

Ewa Baranowska-Prokop, Tomasz Sikora

**Wybrane aspekty strategii
konkurowania polskich firm
wcześnie umiędzynarodowionych w
ocenie menedżerskiej**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 44/2, 19-32

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.44/2-02

Ewa Baranowska-Prokop*

Tomasz Sikora**

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

WYBRANE ASPEKTY STRATEGII KONKUROWANIA POLSKICH FIRM WCZEŚNIE UMIĘDZYNARODOWIONYCH W OCENIE MENEDŻERSKIEJ

STRESZCZENIE

Głównym celem artykułu jest przedstawienie i ocena wybranych aspektów wykorzystywania przewag konkurencyjnych oraz strategii konkurowania polskich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych (PWU). Klasyfikacja strategii konkurowania oparta jest na koncepcji M.E. Portera. Wyniki wcześniej przeprowadzonych przez autorów badań wskazują, iż najlepszą strategią konkurencyjną dla tego typu firm jest silne różnicowanie oferty produktowej (dyferencjacja). Rezultaty prezentowanego poniżej kolejnego badania wskazują na interesującą obserwację: istnienie relatywnie słabej zależności między przyjętą strategią konkurowania a wynikami ekonomicznymi polskich PWU. Wniosek ten może być wyjaśniony istnieniem czynników makroekonomicznych, jak: niskie koszty pracy, korzystny kurs wymienny złotego, które przeważały niedostatki wynikające z niekonsekwentnej implementacji (niekonsekwentnego wdrożenia i stosowania) przyjętej strategii konkurowania. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza statystyczna (analiza regresji) danych uzyskanych poprzez wywiady ankietowe przeprowadzone metodą CATI na dwóch próbach reprezentatywnych polskich PWU.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo wcześnie umiędzynarodowione, *born global*, strategie konkurowania, strategie hybrydowe

* E-mail: ebarano@sgh.waw.pl

** E-mail: tsikora@sgh.waw.pl

Wprowadzenie

Datujące się od początku lat 90. XX wieku gwałtowne nasilenie zjawiska globalizacji rynków stworzyło okazję dla wielu firm z sektora MŚP do wkroczenia na ścieżkę ekspansji międzynarodowej. Co więcej, wiele z nich zostało utworzonych z myślą dokonania natychmiastowej ekspansji na rynki zagraniczne. Zainteresowanie badaczy firmami tego typu datuje się od końca lat osiemdziesiątych, a nazwa *born global* została użyta po raz pierwszy w 1993 roku (Rennie, 1993). Jak dotąd nie istnieje jeden, powszechnie zaakceptowany termin określający to zjawisko. W literaturze przedmiotu można spotkać między innymi określenia: *global start-ups* (Jolly i in., 1992), *international new ventures* (Oviatt, McDougall, 1994), *born internationals* (Majkgard, Sharma, 1999), *early internationalizing firms* (Rialp i in., 2005). Powszechnie zaakceptowane kryteria identyfikacji firm wcześniej umiędzynarodowionych zostały opracowane przez Knighta i Cavusgila (1996) i obejmują MŚP rozpoczynające ekspansję międzynarodową w okresie trzech lat od swego powstania oraz uzyskujące przynajmniej 25% wpływów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych. Większość autorów podkreśla, iż przedsiębiorstwa tego typu prowadzą działalność zazwyczaj na rynkach niszowych i w gałęziach wysoce zaawansowanych technologii. E. Duliniec (2011) podkreśla, iż te firmy nie posiadają znacznych zasobów kapitałowych ani też doświadczenia rynkowego i adresują swoją ofertę do chłonnych rynków krajów wysoko rozwiniętych. Są aktywne zazwyczaj na rynkach relatywnie homogenicznych, co umożliwia im stosowanie strategii standardowych, odpowiednich dla przedsiębiorstw z ograniczonymi zasobami. Większość badaczy wyraża jednocześnie opinię, iż w przypadku PWU z krajów wysoko rozwiniętych konsekwentne stosowanie przyjętej strategii konkurencyjności jest decydującym czynnikiem sukcesu. Zgodnie z wynikami badań Knighta i Cavusgila (2005) często cytuje się opinię, iż koncentracja rynkowa i wyraźne różnicowanie oferty produktowej powinny być strategią wiodącą PWU. Rezultaty później przeprowadzonych badań nie potwierdziły jednoznacznie tego stwierdzenia. Przykładowo, wyniki analizy firm typu PWU z USA wykazują silny związek między wysoką zyskownością działań przedsiębiorstw tego typu w powiązaniu ze strategią dyferencjacji oraz ukazują znacznie słabsze wyniki dla firm stosujących koncentrację rynkową (Gleason i in., 2006). Z drugiej strony analiza belgijskich PWU wskazuje, iż firmy działające w sektorach technologii wysoko zaawansowanych osiągnęły sukces rynkowy szyb-

