

# WYMIAR STRATEGICZNY PRZEDSIĘBIORSTW Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM

*Katarzyna Puchalska<sup>1</sup>*  
*Agnieszka Majka<sup>2</sup>*

## **Streszczenie**

Źródłem danych wykorzystanych do analizy są informacje uzyskane od firm z kapitałem zagranicznym działających na rynkach o zasięgu lokalnym, regionalnym, międzynarodowym i globalnym. W części teoretycznej zaprezentowano poszczególne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz koncepcje grup strategicznych. Wskazano też aspekty działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, które wymagają ciągłej identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Na koniec wykorzystując analizę korespondencji oceniono kryteria różnicowania grup strategicznych w badanych przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym, strategia, grupy strategiczne.

**Klasyfikacja JEL:** D21, D24, D29, L25.

## **1. Wstęp**

Różnorodność i specyfika działalności gospodarczej powoduje, że w zależności od jej rodzaju, branży, a nawet sposobu funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw preferowane są różne czynniki lokalizacji. Jaka jest atrakcyjność danego sektora dla przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora, jakie ma szanse rozwoju przy wyborze określonej strategii działania w danym sektorze to pytania, na które szukają odpowiedzi podmioty inwestujące w danym kraju w postaci bezpośrednio produkcyjnej.

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii / University of Rzeszów, Faculty of Economics, e-mail: k\_puch@univ.rzeszow.pl

<sup>2</sup> Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii / University of Rzeszów, Faculty of Economics, e-mail: amajka@univ.rzeszow.pl

Decyzja o lokalizacji inwestycji jest często wynikiem szczegółowej analizy szeroko rozumianego otoczenia ekonomiczno-społecznego przyszłej inwestycji. Jest przy tym oczywiste, że inwestorów przyciągają atrakcyjne, chłonne i dynamicznie rozwijające się rynki, o taniej sile roboczej, na których można bez większych trudności realizować rentę monopolową. W działalności przedsiębiorstwa nadrzędnym celem jest jego przetrwanie w dłuższym okresie czasu na danym rynku oraz osiągnięcie jak najwyższego zysku.

Celowe jest zatem określenie wymiarów strategicznych, które dla przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym są istotne z punktu realizowanych inwestycji i geograficznego zasięgu ich oddziaływania.

Źródłem danych wykorzystanych do analizy będą informacje uzyskane od firm z kapitałem zagranicznym działających na rynkach o zasięgu lokalnym, regionalnym, międzynarodowym, czy globalnym.

Do opisanego i oceny kryteriów różnicowania grup strategicznych w badanych przedsiębiorstwach zastosowana została analiza korespondencji. Jest to wyspecjalizowana metoda eksploracji danych dążąca do wykrycia związków i prezentacji struktur danych, znajdująca szczególne zastosowanie w analizie danych o charakterze jakościowym. Metodę tę charakteryzuje możliwość graficznej prezentacji wyników badań w postaci mapy percepcji w niskowymiarowej przestrzeni (Gatnar i Walesiak, 2011, s. 52), co ma odzwierciedlenie w dużej przejrzystości wyników ułatwiającej ich interpretację.

## 2. Strategie i formy wejścia na rynki zagraniczne

We współczesnej literaturze spotkać możemy wiele definicji wyjaśniających pojęcie strategii. Słowo strategia (*strategos*) początkowo odnosiło się do działań militarnych a następnie stało się kluczową kategorią zarządzania.

Za prekursora strategii uważa się A.D. Chandlera (Chandler, 1962, s. 13). Według niego strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania oraz przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Tak, więc strategia to proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie określonej pozycji względem otoczenia, to względnie trwałe wzorce działania. W podejściu tym dominuje ujęcie strategii w formie klasycznej, czyli treści planu, to znaczy w formie celów, metod (sposobów) i środków (Daszkiewicz, 2004, s. 64). Nieco odmienne podejście ujęcia strategii proponuje H. Mintzberg (1979), według którego „strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem” (Mintzberg, 1979, s. 14). Odmienne podejście na strategię prezentują H.A. Simon (Simon, 1976, s. 163), czy B. Hedberg, S. Jonsson (Hedberg i Jonsson, 1977, s. 6). Odnosząc się do rozumienia strategii jako ciągu decyzji określających zachowanie organizacji, czy zespołu idei

i konstrukcji, poprzez które przedsiębiorstwo rozpoznaje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie, z którym wybiera i podejmuje określone działania.

