

MARIA GRZYBEK
Akademia Rolnicza w Krakowie

STRATEGIE DZIAŁALNOŚCI FIRM AGROBIZNESU NA RYNKU KRAJOWYM I ZAGRANICZNYCH

1. Pojęcie strategii i jej podstawowe rodzaje

Miejsce przedsiębiorstwa na rynku związane jest z prowadzoną przez nie określoną strategią. Pojęcie strategii, choć wywodzi się z nauk militarnych, zostało do ekonomii wprowadzone dla oznaczenia zespołu skoordynowanych akcji i manewrów, umożliwiających osiągnięcie założonego celu. Strategia jest czymś więcej niż planem, gdyż wskazując na główne działania pod kątem realizacji celu w dłuższym okresie wyprzedza plan. Przygotowanie strategii wymaga kwalifikowanych kadr i środków, pozwalających połączyć zasoby z celami do których dąży, zdefiniowania dziedzin decyzyjnych i działań, jakie mają być przedsięwzięte. Strategia przedsiębiorstwa jest poszukiwaniem i prowadzeniem niezbędnych działań dostosowawczych, które polegają na podwójnej diagnozie co do środowiska i co do własnych środków [4].

Stosując diagnozę środowiska, w jakim firma funkcjonuje należy brać pod uwagę różne elementy; w tym m.in.: nowych dostawców, produkty substytucyjne, nowe technologie, możliwości kontaktu z klientami, negocjacje z dostawcami, ustawodawstwo, system finansowy, władze krajowe i lokalne.

W dziedzinie zasobów diagnozowanie strategiczne obejmuje potencjał: ludzki, finansowy, techniczny i handlowy.

W konsekwencji strategia dotycząca zasobów może polegać na prowadzeniu działań, zmierzających do ich:

- koncentracji,
- reorientacji,
- wzrostu i rozwoju.

Szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa mają jego procesy rozwojowe. Przedsiębiorstwo rozwija się wewnętrznie wówczas, gdy zwiększa swoje rozmiary, poprawia wskaźniki i zwiększa rangę na rynku.

Identyfikacja i sprecyzowanie działalności przedsiębiorstwa uwarunkowane jest dotychczasowymi jego osiągnięciami, działaniami oraz zamiarami ale przede wszystkim potrzebami rynku. Przyszły profil działania przedsiębiorstwa zależy od wyboru strategii z uwzględnieniem następujących aspektów:

- ekspansji,
- zaniechanie produkcji drugoplanowych wyrobów,
- rozszerzenia asortymentu,
- zmiany profilu działalności.

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo konkuruje z wieloma jednostkami ekonomicznymi. Im bardziej liberalna jest gospodarka, tym jest większy wpływ zjawisk rynkowych na podejmowane decyzje. Dlatego też nadrzędnym celem każdej firmy staje się ekspansja rynkowa (w formie indywidualnej lub w połączeniu z innymi jednostkami). Stąd też podstawowe rodzaje strategii to :

- marketingowa (produktu, dystrybucji, aktywizacji sprzedaży),
- rozwojowa (ekspansji),
- finansowa,
- technologiczna.

Ekonomiści [3] wyróżniają kilka rodzajów strategii, jakie firma może prowadzić w stosunku do odbiorców swoich towarów:

- do kupujących:

1. *Strategię muru* - stosowanie ograniczenia klientów z punktu widzenia; rentowności sprzedaży, znajomości.
2. *Strategię segmentacji* - działalność rynkowa polega na różnicowaniu klientów z wielu punktów widzenia, biorąc za podstawę wyjścia rozeznanie w popycie poszczególnych grup konsumentów (warunkiem prowadzenia tej strategii jest wyciągnięcie maksymalnych korzyści przez przedsiębiorstwo z efektu elastyczności popytu występującego w różnych segmentach rynku).
3. *Strategię penetracji rynku* - są to działania skierowane na możliwie największą liczbę klientów zróżnicowanych pod wieloma względami; strategia obejmuje produkty masowej konsumpcji, a przynosi firmie korzyści w postaci większego stopnia upowszechniania dostaw produktów i lepszego dotarcia do konsumenta.

