

STRATEGIE MARKETINGOWE DLA PRZEDSIĘBIORSTW MAŁYCH I ŚREDNICH EUROPY WSCHODNIEJ

A. Rubachow

Politechnika Częstochowska, Polska

Doświadczenia światowe demonstrują przewagę biznesu małego i średniego na rynku w związku z czym wszystkie państwa z gospodarką normalną przeprowadzają politykę wzmocnienia przedsiębiorczości w małych i średnich firmach. W państwach byłego ZSSR, mianowanych dalej państwami Europy Wschodniej, podejście do małych i średnich firm chociaż są zbiedzne, jednak znacznie wyróżniają się od europejskich. Zalecenia Europejskiej Komisji /1/ kryteriumami odniesienia małych i średnich przedsiębiorstw są ich stan zatrudnienia, obrót roczny, zestawienie bilansowe.

W związku z tym przyjęto następną klasyfikację firm:

- Bardzo małe – do 10 zatrudnionych;
- Małe – do 50 zatrudnionych, obrót roczny poniżej 7 mln ECU;
- Średnie – do 250 zatrudnionych obrót roczny poniżej 40 mln ECU.

Klasyfikacja ta w krajach Europy Wschodniej (Rosja, Białoruś) nie jest możliwa z przyczyny znacznej dysproporcji stanu zatrudnionych i obrotu firm wschodnioeuropejskich z przedsiębiorstwami europejskimi. Np. obrót roczny rzędu 40 mln. ECU mają na Białorusi duże przedsiębiorstwa ze stanem zatrudnienia ponad 1,5 tys. osób. Oprócz tego w Rosji także jak i na Białorusi nie ma podziału prawnego przedsiębiorstw na kilku typów. Wydzielają się dopiero przedsiębiorstwa małe, które mają określone ulgi opodatkowania, kredytowania itp. Maksymalny stan zatrudnienia w przedsiębiorstwach małych na Białorusi ustalony jest do 50 osób.

Oczywiście z takimi znacznymi różnicami w podejściu klasyfikacyjnym do definowania małego biznesu w Rosji i na Białorusi, państwa te często wypadają ze strefów podrzymywania ze strony Komisji i funduszy Europejskich.

Jednym z głównych czynników pojawienia się na rynku nowych małych przedsiębiorstw jest prywatyzacja w wyniku której od dużych firm odłączają się elementy strukturalne lub na gruncie zespołów pracowników, raczej małych, stwarza się podmioty gospodarcze. Naprzykład, na Białorusi w wyniku przeprowadzania tak zw. Małej prywatyzacji pomocą Międzynarodowej Korporacji Finansowej powstało ok. 1000 nowych małych firm w dziedzinie handlu, usług gospodarczych i żywienia zbiorowego.

Na początku dekady na Białorusi zaczęły się reformy, dotyczące prywatyzacji, co doprowadziło do wyjścia kilkuset małych części strukturalnych z zestawu koncernów, dużych przedsiębiorstw, stowarzyszeń przy efektywnym rozwoju ekonomiki, demonopolizacji, wzroście aktywności pracowników. Aktualnie tendencje te zmniejszyły się w wyniku szeregu przyczyn. W Rosji również nastąpiło zwolnienie tempa reform ekonomicznych, co prowadzi do nieokreśloności strategii przedsiębiorstw na rynku. Proces formowania strategii marketingowej na małych przedsiębiorstwach Europy Wschodniej różni się od tradycyjnie pojmowanych czynników takich jak:

- niestabilność rozwoju ekonomicznego (na Białorusi dochodzą jeszcze rozbieżności międzysąsiednie w rozwoju politycznym);
- trudności w obrotach pieniężnych – wymiany waluty krajowej na wymiennalną;
- duża inflacja nie ulega prognozowaniu;
- niestabilność prawa obowiązującego o czym świadczy już druga w trakcie ostatnich 4 lat rejestracja podmiotów gospodarczych na Białorusi, a także regularna zmiana opodatkowania;
- nieobecność lub brak elementów infrastruktury rynkowej, zwłaszcza w sferze małego biznesu innowacyjnego.
- Duża kontrola państwa w działalności gospodarczej, np licencjowaniu podlega ponad 700 typów działalności, w tym drobna naprawa odzieży, obuwia, fryzjerstwo itp.