R.W. Gryffin (1996) zwraca uwagę na cztery podstawowe czynniki, na których koncentruje się strategia tj.: zasięgu strategii, dystrybucji zasobów, wyróżniającej kompetencji i synergii.

„Ogólnie przez strategię możemy rozumieć program ogólny działalności przedsiębiorstwa ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów” (Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl>).

W działalności przedsiębiorstwa nadrzędnym celem jest jego przetrwanie w długim okresie, a także osiągnięcie wyższej wartości. Wszystko to można osiągnąć poprzez rozwój i wzrost, które są ze sobą ściśle powiązane, gdyż rozwój powoduje wzrost, a wzrost powoduje rozwój danej firmy, branży.

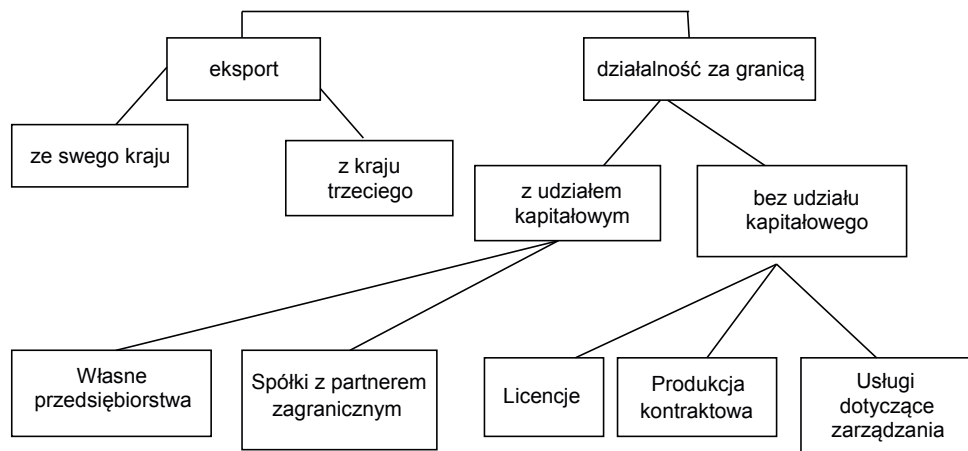
Współcześnie firmy dążą do tego, aby zyskiwać jak największą przewagę konkurencyjną na rynku nie tylko krajowym, ale i zagranicznym w związku z tym podejmują działania związane z internacjonalizacją, czy też inaczej z umiędzynarodowieniem swojej działalności. Internacjonalizacja polega na rozszerzeniu działalności przedsiębiorstwa i przejścia od rynku krajowego na rynki obce. Zatem jest nią każdy rodzaj działalności gospodarczej, który przedsiębiorstwo podejmuje zagranicą.

Poszukiwanie i wybór właściwych form wejścia na rynki zagraniczne zalicza się do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa.

Decyzje dotyczące wyboru formy internacjonalizacji należą do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa, a zróżnicowanym motywom inwestycyjnym podmiotów odpowiadają różne formy internacjonalizacji, czy globalizacji (Rymarczyk 2004, s. 152). Przy wyborze rynku przedsiębiorstwo kieruje się m.in: zasobami, jakimi dysponuje, poziomem ponoszonego ryzyka i związanych z wejściem kosztów, atrakcyjnością rynku czy możliwością osiągnięcia pewnej na nim kontroli. O tym, w jakim zakresie przedsiębiorstwo zaangażowało swoje zasoby na danym rynku, świadczą dwa czynniki: suma zaangażowania zasobów i stopień zaangażowania tych zasobów. Koncepcja strategii związana z wejściem podmiotu na rynki zagraniczne G. Stahra (1979) i z jej późniejszą modyfikacją J.P. Jeanneta, H.D. Henneseya (Jeannet i Hennesey, 2004, s. 290–310) uwidacznia dwie grupy form wejścia tj.:

- 1) eksport: bezpośredni i pośredni, zagraniczną filię handlową;
- 2) produkcję zagraniczną: licencje, franchising, kontrakty produkcyjne, montaż i zintegrowaną produkcją. Obok tych dwóch grup wyróżniają na rynkach zagranicznych tzw. strategie własnościowe: wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), aliance (*alliance*), przejęcia (*acquisitions*).

Według M. Gorynia (2007) są trzy grupy sposobów wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne tj.: eksport i/lub import produktów lub usług, powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym, samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej (Gorynia, 2007, s. 109).