- do dystrybutorów:

1. *Strategię selektywnej dystrybucji* - polegającą na ograniczeniu liczby dystrybutorów (hurtownicy, uprzywilejowani dystrybutorzy, wyłączni przedstawiciele); stąd korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa to m. in.: sty-

mulowanie dystrybucji, możliwość zachowania znaku markowego producenta, kontrola sieci sprzedaży włącznie z odmową sprzedaży.

2. *Strategię masowej dystrybucji* (będącą przeciwieństwem pierwszej), czyli sprzedaż poprzez wszystkie możliwe kanały dystrybucji z zamiarem dotarcia z produktem do jak najszerszej rzeszy konsumentów (np. art. żywnościowe masowej konsumpcji).

2. Strategie przedsiębiorcze firm

Permanentny rozwój rynku, różnych jego form i funkcji, a także sytuacja polskich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu wymagają, aby podejmując decyzje o wytwarzaniu dóbr i świadczeniu usług, firmy kierowały się strategiami przedsiębiorczymi. Należy zauważyć, iż w latach 90-tych coraz powszechniej stosowane były przez firmy agrobiznesu strategie przedsiębiorcze. Definiowane są one jako zbiór strategii, które w danych warunkach pozwalają firmom efektywniej od innych osiągać założone cele. Za ten rodzaj strategii przyjęto uważać działania firm polegające na:

- skutecznej realizacji założonych celów,
- kreacji nowych możliwości tworzenia bogactwa firm,
- systematycznie poszukujących w zachodzących zmianach okazji do innowacji, stanowiących podstawę rozwoju firm.

Strategie przedsiębiorcze zostały zdefiniowane przez P. F. Druckera [2], który wyróżnił cztery grupy tych strategii:

- I strategia „być najpierwszym i najsilniejszym”
- II strategia „uderzaj w nich tam, gdzie ich, (innych) nie ma”
- III strategie nisz rynkowych (ekologicznych)
- IV strategie ukierunkowane na zmianę „wartości i cech”.

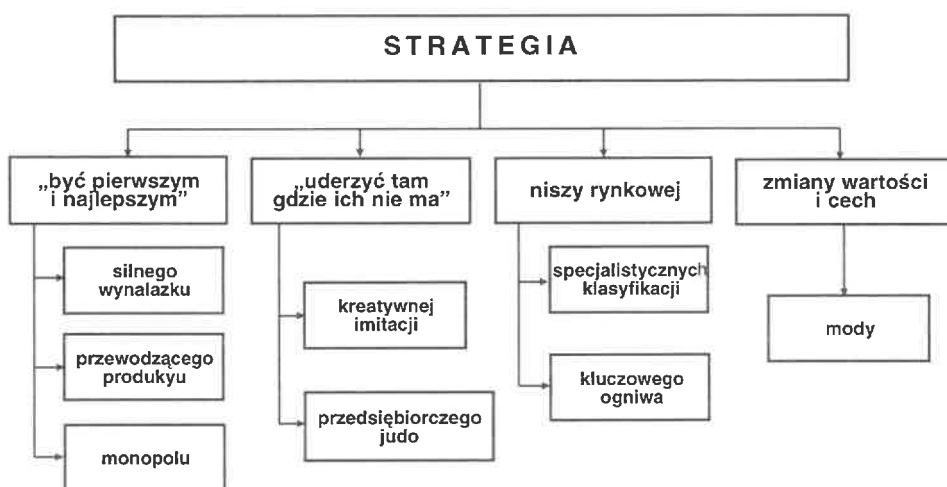
Wzbogacając i uszczegóławiając te kryteria S. Kowalczyk [6] wyróżnia osiem modelowych strategii przedsiębiorczych firm agrobiznesu, pokrywających się z klasyfikacją P. F. Druckera (rys. 1).