Marketingową strategię małych przedsiębiorstw wschodnioeuropejskich określamy w szereg etapów:

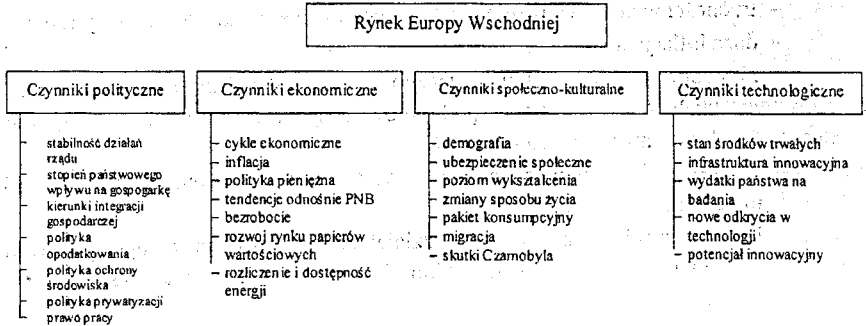
1. Analizą otoczenia zewnętrznego firmy, przede wszystkim jej polityką prawną, podatkową, bankową, pieniężną, eksportową i importową.
2. Analizą potencjalną firmy w tym innowacyjną, inwestycyjną, personalną.
3. Analizą otoczenia wewnętrznego oraz możliwością wewnętrzną w celu ujawnienia kierunków alternatywnego rozwoju;
4. Formułowaniem celu głównego strategii oraz budowy „drzewa celów” różnych szczebli;
5. Wyborem rynków branżowych i regionalnych;
6. Kształtowaniem strategii inwestycyjnej jako składnika strategii globalnej, określającej kierunki spożycia własnych źródeł pieniężnych oraz pożyczkowych.
7. Ustawieniem elementów osobnych strategii marketingowej jako podstawowe składowe marketingu-mix.
8. Ocena możliwości zaopatrzenia finansowych w w realizacji różnych wariantów w strategii marketingowej.
9. Wybór bardziej atrakcyjnej strategii dla współczesnych warunków gospodarki.

Decyzje strategiczne małego i średniego biznesu Europy Wschodniej muszą polegać na ustaleniu całkowitego zestawu elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa i ocenie ich wpływu na pozycję rynkową. Dlatego /w tym celu/ można wykorzystać analizę PEST (Polityka, Ekonomia, Społeczność-Kultura, Technologia) zalecającą przez autorów [2] oraz aktualizacja oryginalnych umów w ekonomice przejściowej, np w Białorusi. Na rys.1 przedstawiony jest schemat tej analizy.

W umowach bardzo niestabilnych ekonomik państw Europy Wschodniej przedsiębiorstwa muszą być zainteresowane w opracowaniu strategii działalności, w określeniu optymalnych, perspektywicznych oraz bieżących celów.

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa musi być w ścisłym związku ze wszystkimi strategiami funkcjonalnymi, zwłaszcza w sferze finansowej, innowacyjnej i tp. Przedsiębiorstwa znajdujące się w gospodarce typu przejściowej muszą opracować kilka

wariantów strategii. Wybór najbardziej efektywnej należy zaczynać z oceny ryzyka komercyjnego /2/ jako głównego czynnika zyskowności firmy w tych umowach rynkowych.



Rys. 1 Czynniki analizy PEST

Rys. 1 Czynniki analizy PEST

Wybór strategii marketingowej może polegać na tak zwanej metodzie SPACE (Strategy, Position and Action, Evaluation), tj. analizie pozycji strategicznej oraz ocenie działalności /3/. Zgodnie z tą metodą firma może wybrać osiem strategii gruntowych:

- Dywersyfikacja produktów na rynku;
- Dywersyfikacja w innych branżach;
- Koncentracja;
- Integracja pionowa;
- Integracja poziomowa;
- Reorganizacja;
- Likwidacja;
- Pozbycie się części biznesu.

