

**Robert Lasak**

LUCRUM Sp. z o.o., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
robert.lasak@lucrum.net.pl

---

# Budowanie przewagi konkurencyjnej ukraińskich przedsiębiorców na rynku polskim

---

## STRESZCZENIE

W artykule autor omawia podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz motywy ich wejścia lub przeniesienia na rynki zagraniczne koncentrując swoją uwagę przede wszystkim na przedsiębiorcach ukraińskich, którzy w ostatnich latach licznie podejmują działalność gospodarczą na terenie Polski. W oparciu o przeprowadzone badania ankietowe oraz wywiady bezpośrednie w tekście podejmowana jest próba podzielenia migracji obywateli Ukrainy na poszczególne jej fazy. Artykuł przedstawia również fragment badań przeprowadzanych, w których poruszone są źródła budowania przewagi konkurencyjnej ukraińskich przedsiębiorców na rynku polskim oraz kwestie związane z ich wcześniejszym przygotowaniem do rozpoczęcia działalności w Polsce.

**SŁOWA KLUCZOWE:** przewaga konkurencyjna, Ukraina, ukraińscy przedsiębiorcy, wejście na rynki zagraniczne, strategia kosztowa, strategia różnicowania.

## ABSTRACT

*Building competitive advantage of Ukrainian entrepreneurs on the Polish market.*

The aim of this article is to analyze the main sources of competitive advantage of enterprises and the motives of their entry or transfer to foreign markets, focusing their attention mainly on Ukrainian entrepreneurs, who in recent years have been doing business in Poland. Based on the conducted surveys and direct interviews in the text, an attempt is made to divide the migration of Ukrainian citizens into individual phases. The article also presents a fragment of research conducted in which the sources of building a competitive advantage of Ukrainian entrepreneurs on the Polish market and issues related to their earlier preparation for starting a business in Poland are discussed.

**KEYWORDS:** competitive advantage, Ukraine, Ukrainian entrepreneurs, entry into foreign markets, cost strategy, diversification strategy

## Wprowadzenie

W ostatnich latach zauważalna staje się migracja obywateli Ukrainy do Polski. Początkowo była to głównie migracja związana z chęcią studiowania na polskich uczelniach. Proces ten wyraźnie przybrał na sile od czasu wybuchu konfliktu na wschodzie Ukrainy. Wojna doprowadziła do zniszczenia wielu domów i przedsiębiorstw, a kolejne doprowadziła do problemów z płynnością finansową poprzez spadek zamówień. Niestabilność kursów walut, utrata miejsc pracy, to tylko niektóre czynniki, które możemy obserwować jako skutek konfliktu. Ukraina, na której w wyniku powszechnej korupcji, sytuacja już wcześniej była trudna, stanęła w obliczu bardzo poważnych problemów. Wielu jej mieszkańców podjęła decyzję o przeniesieniu swojego centrum życia do Polski. Wśród nich są zarówno osoby, które szukają zatrudnienia, jak i przedsiębiorcy. Ci drudzy albo przenoszą swoje działania biznesowe do Polski albo szukają nowych pomysłów na firmę. Na rynku polskim pojawiają się również ukraińscy przedsiębiorcy, którzy w związku z niestabilną sytuacją chcą dywersyfikować swoją działalność poprzez zarejestrowanie i rozwój w Polsce swojej działalności gospodarczej. Obywatele Ukrainy bez przeszkód mogą w Polsce rejestrować spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne, czy komandytowe. Założenie jednoosobowej działalności jest już

ograniczone do bardzo wąskiej grupy osób jak na przykład posiadających Kartę Polaka, studentów studiów stacjonarnych lub osób posiadających zezwolenie na pobyt stały.

Szacuje się, że na dzień pisania niniejszego artykułu w Polsce przebywa ponad milion Ukraińców, choć bardzo trudno dotrzeć do oficjalnych szacunków. Nie istnieją żadne oficjalne źródła, które wskazywałyoby ilu z nich prowadzi w Polsce własną firmę. Z całą pewnością jest wśród nich wielu mikro, małych i średnich przedsiębiorców, dla których wejście na zagraniczne rynki nie jest codziennym projektem.

Niniejszy artykuł, po krótkim wprowadzeniu w teoretyczną problematykę budowania przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem wejścia na rynki zagranicznej, ma przedstawiać fragmenty badań własnych przeprowadzonych na niespełna 50 przedsiębiorcach obywatelstwa ukraińskiego, którzy w ostatnim czasie rozpoczęli prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce.

## Strategia przedsiębiorstwa i przewaga konkurencyjna ujęcie historyczne

Pochodzenia słowa „strategia” należy szukać w języku greckim, w którym oznacza ono „dowództwo”. Za źródło koncepcji – pierwszy traktat o strategii – uważa się za to klasyczne dzieło Sun Tzu „Sztuka wojny” datowana na 500 r. p.n.e.

Często strategię biznesową mają swoje źródło w strategiach wojskowych, ponieważ przedsiębiorstwa budują swoje strategie z podobnych powodów jak armia. Chcą nadać swoim działaniom cel i kierunek.

