION, Gliwice.
- Porter M., [2006], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, MT Business, Warszawa.
- Romanowska M., [2009], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Rue L.W., Holland P.G., [1989], *Strategic Management, Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing, New York.
- Shaw V.T., [2001], *The marketing strategies of French and German companies in the UK*, „International Marketing Review”, Vol. 18, No. 6.
- Song M.C., Calantone R.J., DiBenedetto C.A., [2002], *Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 10.
- Song M.C., DiBenedetto A., Zhao Y.L., [1999], *Pioneering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 9.
- Taranko T., [2010], *Procesy konkurencyjne, a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., [2007], *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

THE DEVELOPMENT OF POLISH-OWNED COMPANIES ON THE BELARUSIAN MARKET

Summary

The paper deals with the development of Polish-owned companies on the Belarusian market, identifying their key development strategies.

A relatively large number of Polish businesses are active on the Belarusian market, the author says. At the beginning of 2010, a total of 532 Polish-owned companies were registered in Belarus, according to data by Poland's Ministry of Foreign Affairs.

In addition to studying research reports on the topic, the author collected data through telephone interviews as well as a questionnaire, which was the main research method.

According to the author, every company, by its very nature, seeks to grow; this trend can also be observed Polish-owned companies doing business in Belarus. The research indicates that product development and, in some cases, market penetration were the most effective development strategies among the surveyed companies, Naumavets says.

Doing business abroad requires a company to focus especially strongly on its competitive advantages, because a foreign company is usually at a disadvantage with regard to the local competition, according to the author. This explains why foreign companies should focus on competitive strategies as proposed by American economist Michael Porter, Naumavets notes.

The most common strategy among the surveyed companies was one based on standing out in the marketplace. This strategy makes it possible to achieve and maintain a sustainable competitive advantage, according to the author. Polish-owned companies active in Belarus usually try to stand out in their relations with customers and suppliers as well as in terms of business reputation, quality and price.

Keywords: Polish-owned companies, Belarusian market, development strategies, competition, efficiency