Wybór strategii zależy jest od dwóch grup kryteriów:

1. Potencjał firmy, określane jako siły finansowe oraz przewagi konkurencyjne.
2. Otoczenie firmy, określane jako siły przemysłu oraz stabilność przemysłu właściwego dla firmy.

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych strategii Państw Europy Wschodniej jest strategia dywersyfikacji rozwoju firmy. Polega to na niestabilności gospodarki w związku z czym przedsiębiorstwa muszą ubezpieczyć się w jednej z branż a działalność prowadzić na różnych rynkach branżowych. Takie decyzje są szczególnie rozmyślnie ponieważ odpowiadają wymaganiom różnorodności strategii ekonomicznych. Są przykłady dywersyfikacji efektywnej dla korporacji tak dużych jak DAEWOO, która aktywnie działa w autobusowej produkcji AGD, RTV, w budowie statków i tpy.

Strategia dywersyfikacji wybrana przez wiele małych firm w dziedzinach sezonowych w najbogatszym państwie Ameryki Północnej większość przedsiębiorstw budowlanych mają dopiero połowę obrotu rocznego z biznesu budowlanego.

Jednakże są i inne podejścia do dywersyfikacji. Naprzykład, na Białorusi rodzajów działania firmy nie może być więcej niż trzech. Taka jest bowiem umowa przy rejestracji firmy jako podmiotu gospodarczego.

Atrakcyjną dla wschodnioeuropejskich małych firm może być strategija wejścia na nowe rynki. Na początku lat 90 nagle zostały uproszczone umowy międzynarodowych stosunków ekonomicznych na Wschodzie Europy, co pozwoliło nawet małym firmom włączyć się do handlu międzynarodowego. Ze znanych strategii tego rodzaju – wypukłej i wklęsłej – wschodnie małe firmy mają możliwości wykorzystania tylko strategii wklęsłej, kiedy firma musi działać ostrożnie, nie mieć zbyt dużych wydatków, nie stawiać przeszkód dla konkurentów. Takie działania określają się bardzo skromnymi finansowymi możliwościami przedsiębiorstw. W związku z tym i wejście na nowe rynki będzie odbywać się, przede wszystkim w oparciu na potencjał własny. Dla towarów wschodnioeuropejskich producentów wejście na znane rynki będzie kłopotliwe ze względu na szereg szynników. Obecnie 2/3 eksportu białoruskiego faktycznie idzie do Rosji, a około jednej trzeciej polskiego na Wschód Europy. Taka sytuacja określa akurat kierunki strategii marketingowej wejścia na nowe rynki, zwłaszcza dla małych firm.

Literatura

1. E-Chrzan. Determinanty powstawania małych jednostek gospodarczych. Pokonferencyjne materiały „Współpraca transgraniczna” Brześć, Politechnika Brzeska – 1999.
2. А.И. Рубахов, Э.П. Головач. Коммерческие риски. – Брест: БПИ, 1999
3. W.Nasierowski, B.Mikuła. SPACE – praktyczna metoda wyboru strategii. „Organizacja i kierowanie” 1995, nr. 1.

ЦЕПЬ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЯХ

Эугениуш Ситэк

Ченстоховский политехнический институт, Республика Польша

В процессе глобализации организация экономической деятельности предприятия формируется в виде цепи добавленной стоимости. Глобализация звеньев цепи добавленной стоимости от исследовательских работ через производство к послепродажному сервису дает возможность использования разнообразных страновых факторов и оптимизацию сети производства и дистрибуции глобального предприятия.

Конкурентное преимущество предприятия является результатом различных действий, которые происходят в его жизни. Каждый вид деятельности дает свой вклад