Istnieje wiele wspólnych pojęć i zasad, którymi posługują się strategie wojskowe oraz biznesowe. Do podstawowych zaliczyć należy rozróżnienie pomiędzy strategią a taktyką. Strategia w rozumieniu wojskowym ma na celu wygranie wojny. Taktyka z kolei koncentruje się na bitwie. Podobnie jest ze strategiami biznesowymi. Strategie mają na celu osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami w długim okresie a działania taktyczne koncentrują się na konkretnym działaniu i znacznie węższym obszarze. Zasadniczym celem strategii jest zwycięstwo. Wiele zasad, którymi kierują się wojskowi budując swoje strategie wykorzystano w biznesie. Mowa tu na przykład o przewadze ataku oskrzydającego nad frontalnym, korzyści z zaskoczenia przeciwnika czy wojny pozycyjnej. Strategii nie należy utożsamiać z planowaniem. Strategia to nie szczegółowy plan działania, czy zbiór zasad czy instrukcji.

Głównym motorem ewolucji strategii biznesowej były praktyczne potrzeby menedżerów. Niewystarczające okazywały się krótkoterminowe plany finansowe, procesy budżetowania rocznego i oceny efektywności. Nie wytyczały one długoterminowej drogi rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku pojawiło się planowanie rozwoju znane również jako planowanie długoterminowe. Były to zazwyczaj plany pięcioletniego rozwoju, u podstaw którego leżały prognozy makroekonomiczne na ten okres.

W końcu lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku FIBR zamieścił cykl artykułów traktujących o planowaniu rozwoju. Intensywny rozwój tej nowej dziedziny nauki tych latach był przydatny w opracowywaniu w latach 60-tych XX w. strategii dywersyfikacji w wielu przedsiębiorstwach. Lata „70-te i 80-te XX w. przyniosły dużą nieufność w stosunku do planowania rozwoju firmy. W warunkach turbulencji rynkowych firmy nie były w stanie planować na okres 5ciu lat lub dłuższy. Nie były w stanie zaplanować swoich produktów czy inwestycji. Powody były prozaiczne – u podstaw planowania leżała makroekonomia, której w perspektywie pięciu lat nikt nie był w stanie przewidzieć. To zapoczątkowało przejście z planowania rozwoju na tworzenie strategii, w której zmniejszono nacisk na planowanie dróg rozwoju przedsiębiorstwa a skoncentrowano się na jej pozycji na rynku względem konkurencji. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej stało się podstawowym celem strategii. Sam obszar przewagi konkurencyjnej jest przedmiotem badań od lat 80. XX wieku. Zajmowano się nim zarówno na gruncie ekonomii i zarządzania. Badania te doprowadziły do powstania różnych koncepcji, które wzajemnie się uzupełniają, ale także takich które stanowią zupełnie inne podejście to tego zagadnienia.

Patrząc z perspektywy ostatnich 30 lat, można wyróżnić trzy podstawowe podejścia do kształtowania koncepcji budowania przewagi konkurencyjnej:

- koncentrowano się na źródłach zewnętrznych – otoczeniu (koncepcje klasyczne),
- prym przypisywano do czynników wewnętrznych, które miały być źródłem przewagi (nowe koncepcje)
- łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych.

W związku z tym, że w praktyce przedsiębiorstw, jak również w teorii zarządzania coraz powszechniejsze stało się twierdzenie, że klasyczne podejście jest nadmiernym uproszczeniem rzeczywistości, od początku lat 90. XX wieku rozwijane są nowe teorie konkurencyjności, w których wykorzystywane są znacznie bardziej złożone metody pozyskania i rozwoju zasobów mających istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw.

W koncepcjach klasycznych wychodzono z założenia, iż przedsiębiorstwa w grze rynkowej nie są zdolne do współpracy a ich wzajemna postawa ma charakter konfrontacyjny. Do podstawowych czynników, które mają wpływ na pozycję konkurencyjną zaliczano niewiele czynników takie jak: koszty, jakość, różnicowanie oferty, intensywną promocję oraz pozycję na rynku.

Najważniejsze, wczesne, koncepcje konkurencyjne przedsiębiorstw to<sup>1</sup>:

- koncepcje konkurencyjności kosztowej opierające się na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingową koncepcję konkurencyjności,
- przywództwo kosztowe i dyferencjację.

Najbardziej znaną teorią tradycyjną jest ta przedstawiona przez M.E. Portera. Wyróżnił on przewagę konkurencyjną wynikającą z przywództwa kosztowego oraz wynikającą ze zróżnicowania.

## Źródła przewagi konkurencyjnej

Odnosząc się do strategii kosztowej istotną rolę odgrywają tak zwane nośniki kosztów (*cost drivers*). Czynników tych możemy wyróżnić siedem<sup>2</sup>.