ciej niż przedsiębiorstwa działające w gałęziach tradycyjnych. Sleuwaegen i Onkelinx (2010) podsumowują swoje badania stwierdzeniem, iż sukces PWU zależy przede wszystkim od charakterystyki sektora, w którym działa dana firma.

Głównym celem artykułu jest opisanie i wyjaśnienie wybranych aspektów zależności między przyjętą strategią konkurowania a odniesionym sukcesem w percepcji kadry menedżerskiej polskich PWU. Badanie zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu programu statystycznego SPSS na dwóch próbach reprezentatywnych polskich PWU pobranych w ramach badań ankietowych z lutego–marca 2013 i września–października 2014 roku.

1. Specyfika polskich PWU

Początek badań nad problematyką polskich firm typu *born global* datuje się na początek lat 90. XX wieku, a ich rezultaty znalazły wyraz w licznych publikacjach, m.in. Goryni (2007), Przybylskiej (2013), Cieślaka (2010), Duliniec (2011), Kowalik i Baranowską-Prokop (2013) oraz Baranowską-Prokop i Sikorę (2014). Należy zaznaczyć, iż Cieślak (2010) jako pierwszy zauważył, iż już w okresie transformacji 3/4 polskich firm eksportujących rozpoczęło sprzedaż na rynki zagraniczne w czasie pierwszych trzech lat od swego powstania. Autor ten stwierdził, iż zjawisko wczesnej internacjonalizacji jest szeroko rozpowszechnione wśród polskich eksporterów. Inni badacze w późniejszych pracach starali się określić determinanty powstania BG, tempo ich internacjonalizacji, liczbę obsługiwanych rynków, strategie wejścia itp. W prezentowanym artykule autorzy używają terminu PWU (*international new venture*), ponieważ jest mniej restrykcyjny niż *born global* i coraz częściej używany z uwagi na brak wymogu osiągnięcia pułapu 25% sprzedaży na rynkach zagranicznych w okresie trzech lat od swego powstania oraz brak wymogu obecności na rynkach globalnych Triady.

Badania przeprowadzone przez Kowalik i Baranowską-Prokop (2013) wskazują, iż główne motywy rozpoczęcia działalności międzynarodowej polskich PWU mają charakter proaktywny. Wewnętrzne bodźce ich wczesnej internacjonalizacji to: zdolny, aktywny zarząd, znajomość rynków zagranicznych, wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu biznesu oraz unikatowe kompetencje technologiczne. Natomiast najważniejsze zewnętrzne czynniki szybkiej internacjonalizacji polskich PWU to pojawienie się nowych okazji rynkowych po wstąpieniu do UE, szansa włączenia

się w międzynarodową sieć dostawców, możliwość skorzystania z wyższego poziomu cen na rynkach UE, bliskość geograficzna i kulturowa określonych rynków. Należy zaznaczyć, iż większość respondentów wskazywała na brak istotnego wsparcia ze strony instytucji rządowych oraz istnienia zachęt (np. fiskalnych) do podjęcia decyzji o umiędzynarodowieniu. Z kolei rezultaty badań Baranowskiej-Prokop i Sikory (2014) wskazały na strategie konkurowania polskich PWU oraz ich sukces w percepcji kadry zarządzającej (wykorzystano klasyfikację strategii konkurowania opartą na koncepcji M.E. Portera). Najważniejszą konkluzją było stwierdzenie, iż znakomita większość respondentów deklarowała odniesienie sukcesu na rynkach międzynarodowych. W przypadku 1/4 firm, najczęściej stosowaną strategią było różnicowanie produktu, a prawie połowa wskazywała na przywództwo kosztowe jako wiodącą strategię konkurencyjną. Pozostała część (prawie 1/3) respondentów wskazywała konkurowanie zarówno za pomocą wysokiej jakości produktu, jak i niskich cen. Takie działania strategiczne są uważane przez Portera jako klasyczny błąd „ugrzężnięcia” między strategiami.