**Rys. 1.** Strategie wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: G. Stahr, *Auslandsmarketing*, Verlag Kohlhammer, Stuttgart–Berlin, 1979, cyt. za: A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*. Warszawa: PWN 1995, s. 74

Wielu autorów, w tym L. Berekoven (1978), H.G. Meissner (1966), D.K. Eiteman (1996), traktują wejście na ryki zagraniczne jako proces i proponują model fazowy, sekwencyjny internacjonalizacji.

Proces ten ma charakter linearny rozpoczyna się od form najprostszych (eksport), poprzez formy bardziej złożone (*joint ventures*) aż do form charakteryzujących się najwyższym stopniem internacjonalizacji – utworzeniem za granicą nowego własnego przedsiębiorstwa (Wiktor, Oczkowska i Żbikowska, 2008, s. 128–129).

Uwzględniając doświadczenie kadry menadżerskiej oraz wielkość zainwestowanego kapitału w wyborze formy internacjonalizacji można zauważyć, że wraz ze wzrostem doświadczenia zmniejsza się ryzyko działalności na danym rynku, co wpływa na to, że pierwotnie określone formy internacjonalizacji wykazują własną dynamikę rozwoju – powstaje tendencja przejścia do następnego poziomu. Formy umiędzynarodowienia można podzielić również przyjmując za podstawę specyfikę, czyli pewną wspólną, podstawową cechę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo za granicą.

We wszystkich koncepcjach eksport jest tą najbardziej tradycyjną i najprostszą formą zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Polega on na zbyciu towarów i usług za granicę. Może przybierać również formy niepieniężne np.: wymiana towaru za towar (barter) lub mieszane. Eksport, w stosunku do innych form umiędzynarodowienia posiada przewagę, gdyż jest forma bardziej elastyczną dającą podmiotom możliwość względnie łatwych zamian, w tym zmian nakładów kapitałowych, czy zaangażowanej siły roboczej. W praktyce międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa stanowi zazwyczaj ich pierwszy krok (Rymarczyk, 2004, s.160).

**Tabela 1.** Formy internacjonalizacji i globalizacji ze względu na specyfikę działań

Formy	Podstawowe warianty	Podstawowe cechy
<ul style="list-style-type: none"> <li>– handel</li> <li>– układy</li> <li>– uczestnictwo</li> <li>– integracja</li> <li>– autonomia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eksport</li> <li>– licencje, franchising</li> <li>– konsorcjum, spółka handlowa, joint venture</li> <li>– produkcyjne inwestycje bezpośrednie</li> <li>– spółka samodzielna we wszystkich fazach przedsiębiorczej działalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– komercyjna</li> <li>– kontraktowa</li> <li>– partycypacyjna</li> <li>– integracyjna</li> <li>– autonomiczna</li> </ul>

Źródło: na podstawie: J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. Warszawa: PWE 2004

Kolejną formą umiędzynarodowienia podmiotu może być sprzedaż licencji. Sprzedaż licencji jako forma wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny polega na przekazaniu za określoną cenę prawa do korzystania w określonym celu i danym okresie oraz obszarze z technologii, danego rozwiązania technicznego, technologicznego, organizacyjnego, praw do idei produktu, marki, know-how, patentu, czy receptury i innych wartości na rzecz zagranicznego podmiotu. Strategia ta stwarza możliwość stosunkowo łatwego i szybkiego wejścia na określony rynek zagraniczny, który – na podstawie szczegółowych analiz marketingowych – staje się obszarem penetracji przestrzennej przedsiębiorstwa, bez konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Ta forma wkraczania na rynek zagraniczny nie powoduje zmian w możliwościach produkcji, sprzedaży na dotychczasowych rynkach. Ekspansja poprzez sprzedaż licencji na rynki zagraniczne ma również swoje minusy, do których zalicza się m.in: ograniczone możliwości kontrolowania działań kupującego licencję, prawdopodobieństwo pogorszenia jakości wyrobów licencyjnych, co skutkować może utratą wizerunku licencjonodawcy, możliwość wykreowania przyszłego konkurenta.

Zbliżoną formą wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny jest franchising. Franchising polega na prowadzeniu przedsiębiorstwa pod szyldem cudzej, znanej marki.

Trzy powyższe formy wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny należały do strategii bezinwestycyjnych. Z kolei *joint venture*, filie, oddziały to formy polegające na aktywnym zaangażowaniu kapitału poza terenem macierzystym jednostki co pozwala na zaliczenie ich do grupy strategii połączonych z inwestycjami za granicą; tym samym są jedną z form BIZ (bezpośrednich inwestycji zagranicznych).