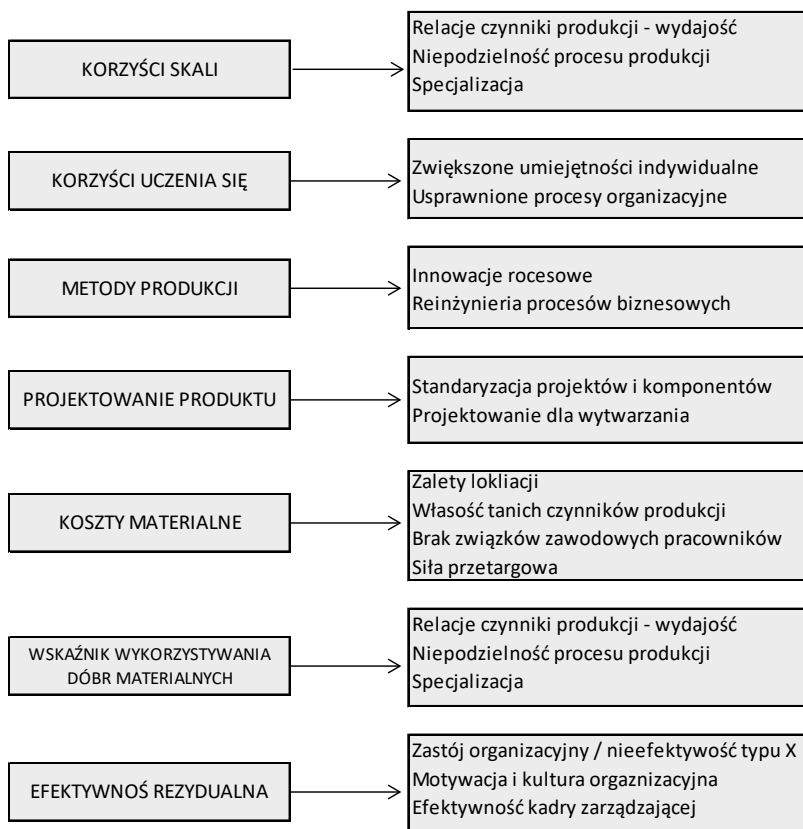
Znaczenie każdego z nich różni się w zależności od rozpatrywanego sektora, przedsiębiorstwa oraz rodzaju jej działalności.

---

1 Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 199-200.

2 R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 290.

Rys. 1 Nośniki przewagi kosztowej



Źródło: R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Warszawa 2011, s. 290.

Analiza tych czynników pozwala przedsiębiorstwu określić swoją pozycję kosztową i zdiagnozować ewentualne źródła braku efektywności. Dodatkowo na podstawie takiej analizy możliwe jest sformułowanie zaleceń do pożądanych zmian, które miałyby pozytywnie wpłynąć na efektywność przedsiębiorstwa.

Efektywność kosztowa nie jest gwarancją odniesienia sukcesu na dzisiejszym rynku i ma różną wagę. W obszarach biznesowych takich jak kredyty hipoteczne, leasing, czy handel stałą ceną odgrywa kluczową rolę. Z tego też powodu efektywność kosztowa często staje się kluczową strategią tych przedsiębiorstw. Z drugiej strony w branżach, czy produktach, w których o wyborze dostawcy, czy operatora cena odgrywa drugoplanową rolę prym przejmują strategię zróżnicowania, kwestie jakości, ale strategia kosztowa ma nadal istotne znaczenie.

Oczywiście w przedsiębiorstwie będącym dużym bytem organizacyjnym kompleksowa analiza kosztowa wraz z jednoznacznymi wskazówkami dotyczącymi proponowanych zmian jest bardzo trudna a czasem niemożliwa. W celu podniesienia efektywności kosztowej w takich podmiotach koniecznym jest określenie modelu łańcucha wartości organizacji. Dotyczy to każdej działalności biznesowej firmy. Następnie do poszczególnych elementów tego łańcuch można zidentyfikować odrębną strukturę kosztową wraz z różnymi nośnikami kosztów<sup>3</sup>.

Innym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest realizowanie strategii zróżnicowania (dyferencjacji). Przewaga na niej oparta to zdolność wytworzenia takiego produktu lub usługi, na której firma może osiągnąć premię cenową, która przewyższa koszt zróżnicowania<sup>4</sup>.

Dyferencjacja może mieć wiele podstaw. Czasem jest to, jak w przypadku firmy Dell, bardzo dobra obsługa posprzedażowa, czy jak firma Toyota, która buduje wizerunek niezawodności. Zróżnicowanie oparte może być arowno na jakości, obsłudze, ale i popularności marki, jej odpowiedzialności społecznej. Prowadzi ona do wzrostu lojalności klienta, gdyż taki klient staje się mniej wrażliwy na cenę co pozwala firmie osiągać wyższe marże na swoich produktach. Firmy finansowe próbują z kolei wyróżnić się poprzez na przykład szybką realizację świadczeń ubezpieczeniowych, szybką wypłatę środków z rachunków inwestycyjnych jak również obsługę swoich produktów on-line.

Dlatego też strategia ta określana jest czasami terminem strategii odróżniania od rywali w cechach ważnych dla nabywców. M.E. Porter wymienia następujące sposoby różnicowania: wzór wyrobu, marka, jakość, technologia, unikatowe cechy wyrobu, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, obsługa posprzedażowa, sieć sprzedaży. Zdaniem Portera najlepsze rezultaty osiągnie to przedsiębiorstwo, które będzie różnicowało swoją ofertę wykorzystując kilka z nich. byłoby, gdyby przedsiębiorstwo różnicowało swoją ofertą wykorzystując kilka z nich<sup>5</sup>. W takiej sytuacji cena produktu schodzi na drugi plan ponieważ dla klienta decydująca staje się ta cecha, której żaden inny, konkurencyjny produkt nie jest mu w stanie dać.