Analizując poszczególne grupy strategii należy stwierdzić, iż **strategia „być najpierwszym i najlepszym” odpowiada strategii silnego wynalazku i zbliżona jest do strategii przewodzącego produktu**. W obydwu przypadkach strategię te są równoznaczne z dążeniem do trwałego zajęcia wiodącej pozycji na rynku. O ile jednak strategia silnego wynalazku opiera sukces na samym produkcie, o tyle strategia przewodzącego produktu na logice innowacji, a więc przewidywanego rozwoju (i przyszłych produktach). Jest to strategia, która zakłada zdominowanie rynku, jego części lub danej gałęzi. Strategia ta jest działaniem o wysokim stopniu ryzyka. Ryzyko jej polega na tym, że nie można jej zrealizować częściowo; albo odniesie się sukces, albo poniesie się klęskę. Zakłada stworzenie nowe-

go rynku lub co najmniej nowego procesu. Strategię tę zastosowały takie firmy ze sfery agrobiznesu jak np. Coca Cola Company w zakresie napojów bezalkoholowych, czy Mac Donalds w przypadku gastronomii. Firma, która chce działać zgodnie z tą strategią, musi mieć pomysł na „zawojowanie” rynku, przeprowadzić dokładną analizę szans powodzenia, a następnie konsekwentnie dążyć do realizacji pomysłu. Po zdobyciu rynku należy z kolei systematycznie obniżać cenę wyrobu, by inni nie byli w stanie finansowo wytrzymać konkurencji. Strategia ta swoim radykalizmem zmierza nawet dalej niż marketingowe prawo pierwszeństwa, które mówi, że: „lepiej być pierwszym niż lepszym”.

Rys. 1

Klasyfikacja strategii przedsiębiorczych firm agrobiznesu



Źródło: Opracowano na podstawie [6].

Do tej grupy strategii należy zaliczyć również *strategię monopolu*. Jest ona skuteczna i bezpieczna rynkowo dla firmy. Jednak w większości wolnorynkowych systemów gospodarczych praktyki monopolistyczne są zwalczane z mocy prawa, dlatego bliższa prawdy jest koncepcja strategii quasi monopolistycznej. W sferze agrobiznesu, z uwagi na lokalny charakter firm przetwórstwa rolnego spożywczego małej skali, pozycję zbliżoną do monopolistycznej zajmuje znaczna ich część na rynkach wiejskich. Jednak ze względu na stosunkowo małą skalę tych przedsiębiorstw nie stanowią one dużego zagrożenia w opanowaniu rynku na szeroką skalę.

Do drugiej grupy strategii przedsiębiorczych należy zaliczyć *strategię kreatywnej imitacji* i *strategię przedsiębiorczego judo*. Strategia kreatywnej imitacji przyjmuje założenie, że można zrobić coś lepiej od kogoś, kto zrobił to pierwszy. Naśladowca czeka na wprowadzenie przez inną firmę nowego pomysłu. Następnie

pnie przyjmuje go, analizuje słabe strony produktu, udoskonala, znajduje lepsze zastosowanie i odnosi sukces. Jest to strategia mniej ryzykowna od „być najpierwszym i najlepszym”. Nowator bowiem z reguły przejmuje na siebie konieczność wykreowania danej potrzeby, rynku, czy klienta. Naśladowca korzysta z tej pracy, unika pułapek, rozwija okazje. Istnieje, co prawda, niebezpieczeństwo, że nowator prawidłowo oceni sytuację, uniemożliwiając naśladowcy przejęcie i rozwinięcie pomysłu. Doświadczenie jednak przemawia na korzyść naśladowców. Strategia ta wymaga szybko rosnącego rynku, dlatego jest najbardziej skuteczna w branżach wysokiej techniki. W sferze agrobiznesu może mieć zastosowanie przede wszystkim w ogniwie wytwarzającym środki produkcji dla przemysłu rolno spożywczego, a także w różnych branżach tego przemysłu.