Jednakże późniejsze badania nie potwierdziły jednoznacznie negatywnej oceny tej strategii. Hill (1988) udowodnił, iż kombinacja strategii dyferencjacji i przywództwa kosztowego może być niekiedy konieczna dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Murray (1987) stwierdza, iż nie ma powodu, aby firma ograniczała się do stosowania tylko jednej strategii konkurowania. Także Faulkner i Bowman (1997) uzasadniają konieczność łączenia różnych typów strategii w pewnych warunkach rynkowych. Baroto i in. (2012) przyjmują dla praktyki jednoczesnego stosowania strategii różnicowania produktów i przywództwa kosztowego nazwę strategii hybrydowych. Podkreślają, że ten typ strategii jest coraz częściej wykorzystywany na rynkach globalnych. Spanos i in. (2004), bazując na przeprowadzonych badaniach greckich firm konkludują, iż umiejętnie stosowane strategie hybrydowe mogą być bardziej zyskowne niż klasyczne strategie Portera. Ponadto stwierdzają, iż w warunkach konkurencji globalnej wykorzystywanie strategii przywództwa kosztowego przynosi takie same rezultaty, jak brak jednoznacznie sformułowanej strategii konkurowania. Wu i in. (2007) wykazali, iż firmy, które w warunkach kryzysu stosowały strategie hybrydowe, uzyskały lepsze wyniki niż ich rywale posługujący się strategiami konwencjonalnymi. Według Leitnera i Guildenberga (2010) przewaga konkurencyjna strategii hybrydowych może wynikać z wykorzystywania nowych technologii i nowatorskich praktyk menedżerskich, które umożliwiają jednoczesną

redukcję kosztów i różnicowanie produktowe. Co więcej, strategie hybrydowe mogą przyczyniać się do redukcji ryzyka rynkowego i maksymalizacji zysków w długim okresie. Powyższe obserwacje pokrywają się z wynikami badań polskich PWU (Baranowska-Prokop i Sikora, 2015), zgodnie z którymi strategie konkurowania odgrywają ważniejszą rolę w postrzeganiu sukcesu niż cechy gałęzi. Obserwacja ta wskazuje na potrzebę odpowiedzi na kolejne pytanie badawcze o istotę konkurencyjności polskich PWU.

2. Problem badawczy

Według powszechnie zaakceptowanej koncepcji Portera sformułowanie i wdrożenie ściśle określonej strategii konkurowania (różnicowanie produktu lub przywództwo kosztowe) prowadzi do wyższej oceny sukcesu i lepszych rezultatów finansowych niż brak jednoznacznie sformułowanej strategii.

Testowana przez autorów hipoteza wyprowadzona jest z opisu Portera strategii „ugrzęźnięcia”, która charakteryzuje się U-kształtną zależnością między ROI oraz zyskiem i udziałem w rynku. Zagadnienie udziału w rynku zostało pominięte w przedkładanej analizie z uwagi na fakt, iż w przypadku przedsiębiorstw małych i średnich ich udział w rynku jest mniej istotny. Ponieważ jednak zazwyczaj istnieje ścisły związek kosztów z cenami, a obserwowalnym na rynku narzędziem konkurowania są ceny (przedsiębiorstwa z reguły nie ujawniają poziomu kosztów), respondentów z przedsiębiorstw pytano o ceny, a nie o koszty i analizowano strategię przywództwa cenowego (uznaną za przybliżenie strategii dominacji kosztowej). Stąd też hipoteza badawcza może być sformułowana w następujący sposób:

- H.** Stosowanie ściśle określonej strategii konkurowania (dyferencjacji produktu albo przywództwa cenowego) pozwala na generowanie zysków lub prowadzi do sukcesu rynkowego polskich PWU.

Pozytywna weryfikacja hipotezy nastąpi w przypadku wykazania, iż dyferencjacja i przywództwo cenowe są pozytywnie skorelowane z sukcesem PWU a „ugrzęźnięcie” między strategiami jest skorelowane negatywnie.

3. Opis próby i wynik badania

Pierwsza próba 256 polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych powstałych po 1990 roku została dobrana w wyniku badania przeprowadzonego w okresie luty–marzec 2013 roku metodą wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (*computer assisted telephone interviews*, CATI). Druga, niezależnie dobrana próba, licząca 233 przedsiębiorstw tej kategorii, została uzyskana po przeprowadzeniu badania tą samą metodą w okresie od września do października 2014 roku.