---

3 R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Warszawa 2011, s. 302-305.

4 Ibidem, s. 308.

5 M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006, s. 63-64.

## Motywy wejścia przedsiębiorców na rynki zagraniczne

- rynkowe,
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe,
- polityczne,

W literaturze przedmiotu można spotkać różne sposoby klasyfikacji motywów rozszerzenia działalności o rynki zagraniczne. Mogą one mieć charakter rynkowy, ekonomiczny lub strategiczny. Pierwsze z nich związane są z chęcią wykorzystania szansy rynkowej lub ochrony dotychczasowej pozycji. Są one często dzielone są także na ofensywne jako te, które ukierunkowane są na zwiększenie zysków, wejście na nowe rynki zbytu, czy też po prostu zwiększenie sprzedaży, oraz defensywne, które z kolei koncentrują się na obronie aktualnej pozycji przedsiębiorstwa, kontynuowanie współpracy z dotychczasowymi kontrahentami oraz utrzymanie sprzedaży i zysków na określonym poziomie<sup>6</sup>. Motywy rynkowe (ofensywne i defensywne) dotyczą możliwości wykorzystania istniejących szans rynkowych lub ochrony dotychczasowego rynku. W innym ujęciu motywów można podzielić na ekonomiczne jako te związane z chęcią osiągnięcia wzrostu zysku, wielkości sprzedaży, rentowności czy poziomu kosztów. Motywy strategiczne związane są zwykle z rozwojem przedsiębiorstwa, dywersyfikacją działalności przedsiębiorstwa, czy integracją pionową<sup>7</sup>.

Inną klasyfikacją spotykaną w literaturze jest podział motywów ekspansji na rynki zagraniczne na rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe oraz polityczno-prawne.

Motywy rynkowe nabierają znaczenia w momencie pojawiania się szans związanych najczęściej z rozwojem rynków zagranicznych. Tu przedsiębiorstwa uparują możliwość zajęcia dobrej pozycji rynkowej i realizowania zysków, ale również mogą przez tę drogę rozwoju wykorzystać swoje moce produkcyjne w większym stopniu, co z kolei może przełożyć się na zmniejszenie udziału kosztów stałych w wydatkach przedsiębiorstwa. Z drugiej strony bodźcem do ekspansji zagranicznej bywa niekorzystna prognoza co do rodzimego rynku co do jego popytu, poziomu cen lub też dynamiki wzrostu.

6 J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 506.

7 O. Shenkar, Y. Luo, *International Business*, New York 2004, s. 11-12.



Motywy kosztowe są ważnym argumentem za rozszerzeniem działalności podmiotów gospodarczych za granicą. Wiążą się one bowiem z dążeniem do obniżenia kosztów produkcji dzięki wykorzystaniu korzyści skali, co przyczynia się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa oraz zwiększenia stopy zysku. Przeniesienie części cyklu produkcyjnego lub też całej działalności za granicę jest często podyktowane niższymi kosztami, a w szczególności kosztami: pracy, surowców, materiałów, gruntów, energii, transportu. Kolejną grupą motywów wyjścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne są kwestie związane z zaopatrzeniem w różne czynniki produkcji, ich cena i łatwy dostęp.

Wyniki wielu badań wskazują, że wciąż dominującym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej jest cena. Poniższa tablica pokazuje przykład jednego z takich badań. Możemy z niej wyczytać, iż ponad 50% badanych polskich przedsiębiorstw upatruje swoją pozycję konkurencyjną w cenie, co może wskazywać na chęć realizacji strategii przywództwa kosztowego.

### Źródła konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

TYP ŹRÓDŁA	LICZBA WSKAZAŃ
Cena	51,90%
Jakość produktu	20,90%
Jakość obsługi, relacje z klientem	9,50%
Wąska specjalizacja	5,60%
Zdolność do dostosowania się do wymagań klienta	5,60%
Lokalizacja firmy	4,40%
Innowacyjny charakter produktów	1,80%

Źródło: J. Skalik, *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wałbrzych 2005

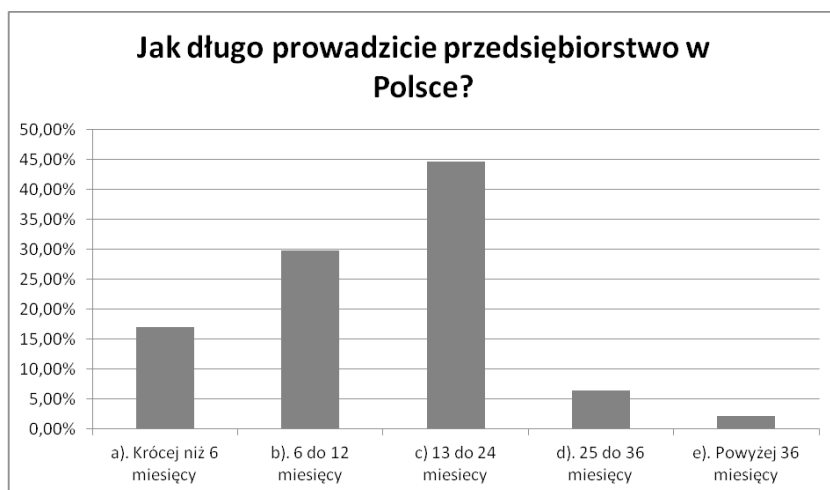
Choć również znaczący odsetek firm, które były przedmiotem badania koncentruje się na takich elementach jak: jakość produktu, obsługi klienta i budowanie z nim relacji, czy też zdolność do dostosowania się do jego potrzeb.