Na podobnej zasadzie jest oparta strategia „przedsiębiorczego judo”. Polega ona na wykorzystaniu okazji, która jest ignorowana przez pozostałe podmioty na rynku. Z tych względów jest to strategia stosunkowo bezpieczna. Zajęcie korzystnej pozycji jest możliwe, ponieważ istniejące od dawna w danym segmencie rynku firmy źle oceniają nowości zaproponowane przez innych, koncentrują się na wysoko rentownej części rynku lub pokładają nieograniczoną wiarę w swoje atuty, tj. jakość produktu, cena. Strategia ta w pierwszym etapie zmierza do uchwycenia przyczółka w miejscu stosunkowo słabo bronionym przez innych. Uderza się tam, gdzie konkurencja jest słaba (rynki miejskie zaopatrywane przez produkty z drobnych, wiejskich przetwórci rolno – spożywczych oferujących produkty według oryginalnych receptur). Następnie rynek jest dynamicznie rozwijany, zwiększa się udział „przedsiębiorczego judo”. Firma stosująca ją, stara się stopniowo zdobyć pozycję wiodącą, jednak nie w formie walki konkurencyjnej, lecz „obejścia” pozycji głównych rywali.

Kolejna grupa strategii przedsiębiorczych **związana jest z niszami rynkowymi, nazywanymi także niszami ekologicznymi**. W przeciwieństwie do omówionych poprzednio strategii te nastawione są nie na zdobycie wiodącej pozycji na rynku lub w sektorze, lecz w małej dziedzinie. Stosują je zwykle firmy małej skali. *Strategia specjalistycznych klasyfikacji* należąca do tej grupy wymaga wyboru właściwego momentu. Jest to z reguły początkowy okres istnienia branży, rynku, technologii, zwyczaju. Wymaga zatem poszukiwania przez firmę tzw. okazji do specjalizacji. Ten, który wypracuje takie umiejętności, może liczyć na korzystną pozycję i niewielkie ryzyko zagrożenia ze strony innych firm.

Do tej grupy zalicza się również *strategię kluczowego ogniw*. Wiąże się ona z opracowaniem wyrobu mającego zasadnicze znaczenie dla określonego procesu. Bez zastosowania wyrobu kluczowego proces nie tylko nie przebiega efektywnie, lecz jest wręcz zagrożony. Poza tym koszt użycia wyrobu stanowi zazwyczaj niewielki procent kosztów całego procesu. Strategia posiada jeszcze dodatkowe wymagania. Powinna dotyczyć rynku stosunkowo małego, w miarę stałego, lecz trudnego do przekształcenia w rynek masowy (wówczas bowiem

strategia ta nie jest możliwa do zastosowania). Taki rynek jest mało atrakcyjny dla potencjalnych konkurentów, a ważny dla firmy, która go zajęła. Wypracowanie przez firmę niszy kluczowego ogniwa jest niezwykle korzystne, jednak wiąże się także z pewnym ryzykiem. Dotyczy ono możliwego tempa wzrostu firmy, które musi być zbieżne z tempem rozwoju procesu, dla którego produkt kluczowy jest tylko składnikiem. Przewyciężenie barier rozwoju może następować w drodze poszerzenia oferty produktowej o wyroby pokrewne. Tego typu strategię od wielu lat stosuje firma Dewey and Almy, która opracowała substancję uszczelniającą puszki z żywnością. Koszt zastosowania substancji jest niewielki, natomiast ryzyko producenta w przypadku zatrucia klientów bardzo duże. Obecnie szansę na zajęcie pozycji niszowej ma firma, która opracuje i wprowadzi np. nieszkodliwe dla zdrowia konserwanty żywności.

Ostatnia grupa strategii przedsiębiorczych to **strategie ukierunkowane na zmianę, „wartości i cech”**. Ich istotą jest tworzenie przez firmę klienta. Proces ten może odbywać się poprzez: tworzenie użyteczności przez klienta, sposobów ustalania cen, dostosowanie do realiów klienta, czy zapewnienie klientowi rzeczywistej wartości. Na przykład w przypadku zapewnienia klientowi rzeczywistej wartości firma proponuje odbiorcy zaspokojenie jego potrzeby, a nie sprzedaż wyrobu. Tak np. rolnikowi do zbioru potrzebny jest kombajn, maszyna bardzo droga, nawet dla większych gospodarstw. Część rolników decyduje się jednak na kupno tej maszyny, nawet kosztem znacznego zadłużenia. Należałoby zaproponować rolnikowi usługę zbioru kombajnem, czego naprawdę potrzebuje, gdyż wartością dla niego w tym przypadku jest zbiór plonu, a nie zakup kombajnu. Usługa powinna być przede wszystkim terminowa i dobrej jakości, bo w przeciwnym razie rolnik z niej zrezygnuje. Okazuje się zatem, iż wzorowo świadczone usługi rolnicze, mogą mieć duży wpływ na rozwój tego ważnego ogniwa agrobiznesu.