Sukces przedsiębiorstw w pierwszej i drugiej próbie oceniano na podstawie dwóch pytań mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta: „Analizując wskaźniki sytuacji finansowej (np. rentowności) naszego przedsiębiorstwa można stwierdzić, że osiągnęło ono sukces” oraz „Uwzględniając sytuację na rynkach (krajowym i zagranicznych), na których działa nasza firma, można stwierdzić, że w porównaniu do konkurentów osiągnęła ona sukces rynkowy”. Zakres odpowiedzi zawierał 5 opcji, którym przypisano wartości od 1 do 5: „zdecydowanie” oraz „raczej” zgadzam się, „zdecydowanie” oraz „raczej” nie zgadzam się oraz „średnio – po środku – przeciętnie”. W przypadku drugiej próby zapytano również o wynik finansowy osiągnięty w 2013 roku w trzech kategoriach ogólnych: „strata”, „wynik w okolicach zera” i „zysk”; odpowiedzi oznaczono w zakresie od 1 do 3. Odsetek firm, które nie udzieliły odpowiedzi, wahał się od 0,9 do 3,4%.

W przypadku obu prób i wszystkich mierników zdecydowana większość przedsiębiorstw deklarowała odniesienie sukcesu rynkowego. Odsetek deklaracji o braku sukcesu wahał się, w zależności od próby przedsiębiorstw i pytania (mierniki oparte na skali Likerta, odsetki nie uwzględniają firm, które nie udzieliły odpowiedzi na te pytania) od 3,9 do 6,5%. W przypadku drugiej próby tylko 2 przedsiębiorstwa deklarowały stratę w 2013 roku. Odsetek przedsiębiorstw, które nie odniosły sukcesu ani porażki rynkowej wahał się, w zależności od próby przedsiębiorstw i pytania (mierniki oparte na skali Likerta) od 13 do 21,4%. W przypadku drugiej próby 18 firm, czyli 8% firm, które udzieliły informacji, osiągnęło wynik w okolicach zera. Pozostałe firmy deklarowały osiągnięcie sukcesu rynkowego: ich odsetek wahał się od 74,7 do 80,6%, a zysk w 2013 roku wypracowało 91,1% przedsiębiorstw.

W celu uzyskania informacji o realizowanej strategii (różnicowanie, czyli konkurowanie unikatowością produktów albo przewaga kosztowa, czyli konkurowanie

niską ceną) respondentom z przedsiębiorstw (właścicielom, menedżerom odpowiedzialnym za eksport itp.) zadano serię 4 pytań (stwierdzeń) dotyczących unikatowości oferty produktów i konkurowania (albo nie) niską ceną mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta.

Potwierdzenie w odniesieniu do stwierdzeń „Nasze produkty są wyraźnie podobne do produktów naszych konkurentów – nasze produkty są wyraźnie odmienne od produktów naszych konkurentów” oraz „Nasz podstawowy produkt eksportowy ma wiele odpowiedników – nasz podstawowy produkt eksportowy nie ma odpowiedników” zostało uznane za stosowanie strategii różnicowania, zaprzeczenie – za stosowanie strategii nieróżnicowania, a odpowiedzi „średnio” – za „ugręźnienie między strategiami”.

Potwierdzenie w odniesieniu do stwierdzenia „Na rynkach zagranicznych konkurujemy przede wszystkim niską ceną” oraz do stwierdzeń „Ceny naszego podstawowego produktu eksportowego są najniższe na rynku – ceny naszego podstawowego produktu eksportowego są najwyższe na rynku” zostało uznane za stosowanie strategii przywództwa cenowego, zaprzeczenie – za stosowanie strategii niedominacji cenowej, a odpowiedzi „średnio” – za „ugręźnienie między strategiami”.

Wprawdzie strategia „braku dominacji cenowej” powinna wynikać z dyferencjacji, a strategia nieróżnicowania ze strategii dominacji cenowej, jednak z uwagi na fakt, że respondenci nie zaznaczyli w swych odpowiedziach wyraźnych zbieżności – strategię tę są uwzględniane odrębnie w przedstawionych poniżej modelach regresji dotyczących postrzegania sukcesu.