*Joint venture* jest formą wspólnego przedsiębiorstwa partnerów z dwóch lub więcej krajów, powołanego na podstawie umowy i przepisów prawnych obowiązujących w państwie, które jest siedzibą przedsiębiorstwa (Wiktor i in. 2008, s. 137). *Joint venture* o charakterze międzynarodowym można uznać za specyficzną formę kooperacji między firmami działającymi w dwóch różnych krajach. Kooperacji, któ-

rej zaletą jest to, że z jednej strony daje samodzielność jej uczestnikom, a z drugiej strony współpraca uwarunkowana uczestnictwem kapitałowym jest na tyle wiążąca, że każdy z nich jest autentycznie zainteresowany powodzeniem przedsięwzięcia.

Najbardziej zaawansowaną formę internacjonalizacji stanowi wejście na rynek zagraniczny przez dokonanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej w formie własnego przedsiębiorstwa. Dając inwestorowi możliwość osiągnięcia większego sukcesu jednak przy znacznie większym ryzyku.

„Własna filia lub oddział na rynku zagranicznym cechują się większym, niż w przypadku innych sposobów ekspansji, zaangażowaniem kapitału i ryzykiem menadżerskim, co jest równoznaczne z podwyższeniem poziomu ryzyka. Z drugiej strony w przypadku filii i oddziałów unika się problemów występujących w innych metodach internacjonalizacji, czyli np.: problemów wynikających z dzielenia własności z innym podmiotem w ramach joint venture” (Gorynia, 2007, s. 130). Istnieje jednak zasadnicza różnica między oddziałem a filią, która sprowadza się do tego, że oddział nie posiada osobowości prawnej oraz stanowi integralną (delegowaną) część przedsiębiorstwa, które całkowicie odpowiada za jego zobowiązania. Oddział podlega prawu kraju pochodzenia (Rymarczyk, 2005, s. 129). Z kolei filia ma osobowość prawną i jest wyodrębnionym podmiotem działającym na podstawie prawa kraju lokalizacji. Jak zaznacza M. Gorynia (2007) „w zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw zdecydowanie większą rolę odgrywają filie. Utworzyć ją można przez nabycie firmy miejscowej lub też samodzielnie realizować inwestycje od podstaw (*greenfield*) (Gorynia, 2007, s. 131).” Filie zagraniczne mają soje wady i zalety. Jeśli chodzi o wady, to wymagają większego zaangażowania kapitału i kierownictwa w porównaniu z innymi formami ekspansji. Zalety jakie posiadają, to przede wszystkim wysoki stopień kontroli nad realizowanym przedsięwzięciem zapewniony firmie internacjonalizującej, obniżenia niektórych kosztów transakcyjnych, kosztów transportu, opłat celnych, kosztów administracyjnych, a także zapewnienie dostępu do tańszych lokalnych czynników produkcji, czy daje możliwość długotrwałej penetracji rynku” (Gorynia, 2007, s. 132).

Przedstawiony sposób internacjonalizacji sprawia, iż wybór bardziej złożonej formy wejścia nie wymaga wykorzystania strategii prostszych, typowych dla wstępnych faz umiędzynarodowienia. Oznacza to, że możliwe jest zarówno stopniowe wchodzenie na rynki zagraniczne, przy niewielkim zaangażowaniu kapitału i małym ryzyku, jak i wejście wymagające znacznych nakładów kapitałowych i związane z ogromnym ryzykiem (budowa własnego zakładu produkcyjnego).

Odmienną klasyfikację strategii internacjonalizacji prezentuje E. Kulhavy (1990), przyjmując za wiodące kryterium typologii miejsce produkcji (Kulhavy, 1990, s. 12). Według tego kryterium wyróżnił dwie grupy strategii określone poprzez: produkcję w kraju i produkcję za granicą (Wiktor i in., 2008, s.130). Jednak pozostałe elementy tj. formy wejścia na dany rynek zagraniczny pozostają bez zmian.

Lista publikacji na temat sposobów wejścia na rynki zagraniczne, zwłaszcza dotycząca bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest dość długa. Na ten temat pisali m.in.: J.P. Backley i M.C. Casson (1998, 21–44), E. Anderson i H. Gatigon (Anderson i Gating, 1986, s. 1–26), B. Kogut, H. Singh (1988, 411–432), czy Gorynia, Nowak Wolniak (Gorynia i in., 2003, s. 225–248). Niestety jak podkreśla w swoich opracowaniach M. Gorynia (Gorynia, 2007, s. 133) zbyt mało miejsca poświęcono zagadnieniu wyboru między różnymi formami BIZ.