Warto zauważyć, że duże światowe przedsiębiorstwa, które osiągają wysoką wartość rynkową realizując przy tym ponad przeciętny poziom zysków, zdają się w większości realizować strategię zróżnicowania. Przykładem może tu być Apple, którego produkty oferowane są po cenie wyższej od swoich konkurentów, jednak oferują klientom bardzo dobra jakość i dzięki swojej strategii marketingowej są kojarzone z prestiżem, dzięki czemu kreują taki poziom wartości dla klienta, który uzasadnia w ich oczach cenę. Z drugiej strony na rynku możemy zauważyć przedsiębiorstwa, które bardzo dobrze korzystają z efektu skali mogąc oferować produkty po atrakcyjnych cenach, przy jednoczesnym dużym nakładzie marketingowym. Jako przykład takiej firmy można wymienić IKEA, czy też Biedronka, które dzięki efektowi skali zdolna jest do zakupu produktów po bardzo atrakcyjnych cenach.

### Ukraińscy przedsiębiorcy na rynku polskim – wyniki badań własnych

Poniżej zostały przedstawione wyniki ankietowych badań własnych uzupełnionych o wywiady bezpośrednie, przeprowadzone na grupie 49 przedsiębiorstw zarejestrowanych i funkcjonujących w Polsce, w których dominujące udziały posiadają obywatele Ukrainy. Są to firmy działające w zdecydowanej większości poniżej trzech lat, a prowadzone w większości w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

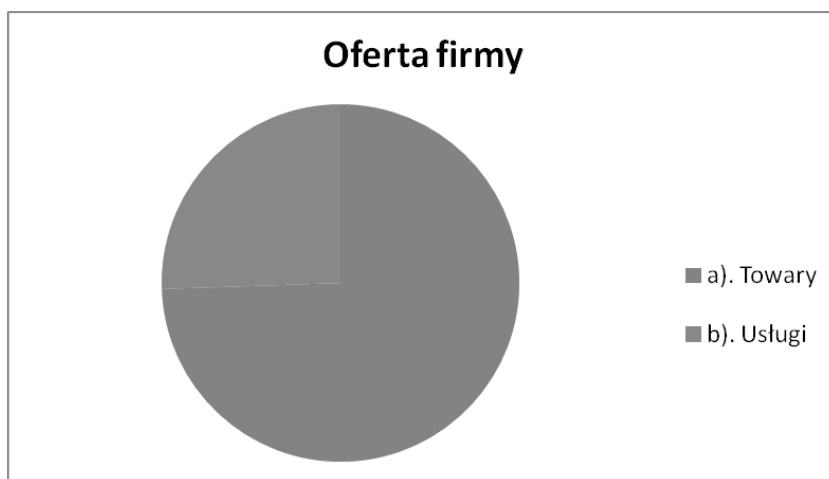
Na poniższym wykresie widać, że prawie 90% badanych swoją działalność założyło swoją działalność w ostatnich trzech latach, z czego prawie połowa pomiędzy 13 a 24 miesiące temu.



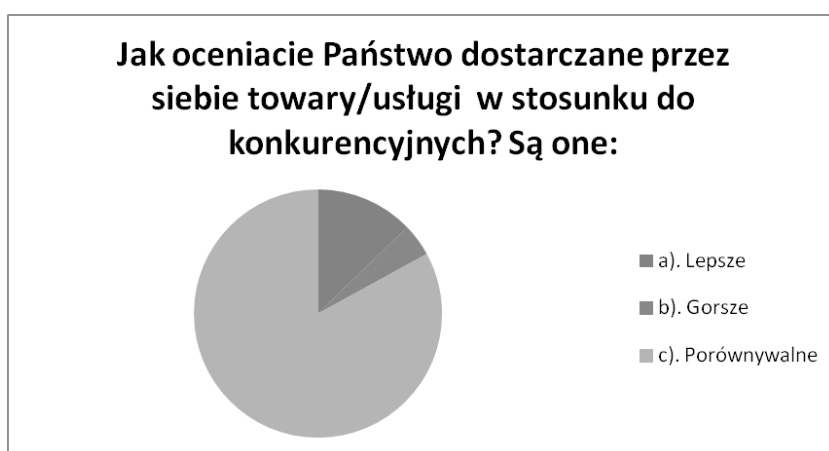
Od czasu dużej destabilizacji sytuacji na Ukrainie wywołanej wybuchem konfliktu z Rosją można było zauważyć trzy fazy migracji. Pierwsza z ich miała miejsce tuż po wspomnianych wydarzeniach, a charakteryzowała się rejestrowaniem w Polsce firm obywateli Ukrainy przede wszystkim ze względu na chęć uzyskania kart pobytu. Wskazują na to inne przeprowadzone ankietowe badania własne przeprowadzane cyklicznie podczas konferencji organizowanych cyklicznie na terenie Ukrainy pod tytułem „Biznes zaczyna się w Polsce” przez polską firmę Lucrum sp. z o.o. Znaczna część ankietowanych wskazywała w rozmowach, iż zależy im na tym, aby w razie eskalacji konfliktu mogli wraz ze swoimi rodzinami przenieść się do Polski jako bezpiecznego kraju, członka Unii Europejskiej. Jednocześnie podkreślano, że wcześniejsza rejestracja przedsiębiorstwa ma na celu zapewnienie sobie możliwości szybkiego przeniesienia swojej dotychczasowej aktywności biznesowej. Te firmy w zdecydowanej większości nigdy nie podjęły faktycznej działalności operacyjnej. Druga faza, której ramy czasowe można by określić jako lata 2015-2016, to już zakładanie firm w Polsce w celu natychmiastowego podjęcia działalności przy jednoczesnym przeniesieniu swojego ośrodka życiowego do Polski. Wielu przedsiębiorców zainwestowało w Polsce swoje oszczędności, aby ich przedsięwzięcia stały się źródłem regularnego dochodu, a tym samym źródłem utrzymania. Część z nich postanowiła zdywersyfikować swoją działalność, przenosząc do Polski tylko fragment swojej aktywności. Trzecią fazę migracji można umiejscowić w okresie od drugiej połowy 2016 roku do chwili pisania niniejszego artykułu. Jest ona związana głównie z poszukiwaniem pracy najemnej. Blisko 80% osób wskazuje, że jest zainteresowana przede wszystkim znalezieniem pracy. W ślad za tym powstaje