Pięciostopniowe skale Likerta zostały przekształcone w skale binarne, zerojedynkowe, w związku z tym każdy typ strategii jest dodatkowo wzbogacony o natężenie, tj. siłę konsekwencji w jej stosowaniu, gdyż odpowiedzi „zdecydowanie” i „raczej” się zgadzam albo „nie zgadzam” są kodowane odrębnie (stąd np. „silna” i „raczej” dyferencjacja albo dominacja cenowa).

W przypadku pierwszej próby polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, pierwszego miernika sukcesu jako zmiennej objaśnianej i rodzajów strategii jako zmiennych objaśniających model regresji liniowej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Model regresji liniowej dla pierwszego miernika sukcesu przedsiębiorstwa, pierwsza próba polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność B
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4,054	0,061		66,904	0,000
Silna niedyferencjacja	0,389	0,093	0,273	4,168	0,000
Silna dyferencjacja	0,548	0,137	0,262	4,003	0,000

Zmienna zależna: analizując wskaźniki sytuacji finansowej (np. rentowność) naszego przedsiębiorstwa można stwierdzić, że osiągnęło ono sukces; $R^2 = 0,102$, d (statystyka Durbina-Watsona) = 1,914.

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji liniowej dla drugiego miernika sukcesu przedsiębiorstw z pierwszej próby przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Model regresji liniowej dla drugiego miernika sukcesu przedsiębiorstwa, pierwsza próba polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność B
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	3,940	0,064		61,382	0,000
Silna dyferencjacja	0,552	0,143	0,256	3,861	0,000
Silna dominacja cenowa	0,377	0,159	0,151	2,377	0,018
Silna niedyferencjacja	0,174	0,097	0,118	1,786	0,075

Zmienna zależna: uwzględniając sytuację na rynkach (krajowym i zagranicznych), na których działa nasza firma, można stwierdzić, że w porównaniu do konkurentów osiągnęła ona sukces rynkowy; $R^2 = 0,09$, $d = 2,096$.

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji liniowej dla pierwszego miernika sukcesu przedsiębiorstw z drugiej próby przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Model regresji liniowej dla pierwszego miernika sukcesu przedsiębiorstwa, druga próba polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność B
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	3,984	0,064		62,533	0,000
Silna dominacja cenowa	0,312	0,174	0,118	1,788	0,075

Zmienna zależna: analizując wskaźniki sytuacji finansowej (np. rentowność) naszego przedsiębiorstwa można stwierdzić, że osiągnęło ono sukces; $R^2 = 0,014$, $d = 1,927$.

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji liniowej dla drugiego miernika sukcesu przedsiębiorstw z drugiej próby przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Model regresji liniowej dla drugiego miernika sukcesu przedsiębiorstwa, druga próba polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność B
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4,132	0,057		72,699	0,000
„Ugrzęźnięcie”	-0,264	0,124	-0,143	-2,125	0,035

Zmienna zależna: uwzględniając sytuację na rynkach (krajowym i zagranicznych), na których działa nasza firma, można stwierdzić, że w porównaniu do konkurentów osiągnęła ona sukces rynkowy; $R^2 = 0,02$, $d = 1,919$.

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji liniowej dla trzeciego miernika sukcesu przedsiębiorstw z drugiej próby przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Model regresji liniowej dla trzeciego miernika sukcesu przedsiębiorstwa, druga próba polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność B
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	3,037	0,038		78,923	0,000
Silna niedyferencjacja	-0,161	0,053	-0,221	-3,054	0,003
„Ugrzeźnienie”	-0,119	0,051	-0,171	-2,321	0,021
„Raczej” niedyferencjacja	-0,108	0,051	-0,140	-2,091	0,038
„Raczej” dominacja cenowa	-0,093	0,047	-0,129	-1,956	0,052

Zmienna zależna: wyniki finansowe w 2013 roku (ogólnie: zysk, strata, wynik w okolicach zera);
 $R^2 = 0,082$, $d = 1,824$.

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że w sytuacji, gdy zdecydowana większość przedsiębiorstw deklarowała odniesienie sukcesu rynkowego, prowadzenie analiz jest utrudnione z powodu silnie asymetrycznego rozkładu zmiennych objaśnianych (mierników sukcesu przedsiębiorstwa).