Podsumowując należy stwierdzić, że decyzja o wejściu na rynek zagraniczny należy do najistotniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa wynikających z wielu przesłanek o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, na które podmiot nie ma wpływu. Jak wskazano firma ma wiele możliwości wyboru ścieżek umiędzynarodowienia, a te zaprezentowane dają jedynie podstawę do podjęcia własnej ścieżki, czy tworzenia własnego sposobu wejścia na rynki zagraniczne.

### 3. Analiza sektora a jego atrakcyjność

Współczesny rynek jest rynkiem ciągłych zmian i dostosowań ponieważ w wyniku transferu technologii, informacji zmianom ulegają potrzeby i preferencje nabywców w poszczególnych krajach. „Przedsiębiorstwo działające na różnych rynkach powinno dokonać ich oceny, analizy z punktu widzenia otoczenia demograficznego, ekonomicznego, polityczno-prawnego, technicznego- technologicznego, przyrodniczego i kulturowego. Celem analizy jest określenie najbardziej korzystnych kierunków ekspansji zagranicznej. Wymaga ona oceny obecnych i przyszłych uwarunkowań otoczenia co umożliwia analiza szans i zagrożeń, jakie stwarzają poszczególne rynki zagraniczne dla międzynarodowego rozwoju przedsiębiorstwa” (Wiktor i in., 2008, s. 86).

Zatem działalność w danej branży, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, wymaga ciągłej identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia, przy jednoczesnej dbałości o minimalizację zagrożeń i ryzyka związanego z działalnością na często odmiennym rynku. Nie jest to działanie łatwe, gdyż obecnie otoczenie przedsiębiorstwa jest bardziej (Wiktor i in., 2008, s. 42) rozległe, głównie w wyniku postępującego procesu likwidacji wielu barier i postępującej globalizacji; zróżnicowane – „powstają nowe wyspecjalizowane organizacje, tworzą się wąskie i specyficzne nisze rynkowe” (Wiktor i in., 2008, s. 42); niestabilne – nasilające się często agresywne działania konkurencji, pojawiające się nisze rynkowe; kompleksowe, a wiele zjawisk jest od siebie uzależnionych (Koźmiński, Piotrowski, 1999, s. 79).

Najczęściej ocenianymi składnikami otoczenia przedsiębiorstwa zarówno w momencie jego wejścia na dany rynek zagraniczny, jak i takiego, które prowadzi już na nim swoją działalność są: otoczenie demograficzne, ekonomiczne, polityczno-prawne, kulturowe, czy techniczne.

Ocena i monitorowanie elementów otoczenia branży są bardzo ważne, gdyż na każdym etapie swojej działalności a zwłaszcza tej zagranicznej podmiot musi obserwować zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Analiza branży pozwala odpowiedzieć na wiele szczegółowych pytań, np. czy dynamika sektora sprzyja wzrastaniu rentowności działania czy nie; czy pozycja konkurencyjna określonych firm jest zagrożona czy bezpieczna; czy opłaca się wejść do sektora i zaatakować lidera lub innych konkurentów, jakie będą konkurencyjne ruchy dostawców; czy odbiorcy będą wywierać presje itd.. Problematyka tą, zwłaszcza koncepcją grup strategicznych, zajął się jako pierwszy M.E. Porter, a także M.S. Hunt i H.H. Newman w latach 1972 i 1973. Dopiero jednak w 1977 r. M.E. Porter wspólnie z R.E. Cavesem rozwinęli koncepcję grup strategicznych, pokazując je na tle barier wejścia do sektora (<http://www.mojamotywacja.eu/analiza-grup-strategicznych.html>).

Strategia konkurencji danej firmy jest określana na podstawie rezultatów analizy strategicznej, która koncentruje się na analizie otoczenia konkurencyjnego podmiotu. Metoda analizy sektora jako całości polega więc na ocenie 5 sił konkurencyjnych, które oddziałują na każde przedsiębiorstwo operujące w tej branży. Siły te stanowią:

- 1) rywalizację między istniejącymi w sektorze firmami,
- 2) zagrożenia wejścia nowych firm,
- 3) zagrożenia substytutami,
- 4) siły przetargowe dostawców,
- 5) siły przetargowe odbiorców (Pierścionek, 1996, s. 67–68).

Polegając na ocenie wpływu sił konkurencyjnych (zw. siłami Portera) analiza wewnątrz sektora pozwala na ustalenie, które grupy firm stosują podobne strategie. W koncepcji grup strategicznych uznaje się, że konkurencja w przemyśle toczy się między przedsiębiorstwami wewnątrz danej grupy strategicznej. W sektorze można wyróżnić cztery grupy strategiczne stosujące strategie (Pierścionek, 1996, s. 152):

- 1) niskich cen (przywództwa kosztowego),
- 2) wyróżnienia się jakością (dywersyfikacji w dziedzinie produktu),
- 3) wyróżnienia się w systemie obsługi (dywersyfikacji w dziedzinie obsługi),
- 4) wyróżnienia się renomą (dywersyfikacji w dziedzinie postrzegania firmy).