coraz więcej agencji pracy tymczasowej specjalizujących się w rekrutacji, zatrudnianiu Ukraińców.

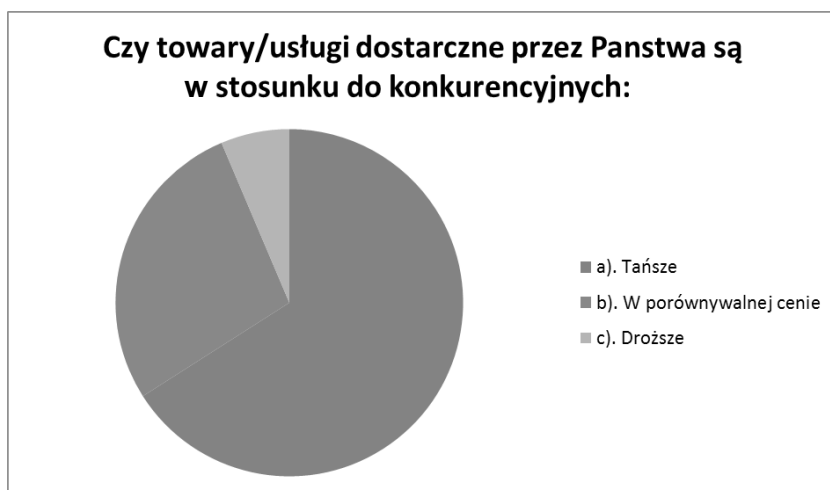
Wśród badanych firm prawie 75% to firmy handlowe lub produkcyjno-handlowe, a pozostałe przedsiębiorstwa oferują swoim odbiorcom usługi.



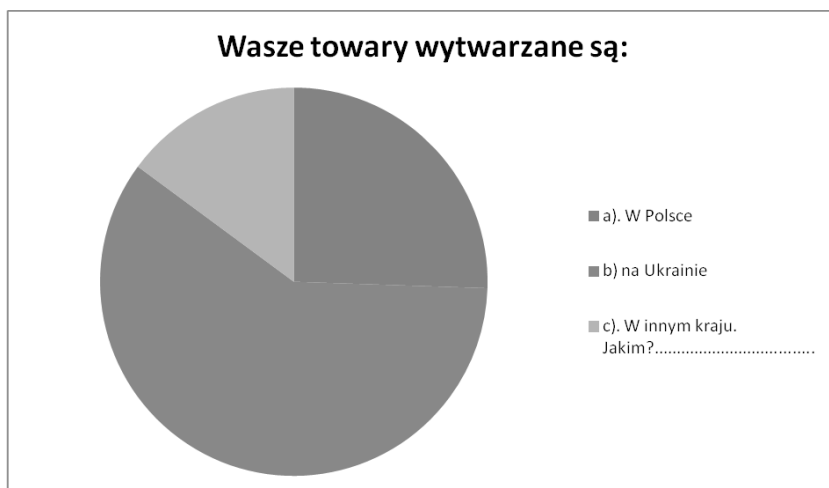
Zdaniem ponad 80% ankietowanych oferowane przez nich produkty są porównywalnej jakości do tych, które spotkali na rynku polskim, a niepełna 15% jest zdania, że jakość ich produktów jest lepsza. Zaledwie 5% respondentów oceniła swoją ofertę jako gorszą jakościowo.



Na pytanie dotyczące ceny oferowanych przez siebie towarów lub usług, aż 65% badanych wskazało, że są one tańsze, 30% z nich określiło swoją ofertę cenową jako porównywalną do konkurencji, a zaledwie 5% jako droższą. Rozkład pomiędzy usługodawcami, a pozostałymi przedsiębiorstwami okazał się zbliżony nieznacznie wskazując, iż oferowane usługi są tańsze.