W omawianej grupie strategii należy wyszczególnić zwłaszcza *strategię mody*. Ten rodzaj strategii polega na szybkim przystosowaniu się do okresowo zmieniających się potrzeb odbiorców. Wymaga to od firmy stałej obserwacji rynku oraz elastycznych systemów produkcji i zarządzania. Jednym z elementów sukcesów tej strategii jest bowiem czas i umiejętność wyprzedzania konkurentów. Każde opóźnienie jest początkiem klęski tej strategii. Firmy poszukują bowiem okazji, które są najczęściej krótkookresowe. Z tych względów jest to strategia ryzykowna. W agrobiznesie strategia ta możliwa jest do zastosowania przy wchodzeniu przez handel detaliczny z artykułami „zdrowej żywności”, niskokalorycznymi, o zmniejszonej zawartości tłuszczu. Podmioty, które pierwsze podjęły się produkcji i dystrybucji tego rodzaju towarów żywnościowych osiągnęły poważny sukces na rynku.

3. Strategie stosowane na rynkach zagranicznych

Oprócz rozwiniętej działalności na wewnętrznym rynku krajowym przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu coraz bardziej angażują się w działalność eksportową. Udział poszczególnych firm w handlu międzynarodowym jest zróżnicowany. Dywersyfikacja występuje także w zakresie realizowanych strategii. Wyróżnia się dwie podstawowe strategie: reaktywną i proaktywną [1].

Strategia reaktywna charakterystyczna jest dla sytuacji, gdy eksporter dobiera rynki w sposób pasywny, realizując okazjonalne zamówienia lub oczekując inicjatywy ze strony zagranicznych kupców, pośredników (zawodowych importerów) bądź krajowych pośredników wyspecjalizowanych w działalności eksportowej. Wybór rynków zagranicznych dokonywany jest w tym przypadku de facto przez tych ostatnich. Podejście takie oznacza, że proces wyboru rynków jest w wysokim stopniu niesformalizowany, niesystematyczny i zorientowany głównie na dokonywanie zakupów importowych, przy niemal zupełnym braku bądź sporadycznym występowaniu marketingu eksportowego. Omawiany rodzaj strategii jest charakterystyczny zazwyczaj dla małych i średnich eksporterów, z niewielkim doświadczeniem (lub jego brakiem) w sferze handlu zagranicznego. W pewnych sytuacjach strategia taka uważana jest za użyteczną nawet przez wielkich i bardziej doświadczonych eksporterów, np. gdy wywołana oferta kupna pochodzi z rynku, na który dotąd firma nie eksportowała. Jednym z wiodących motywów w takiej sytuacji jest możliwość szybkiego uzyskania opłacalnych przychodów, zapewnionych niskimi kosztami wiążącymi się zazwyczaj z realizacją wywołanej oferty kupna.

W przeciwieństwie do strategii reaktywnej, *strategia proaktywna* zorientowana jest na realizację określonych celów marketingowych. Przedsiębiorca przejawia aktywność w inicjowaniu eksportu i doborze rynków zagranicznych oraz przeprowadzaniu ich pogłębionych badań. Podejście proaktywne ma charakter sformalizowany. Obejmuje systematyczne badania marketingowe, połączone często z zagranicznymi wyjazdami w celu prawidłowej oceny potencjalnych rynków. W mniej skomplikowanych przypadkach wyboru rynków dokonuje się intuicyjnie, w formie dyskusji przeprowadzonej w gronie pracowników firmy, na bazie posiadanych przez nich doświadczeń z kontaktów z tymi rynkami. Wobec wysokich kosztów prowadzenia sformalizowanych badań marketingowych rozwiązanie takie bywa dość często stosowane.