Szeroko pojęta analiza sektorowa obejmuje badaniem otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa, a także oceną atrakcyjności sektora, w którym przedsiębiorstwo działa lub do którego zamierza wejść ([https://mfiles.pl/pl/index.php/Sektorowa\\_analiza\\_strategiczna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Sektorowa_analiza_strategiczna)). Zakres analizy sektorowej wg T. Pierścionek powinien obejmować otoczenie rynkowe, konkurencyjne, prawne, ekonomiczne, a także społeczne i polityczne. Włącza on również w obszar analizy sektorowej agregatową ocenę zasobów przedsiębiorstw, które należą do danego sektora (Pierścionek, 1997, s. 158).



Analiza sektorowa, prowadzona może być w celu budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa i jest często określana mianem atrakcyjności inwestycyjnej sektora (Pierścionek, 1997, s. 163).

#### 4. Materiały i wyniki badań

W badaniach wykorzystano informacje uzyskane w trakcie badań ankietowych przeprowadzonych w próbie losowej 180 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego działających w handlu, usługach i przemyśle, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego. W niniejszym opracowaniu analizowano powiązania kryteriów różnicowania grup strategicznych w sektorze z zasięgiem oddziaływania przedsiębiorstwa, stąd też analizie poddano odpowiedzi respondentów obrazujące kryteria różnicowania grup strategicznych w sektorze, ze względu na:

- 5\_1 – jakość wyrobów (gdzie wyróżniano jakość: standardową, wysoką, przeciętną, średnią i najwyższą);
- 5\_2 – stosowane technologie (gdzie wyróżniano: tradycyjne, nowoczesne i najnowsze);
- 5\_3 – asortyment (gdzie wyróżniano: ubogi-wąski, średnia ilość produktów i szeroki portfel produktów);
- 5\_4 – ceny produktów (gdzie wyróżniano: niskie, średnie (przystępne), wysokie i bardzo wysokie).

Identyfikując zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa przyjęto warianty: rynek lokalny, rynek regionalny, rynek krajowy, rynek krajów sąsiednich, rynek krajów europejskich, rynek międzynarodowy i rynek globalny. Wszystkie obliczenia wykonano z użyciem pakietu *Statistica pl*.

W pierwszym etapie analizy dokonano identyfikacji struktury powiązań między rozpatrywanymi cechami obliczając występowanie poszczególnych kryteriów różnicowania grup strategicznych w przedsiębiorstwach o określonym zasięgu. Ustalone liczebności przedstawiono w macierzy Burta (tab. 2).

Celem analizy korespondencji jest przedstawienie punktów obrazujących badane zmienne w przestrzeni o jak najmniejszym wymiarze. Na podstawie wyników zestawionych w tabeli 3 zauważamy, że kolejne wymiary (ortogonalne do pozostałych) wyjaśniają coraz mniejsze części bezwładności (tj. ogólnej wartości statystyki  $c^2$ ). Pierwszy wymiar odtwarza 15,36% całkowitej bezwładności, drugi – zwiększa udział wyjaśnionej całkowitej bezwładności o 12,82%, a każdy z kolejnych trzech wymiarów o ok. 10%. Aby wyjaśnić ponad połowę bezwładności całkowitej należałoby zatem przyjąć przestrzeń co najmniej czterowymiarową. Zważywszy jednak, na czytelność danych zestawionych graficznie przyjęto i zaprezentowano usytuowanie profili w przestrzeni dwuwymiarowej (rys. 2).

**Tabela 2.** Macierz Burta dla poszczególnych kryteriów różnicowania grup strategicznych w sektorze z podziałem na przedsiębiorstwa działające na określonych rynkach (wg zasięgu)

Zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa i kryteria różnicowania grup	r.lokalny	r.regionalny	r.krajowy	r.k.sąsiednich	r.k.europ.	r.międzyn.	r.globalny	5_1:standard	5_1:wysoka	5_1:przeciętna	5_1:średnia	5_1:najwyższa	5_2:tradycyjne	5_2:nowoczesne	5_2:najnowsze	5_3:wąski	5_3:średni	5_3:szeroki	5_4:niskie	5_4:średnie	5_4:wysokie	5_4:bardzo wysokie
r. lokalny	5	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	4	1	1	1	3	0	2	3	0
r. regionalny	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	1	0
r. krajowy	0	0	43	0	0	0	0	6	20	3	2	12	7	21	15	2	11	30	0	24	15	4
r. k. sąsiednich	0	0	0	16	0	0	0	0	9	2	2	3	2	7	7	1	9	6	0	6	8	2
r. k. eur.	0	0	0	0	52	0	0	1	29	5	4	13	8	35	9	7	23	22	3	24	21	4
r. międzynarod.	0	0	0	0	0	34	0	3	20	0	3	8	6	16	12	5	13	16	2	19	11	2
r. globalny	0	0	0	0	0	0	28	0	8	1	6	13	2	10	16	4	10	14	1	12	11	4
5_1:stand	1	0	6	0	1	3	0	11	0	0	0	0	5	3	3	1	2	8	0	8	3	0
5_1:wysoka	3	2	20	9	29	20	8	0	91	0	0	0	12	57	22	11	32	48	3	51	31	6
5_1:przecię	0	0	3	2	5	0	1	0	0	11	0	0	2	7	2	1	8	2	0	5	5	1
5_1:średnia	1	0	2	2	4	3	6	0	0	0	18	0	3	14	1	3	5	10	1	11	5	1
5_1:najwyż	0	0	12	3	13	8	13	0	0	0	0	49	3	12	34	4	20	25	2	13	26	8
5_2:tradycyj	0	0	7	2	8	6	2	5	12	2	3	3	25	0	0	5	7	13	0	19	4	2
5_2:nowocz	4	0	21	7	35	16	10	3	57	7	14	12	0	93	0	8	39	46	5	47	38	3
5_2:najnow	1	2	15	7	9	12	16	3	22	2	1	34	0	0	62	7	21	34	1	22	28	11
5_3:wąski	1	0	2	1	7	5	4	1	11	1	3	4	5	8	7	20	0	0	3	9	4	4
5_3:średni	1	0	11	9	23	13	10	2	32	8	5	20	7	39	21	0	67	0	2	35	28	2
5_3:szeroki	3	2	30	6	22	16	14	8	48	2	10	25	13	46	34	0	0	93	1	44	38	10
5_4:niskie	0	0	0	0	3	2	1	0	3	0	1	2	0	5	1	3	2	1	6	0	0	0
5_4:średnie	2	1	24	6	24	19	12	8	51	5	11	13	19	47	22	9	35	44	0	88	0	0
5_4:wysokie	3	1	15	8	21	11	11	3	31	5	5	26	4	38	28	4	28	38	0	0	70	0
5_4:b.wys.	0	0	4	2	4	2	4	0	6	1	1	8	2	3	11	4	2	10	0	0	0	16

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 3.** Wyniki analizy korespondencji (wartości osobiwe i własne)

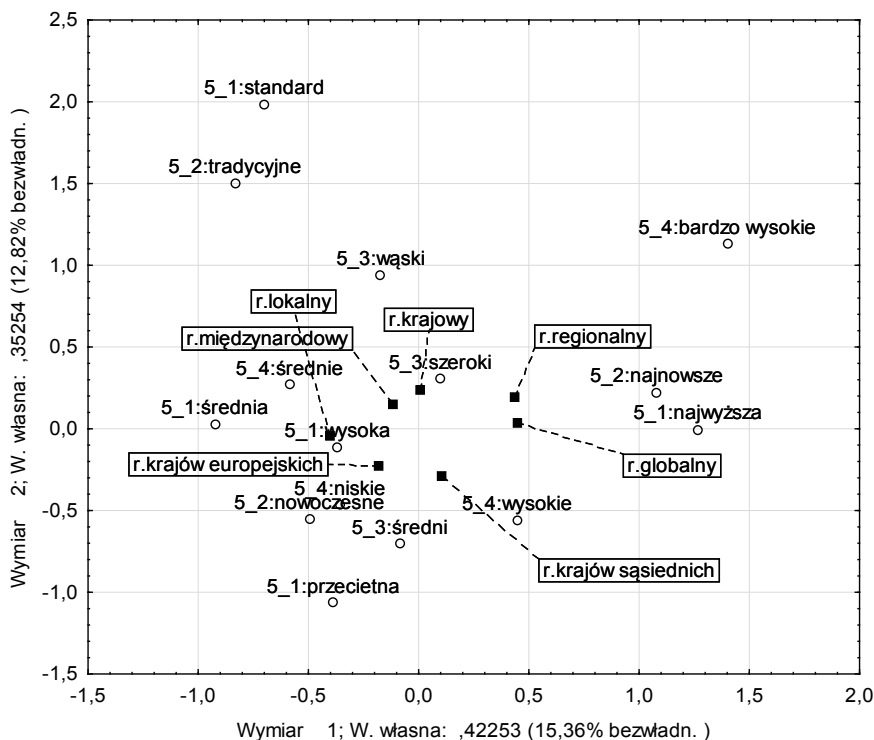
Liczba wymiarów	Wartości osobiwe	Wartości własne	Procent bezwładności	Procent skumulowany	$\chi^2$
1	0,650	0,423	15,36	15,36	341,036
2	0,594	0,353	12,82	28,18	284,545
3	0,571	0,326	11,87	40,05	263,406
4	0,538	0,289	10,51	50,56	233,307
5	0,502	0,252	9,15	59,71	203,073
6	0,497	0,247	8,99	68,70	199,578
7	0,469	0,220	7,99	76,69	177,261
8	0,436	0,190	6,91	83,60	153,414
9	0,410	0,168	6,12	89,72	135,805
10	0,401	0,161	5,85	95,57	129,760
11	0,349	0,122	4,43	100,00	98,430