Jak pokazało badanie towary 60% oferowanych towarów produkowanych jest na Ukrainie, około 25% to te pochodzące z Polski, a niespełna 15% to towary importowane. Z kolei wśród importu dominują Chiny i Tajwan. Z powyższego wynika, że ukraińscy przedsiębiorcy korzystają z faktu tańszej siły roboczej, niższych kosztów stałych, a tym samym bardziej konkurencyjnym koszcie wytworzenia produktów w swoim kraju próbując dzięki temu osiągnąć na rynku polskim kosztową przewagę konkurencyjną.



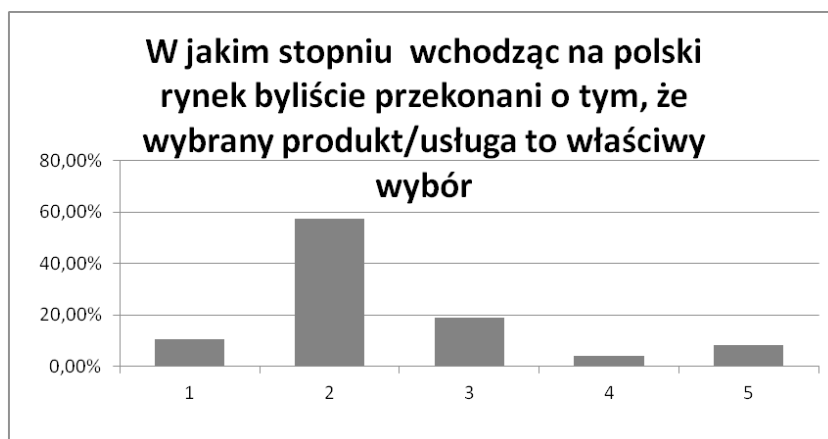
Respondenci zapytani na wprost o to w czym upatrują swoją przewagę konkurencyjną na rynku polskim oraz Unii Europejskiej w ponad 80% wskazywali na realizację strategii kosztowej. Niespełna 20% z nich chce budować postrzeganą wartość swojej oferty poprzez strategię zróżnicowania. W rozmowach uzupełniających badanie ankietowe respondenci podkreślali, że oferowane przez nich produkty produkcji ukraińskiej z uwagi na stosowaną technologię nie są w stanie wyróżnić się jakością. Podobną opinię przedstawiali przedstawiciele Rządu Ukrainy podczas Forum Eksporterów, które odbyło się w maju 2017 roku w Kijowie. Widać tu dużą potrzebę inwestycji bezpośrednich na Ukrainie.

Druga część badania miała odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób ukraińscy przedsiębiorcy przygotowują się do wejścia na zagraniczny rynek. Wszak badani w swoim kraju prowadzili w większości mikro, małe a co najwyżej średnie przedsiębiorstwa, a ekspansja na rynki zagraniczne jest dużym wyzwaniem biznesowym.

Prawie 35% respondentów przyznaje, że przed rozpoczęciem działalności w Polsce w ogóle nie przeprowadziła analizy rynku, a kolejne 40% bazowała na informacjach uzyskanych od znajomych. Zaledwie co czwarte przedsiębiorstwo dokonało analizy otoczenia rynkowego i konkurencji opierając się na danych statystycznych, czy korzystając z pomocy profesjonalnych firm doradczych. W usług tych ostatnich skorzystał zaledwie co dwudziesty przedsiębiorca.



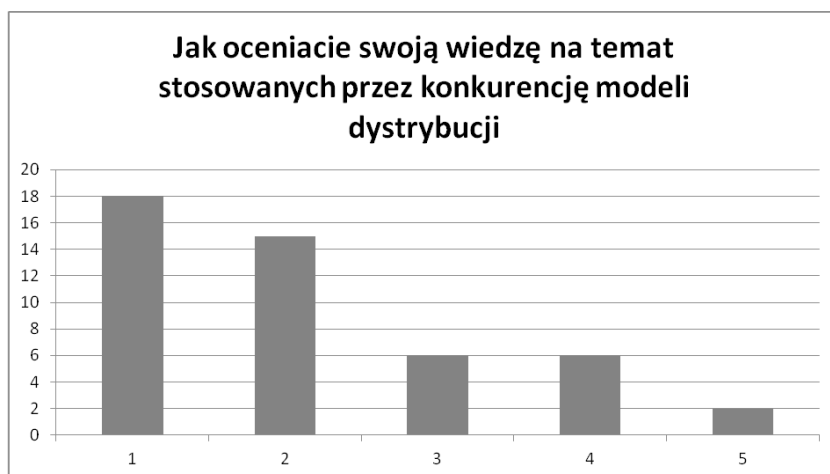
Rozpoczęcie działalności w dużej niepewności obrazują odpowiedzi na kolejne z pytań, gdzie zaledwie 15% respondentów była przekonana, że ich produkt lub usługa w przyjętej strategii jego sprzedaży spotka się z pozytywnym przyjęciem na rynku. Co piąty ocenił swoje przekonanie co do właściwości wyboru jako umiarkowane. Zdecydowana większość, bo około 60%, nie było przekonanych co do swego wyboru, pozostawiając to do weryfikacji rynku.