W trzech przypadkach z pięciu, zmienne objaśniające wyjaśniały około 10% zmienności zmiennej objaśnianej ($R^2 \approx 0,1$), co oznacza słabe dopasowanie modeli. W dwóch przypadkach część zmienności objaśnianej przez model kształtowała się w granicach 1–2%, co jest wartością bardzo niską. Świadczy to o niskiej przydatności (co nie oznacza jednak nieprzydatności) typologii strategii według M.E. Portera dla potrzeb analizy czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych.

Wśród zmiennych, które znalazły się w modelach, wyłącznie pozytywny związek albo brak związku z miernikami sukcesu miała strategia silnej dyferencjacji. Można by więc tę strategię zalecić przedsiębiorstwom (brak związku oznacza przynajmniej to, że firmy stosujące tę strategię nie były silniej niż inne narażone na niepowodzenie).

Strategia dominacji cenowej (i w pewnym sensie jej odpowiednik w postaci niedyferencjacji) wykazywała zarówno związki pozytywne (silna dominacja ceno-

wa), jak i negatywne („raczej” dominacja cenowa i niedyferencjacja) z miernikami sukcesu, więc trudno w tym przypadku o jednoznaczną konkluzję.

Wprawdzie w tych przypadkach, w których zmienna „ugrzęźnięcie” znalazła się w modelach, wykazywała negatywny związek z miernikami sukcesu, jednak te zależności były tak słabe, że nawet gdyby przestrzegać firmy przed taką sytuacją, paradoksalnie, zagrożenia wydają się być niewielkie.

Podsumowanie

Sukces polskich PWU jest często przywoływany jako przykład ilustrujący pozytywne zmiany w gospodarce i udaną transformację od gospodarki centralnie planowanej do wolnego rynku. Źródła tego sukcesu w badanym przez nas przypadku są jednak wielorakie, a strategie konkurowania dużo bardziej złożone niż klasyczne strategie konkurencji rynkowej w ujęciu M.E. Portera. Pomimo zalecenia przez Knighta i Cavusgila (2005) dla firm typu *born global* strategii koncentracji na wybranych rynkach i adaptacji produktu – jako najlepszej opcji konkurowania – ankietowane polskie PWU przyjęły odmienne założenia strategiczne. Zaledwie 1/4 badanych firm stosuje strategię różnicowania produktu, prawie połowa wykorzystuje konkurencję cenową jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej, a pozostałe firmy wykazują „ugrzęźnięcie” między strategiami. Należy jednocześnie podkreślić, iż w obu badanych próbach, ponad 90% respondentów deklaruowało konkurencję za pomocą wysokiej jakości produktu (nawet w przypadku deklarowanej konkurencji cenowej). To ostatnie podejście nazywane jest strategią hybrydową i staje się coraz częściej strategią konkurowania wśród PWU na rynku globalnym. Niektórzy autorzy wskazują, iż łączenie strategii przywództwa kosztowego i różnicowanie produktu może być konieczne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Ponadto należy dodać, iż firmy stosujące strategię hybrydową w okresie kryzysów gospodarczych uzyskują lepsze rezultaty finansowe niż ich konkurenci.

W przedstawionym badaniu przetestowano, czy w przypadku polskich PWU stosowanie ściśle określonych strategii, tj. różnicowania produktu, bądź przywództwa cenowego, prowadzi do wyższej oceny sukcesu firmy i lepszego rezultatu finansowego niż sytuacja nieprzyjmowania klasycznej strategii konkurowania i „ugrzęźnięcie” pomiędzy strategiami. Rezultaty badania wskazują na istnienie słabej zależności między typem strategii a sukcesem firmy w percepcji jej kadry menedżerskiej.

Stąd też można uznać, że sformułowana hipoteza badawcza H została częściowo i słabo potwierdzona.

Zaobserwowana w drugiej próbie badawczej słaba negatywna korelacja między sytuacją „ugrzęźnięcia” a miernikami sukcesu słabo i tylko częściowo (z uwagi na nieobecność tego zjawiska w pierwszej próbie) potwierdza rekomendacje M.E. Portera wynikające z charakterystyki klasycznych strategii konkurowania. Można więc wnioskować, iż najskuteczniejszą strategią dla polskich PWU jest silna dyferencjacja produktu, ponieważ, jeśli już było uzasadnione, umieszczenie jej w modelu powodowało, że była ona pozytywnie skorelowana z postrzeganiem sukcesu przez menedżerów badanych firm lub przynajmniej „neutralna” w znaczeniu braku relacji z niższymi ocenami sukcesu. Dominacja cenowa (i niedyferencjacja) występowała w różnych rolach: korelacje z postrzeganym sukcesem bywały dodatnie i ujemne. Wyjaśnieniem opisanych wyników może być znaczący wpływ na sytuację konkurencyjną polskich PWU czynników makroekonomicznych, tj. korzystny kurs wymienny zł/euro, a także jedne z najniższych w UE koszty pracy (ok. 1/3 średniej UE) (Raport..., 2014). To właśnie te czynniki miały decydujący wkład w sukces eksportowy polskich PWU i przeważały braki w formułowaniu i implementacji strategii konkurowania na rynkach zagranicznych.