Trudno mówić o istnieniu wyraźnej granicy między podejściem reaktywnym i proaktywnym, gdyż wielu eksporterów skłania się ku stosowaniu strategii proaktywnej wobec rynków uznanych za najważniejsze dla firmy oraz strategii reaktywnej wobec rynków uznanych za drugorzędne bądź marginalne.

W przypadku stosowania strategii proaktywnej można wskazać na dwa odmienne podejścia w sferze wyboru rynków zagranicznych:

- a) metodę „rozszerzania”,
- b) metodę „zawężania”.

Firmy agrobiznesu stosujące metodę „rozszerzania” przyjmują jako punkt wyjścia rynek krajowy lub już istniejące podstawowe, zagraniczne rynki zbytu. Wybór rynków bazuje na podobieństwie natury politycznej, społecznej, ekonomicznej i kulturowej pomiędzy rynkami. Eksporter rozwija swoją działalność na kolejne rynki, przeprowadzając adaptację produktu i innych elementów marketingu exportowego jedynie w minimalnym zakresie. Podejście to bazuje zatem na dotychczasowych doświadczeniach firmy.

Stosując metodę „zawężania” właściciele firmy agrobiznesu za punkt wyjścia przy wyborze rynków zagranicznych przyjmują wszystkie rynki narodowe, ewentualnie podzielone na podgrupy regionalne, opierając się na kryteriach ekonomicznych, politycznych, językowych. Metoda „zawężania” obejmuje systematyczny przegląd wszystkich rynków prowadzący do bezpośredniego wyeliminowania rynków rokujących najmniejsze nadzieje oraz dalszego pogłębionego rozeznania tych rynków, które rokują największą nadzieję.

Procedura wyboru rynków może być jednoetapowa lub wieloetapowa. W przypadku procedury wieloetapowej każdy z następujących po sobie etapów stanowi kolejne przybliżenie do wyboru rynków docelowych. O przyjęciu jednoetapowego lub wieloetapowego podejścia decyduje liczba rynków branych pod uwagę w analizie oraz głębokość analizy [7].

Oprócz dwóch przeanalizowanych strategii H. V. Perlmutter [5] wyróżnia trzy orientacje strategiczne w odniesieniu do zachowania się firmy względem rynków międzynarodowych.

1. *Orientacja etnocentryczna* jest charakterystyczna dla niskiego stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Działania firmy skupiają się na utrzymaniu pozycji na rynku krajowym. W operacjach zagranicznych natomiast firma przyjmuje podobne sposoby zachowań, wartości, techniki działań marketingowych, jak na rynku krajowym, w przekonaniu o ich wyższości i możliwości skutecznego zastosowania na innych rynkach. W przedsiębiorstwach takich dominuje eksport, jako sposób wejścia na rynek, a transakcje licencyjne są często formą powiązań kooperacyjnych.
2. *Orientacja policentryczna* w firmach o zasięgu międzynarodowym zakłada dostosowywanie się do specyficznych uwarunkowań krajów działania (krajów goszczących). Zwiększanie samodzielności filii zagranicznych, wykorzystanie lokalnych zasobów przedsiębiorstwa, podejmowanie produkcji w kraju goszczącym, tworzenie związków kooperacyjnych z miejscowymi partnerami mogą z założenia sprzyjać dostosowawczemu zróżnicowaniu programów marketingowych firm. W ten sposób dąży się do zapewnienia powodzenia na wielu rynkach regionalnych.
- 3.

W orientacji geocentrycznej, charakteryzującej przedsiębiorstwa o najwyższym stopniu internacjonalizacji, operacji, dąży się do integracji funkcji przedsiębiorstwa w skali globalnej. Cały świat lub przynajmniej rozległy region geograficzny traktuje się jako rynek przedsiębiorstwa. Z tego powodu wyróżnia się tzw. orientację regiocentryczną, jako przejściową w procesie globalizacji działania. Źródła pozyskiwania zasobów przedsiębiorstwa (lokalizacja produkcji) i strategie konkutowania są optymalizowane w skali globalnej (lub regionalnej), a nie w skali poszczególnych rynków narodowych. W porównaniu z orientacją policentryczną mniejsza jest samodzielność filii zagranicznych.