Gdzie 1 oznacza „w ogóle”, a 5 – całkowicie

Ten rozkład znalazł swoje odbicie również w analizie konkurencji, a w szczególności stosowanych przez nich modeli i metod dystrybucji towarów lub usług. Zaledwie co siódma firma wskazała, że co najmniej

bardzo dobrze zna działanie rynku na którym chcą funkcjonować, choć przedstawiciele co trzeciej byli zaznajomieni z tym obszarem. Jednak ponad połowa nie oceniła swoją wiedzę w tej materii jako słabą.



Gdzie: 1 – bardzo słabo; 5 doskonale

Z przedstawionego fragmentu badań wynika, że ukraińscy przedsiębiorcy licznie funkcjonujący na rynku polskim skoncentrowani są na realizowaniu strategii kosztowej, a źródłem budowanej przez nich pozycji rynkowej są towary importowane z Ukrainy, które z uwagi na niższe koszty produkcji mogą być oferowane w niższych cenach. Podobnie w przypadku firm usługowych, które swoje funkcjonowanie opierają na zatrudnianiu pracowników, którzy bezpośrednio świadczą w ich imieniu usługi, przewaga konkurencyjna ma swoje podwaliny w niższych kosztach pracy.

Niewiele spośród badanych przedsiębiorstw decyduje się na konkurowanie poprzez oferowanie wyższej jakości produktów bądź usług. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest, zdaniem respondentów, niewystarczające zaawansowanie technologiczne ukraińskich producentów, a z drugiej strony możliwość realizowania zysków poprzez konkurowanie przede wszystkim ceną.

## Zakończenie

Coraz bardziej liczna grupa ukraińskich przedsiębiorców decyduje się na prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce. Niektórzy z nich przenieśli swoje przedsięwzięcia z uwagi na niestabilność sytuacji w ich



rodzimy kraj decydując się również na zmianę miejsca stałego pobytu wraz z rodzinami. Inni wykorzystują tę możliwość dywersyfikując swoją działalność. Wśród nich są tacy, którzy rejestrację przedsiębiorstwa w Polsce wykorzystują do tego, aby łatwiej dystrybuować swoje produkty lub usługi do innych krajów Unii Europejskiej ponieważ z doświadczenia wielu z nich europejscy przedsiębiorcy chętniej nawiązują relacje biznesowe z firmami państw członkowskich. Ma to swoje uzasadnienie w swobodzie przepływu towarów i usług, szybkości przepływów pieniężnych, kosztach transakcyjnych, ale również w bezpieczeństwie samych transakcji. W takim modelu producenci ukraińscy rejestrując spółkę w Polsce dokonują sprzedaży pomiędzy firmami powiązаныmi by później sprzedawać swoje wyroby zarówno w Polsce jak i w innych krajach Unii Europejskiej.

W strategiach obieranych przez ukraińskich przedsiębiorców w Polsce i pozostałych państwach członkowskich dominują strategie kosztowe bazując na niższym koszcie wytworzenia produktów na Ukrainie oraz na zerowych stawkach celnych na większość towarów sprowadzanych z tego kraju. Strategie związane ze zróżnicowaniem są w zdecydowanej mniejszości, choć oczywiście może być to kolejny etap rozwoju tych przedsięwzięć w przyszłości.

#### BIBLIOGRAFIA

- BUDNIKOWSKI A. 2006. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa.
- CIESIELSKI M. (red.). 2009. *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa.
- GRANT R.M. 2011. *Współczesna analiza strategii*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- JARCZEWSKA-ROMANIUK A. 2004. *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Bydgoszcz-Kraków.
- LICHTARSKI J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 2001.
- NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., JASIŃSKI B. (red.). 2012. *Sieci międzynarodowe, Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa.
- PAYNE A. 1997. *Marketing usług*, Warszawa.
- PIERŚCIONEK Z. 2007. *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWN.
- PORTER M.E. 1998. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction*, New York.
- PORTER M.E.. 2006. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.
- SHENKAR O., LUO Y. 2004. *International Business*, New York.

- SKALIK J. 2005. *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wałbrzych.
- STONER J.A.F., WANKEL C. 1997. *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- SZCZEPANKIEWICZ W. 2011. *Funkcjonowanie sektora handlu w łańcuchu dostaw*, Warszawa.
- SZPAK J. 2007. *Historia gospodarcza powszechna*, Warszawa.
- WIKTOR W., OCZKOWSKA R., ŻBIKOWSKA A. 2008. *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Warszawa.



**Robert Lasak** – magister zarządzania, absolwent studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, doradca restrukturyzacyjny posiadający licencję Ministerstwa Sprawiedliwości, naukowo związany z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie. Zainteresowania naukowe to zarządzanie strategiczne, łańcuchy dostaw, podatki oraz restrukturyzacja przedsiębiorstw. Zawodowo prezes zarządu Lucrum sp. z o.o., która specjalizuje się we wdrażaniu zagranicznych przedsiębiorstw na rynek Unii Europejskiej, obsłudze podatkowej i prawnej oraz postępowaniach restrukturyzacyjnych. W ramach pracy zawodowej współpracuje z wieloma zagranicznymi przedsiębiorstwami. Uczestnik i organizator wielu konferencji biznesowych w Polsce i poza jej granicami, w tym na Ukrainie.