Literatura

- Baranowska-Prokop, E., Sikora, T. (2014). Relationship between Competitive Strategies and the Success Perception of Polish Born Globals. *International Journal of Management and Economics*, 43, 94–113.
- Baranowska-Prokop, E., Sikora, T. (2015). Competitive strategy versus sector-specific determinants in success perception of Polish born globals. *Journal of International Studies*, 8 (1), 9–21.
- Baroto, M.B., Abdullah, M.M., Wan, H.L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7 (20), 120–133.
- Cieślak, J. (2010). *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Duliniec, E. (2011). Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. *Gospodarka Narodowa*, 1–2, 63–80.

- Faulkner, D., Bowman, C. (1992). Generic strategies and congruent organizational structures: some suggestions. *European Management Journal*, 10 (4), 494–499.
- Gleason, K.C., Madura, J., Wiggenhorn, J. (2006). Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, 2 (2), 96–120.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation versus low cost: or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13 (3), 401–412.
- Jolly, V.K., Alahuhta, M., Jeannet, J. (1992). Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71–82.
- Knight, G., Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. W: S. Cavusgil i T. Madsen (red.), *Advances in international marketing* 8. Greenwich: JAI Press.
- Knight, G., Cavusgil, S.T. (2005). A taxonomy of born global firms. *Management International Review*, 45 (3), 15–35.
- Kowalik, I., Baranowska-Prokop, E. (2013). Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych. *Gospodarka Narodowa*, 4, 41–64.
- Leitner, K.-H., Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 33, 169–189.
- Murray, A.I. (1988). A Contingency View of Porter's „Generic Strategies”. *Academy of Management Review*, 13 (3), 390–400.
- Majkgard, A., Sharma, D.D. (1999). Client-Following and Market-Seeking Strategies in the Internationalization of Service Firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 3 (3), 1–40.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45–64.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Przybylska, K. (2013). *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Raport „Przedsiębiorczość w Polsce”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, wrzesień 2014. Pobrano z: http://www.mg.gov.pl/files/upload/21755/Raport%20Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87%20w%20Polsce_www_ost_20140925.pdf (15.01.2016).
- Rennie, M.W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., Vaillant, Y. (2005). The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2), 133–171.

- Sleuwaegen, L., Onkelinx, J. (2010), Internationalization strategy and performance of small and medium size enterprises. *Working Paper Research, National Bank of Belgium*, 197.
- Spanos, Y.E., Zaralis, G., Lioukas, S. (2004). Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25, 139–165.
- Wu, H.-L., Lin, B.-W., Chen, C.-J. (2007). Contingency view on technological differentiation and firm performance: evidence in an economic downturn. *R&D Management*, 37 (1), 75–88.

SELECTED ASPECTS OF COMPETITIVE STRATEGIES APPLIED BY POLISH INTERNATIONAL NEW VENTURES – MANAGERIAL ASSESSMENT

Abstract

The key goal of this paper is to present and assess selected aspects of competitive strategies applied by Polish international new ventures (INVs). The classification of competitive strategies is based on M.E. Porter's standard framework. Previous research showed that the most appropriate strategy for the firms of this type is clear product differentiation. The presented analysis allows to conclude that the relationship between the competitive strategy and the economic performance of Polish INVs is relatively weak. The impact of macroeconomic factors, such as, low labor costs, and advantageous exchange rate of PLN, could be responsible for this result. These factors might have outweighed the shortcomings of the inconsistent implementation of competitive strategy. Statistical analysis (regression analysis) was applied to the data set obtained through the questionnaire (CATI method) conducted among two representative groups of Polish INVs.

Translated by Ewa Baranowska-Prokop

Keywords: international new venture, born global, competitive strategies, hybrid strategies

Kody JEL: L10, M10, M31