Wyszczególnione orientacje stosowane przez przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu znajdują wyraz w strategiach konkutowania na rynkach zagranicznych.

4. Podsumowanie

Firmom sfery agrobiznesu jest znacznie trudniej niż pozostałym stosować przedsiębiorcze strategie, gdyż wymagają one: wysokiej innowacyjności, zmian produktu, wysokiej dynamiki rozwoju popytu, wysokiej dynamiki rozwoju rynku, na którym firma działa, zmian wartości, potrzeb i preferencji. Większość firm sfery agrobiznesu działa natomiast w sektorze dojrzałym, w którym zmiany dynamiki popytu są ograniczone i raczej niskie. Charakter produktów żywnościowych przesądza także o ograniczonych możliwościach ich modyfikacji, gdyż są to produkty tradycyjne o niskim stopniu „nowoczesności” i skłonności do innowacji. W tej sytuacji firmy agrobiznesu w większym stopniu konkurują za pomocą cen wyrobów niż ich nowoczesności. Ta ostatnia jest zwłaszcza konsekwencją mody, a w następnej kolejności dopiero nowych cech użytkowych. Takie cechy miała np. innowacyjność produktów o zredukowanej zawartości tłuszczu, a obecnie mają ją tzw. produkty ekologiczne. Mimo trudności wiele elementów typowych dla strategii przedsiębiorczych tj. zainteresowanie zmianami, stała analiza otoczenia, poszukiwanie okazji, pozwalają również firmom agrobiznesu na skuteczną walkę o miejsce na rynku. Ciężar działalności związanej z innowacjami produktów żywnościowych skierowany jest na opakowanie wyrobów, konfekcjonowanie, produkcję wyrobów o zwiększonej lub zredukowanej zawartości wybranych składników, poprawę walorów smakowych i estetycznych. Firmy sfery agrobiznesu zmuszone są do zwiększenia innowacyjności w pozostałych jej ogniach, w tym przede wszystkim w zakresie kanałów dystrybucji.

Decydując się na wejście na rynki zagraniczne, firma musi dokonać wyboru swoich rynków docelowych, ze względu na bardzo istotne zróżnicowanie poszczególnych krajów, pod względem kulturowym, politycznym, ekonomicznym, geograficznym i społecznym. Dobór rynków musi być przeprowadzony w sposób przemyślany, tj. stwarzający największe szanse na ewentualny sukces. Przy

wchodzeniu na rynki zagraniczne należy również uwzględnić zróżnicowane systemy prawne i brać je pod uwagę przy ponoszeniu ryzyka ekonomicznego.

LITERATURA

- Albaum G., Strandskor J., Duerr E., Dowd L.: *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company Inc. Wokingham, 1990.
- Drucker P.F.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- Duczkowska-Piasecka M.: *Przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej na rynku*. [w:] *Gospodarka żywnościowa w warunkach rynkowych*. Red. E. Gorzelak, SGH, Warszawa 1992.
- Duczkowska – Małysz K., Duczkowska – Piasecka M.: *Rozwój przedsiębiorczości na terenach przygranicznych*. [w:] *Przeobrażenia społeczno ekonomiczne obszarów wiejskich pogranicza zachodniego*. Red. M. Kłodziński, A. Rosner, PAN, IRWiR, Warszawa 1996.
- Heenan D. A., Perlmuter H. V.: *Multinational Organization Development*. Addison – Wesley, Reading, Mass. [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*. Red. T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1979.
- Kowalczyk S.: *Hasło*. [w:] *Encyklopedia agrobiznesu*. Red. A. Woś, Wyd. I, Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- Schroeder J.: *Wybór rynków zagranicznych. Strategie i metody selekcji*. Zesz. Nauk. AE, Poznań 1997.