Źródło: opracowanie własne

Oś pozioma – wymiar 1 (rys. 2, tabela 4) ma największy udział w bezwładności. Najbardziej na lewo względem środka tej osi usytuowane są przedsiębiorstwa o lokalnym zasięgu oddziaływania, najbardziej na prawo – przedsiębiorstwa działające na rynku globalnym i regionalnym. Oś ta wyróżnia dwie grupy, pierwszą tworzą przedsiębiorstwa działające na rynkach: regionalnych, krajowym, krajów sąsiednich i globalnym, drugą – działające na rynkach: lokalnych, krajów europejskich i międzynarodowych. Oś pionowa (wymiar 2) wyjaśniająca blisko 13% bezwładności. Do punktów najlepiej odwzorowanych w przestrzeni należą przede wszystkim punkty odzwierciedlające strategie różnicowania grup ze względu na stosowane technologie oraz strategię najwyższej jakości oferowanych produktów (jakość tych wierszy osiągnęła wartości najwyższe).

Rozpatrując usytuowanie punktów względem obu osi (rys. 2) możemy wyodrębnić grupę przedsiębiorstw działających na rynkach regionalnych i globalnych, których kryteria różnicowania grup strategicznych opierają się na najnowszych stosowanych technologiach oraz najwyższej jakości oferowanych wyrobów. Drugą z wyodrębnionych grup stanowią przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym i krajowym, których strategia różnicowania grup opiera się na wysokiej jakości oferowanych wyrobów, średnich cenach produktów oraz szerokim asortymencie. Trzecią z grup tworzą przedsiębiorstwa działające na rynkach krajów sąsiednich

i krajów europejskich. Ich strategia opiera się na stosowaniu nowoczesnych technologii wytwarzania oraz średniej ilości oferowanych produktów. Przedsiębiorstwa te różnią się jednak względem strategii cenowej.



**Rys 2.** Wykres współrzędnych kolumn i wierszy dla struktury powiązań kryteriów różnicowania grup strategicznych w sektorze z zasięgiem oddziaływania przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 4.** Współrzędne kolumn i statystyki jakości prezentowanego rozwiązania

Kryteria różnicowania grup i zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa	Lp.	Współrz. Wymiar1	Współrz. Wymiar2	Masa	Jakość	Względna bezwład.	Bezwład. Wymiar 1	Cos <sup>2</sup> Wymiar1	Bezwład. Wymiar2	Cos <sup>2</sup> Wymiar2
5_1:standardowa	1	-0,700	1,987	0,015	0,289	0,085	0,018	0,032	0,171	0,257
5_1:wysoka	2	-0,368	-0,114	0,126	0,152	0,045	0,040	0,138	0,005	0,013
5_1:przeciętna	3	-0,386	-1,065	0,015	0,083	0,085	0,005	0,010	0,049	0,074
5_1:średnia	4	-0,925	0,025	0,025	0,095	0,082	0,051	0,095	0,000	0,000
5_1:najwyższa	5	1,267	-0,005	0,068	0,600	0,066	0,258	0,600	0,000	0,000

cd. tab. 4

5_2:tradycyjne	6	-0,834	1,500	0,035	0,475	0,078	0,057	0,112	0,221	0,363
5_2:nowoczesne	7	-0,496	-0,551	0,129	0,588	0,044	0,075	0,263	0,111	0,325
5_2:najnowsze	8	1,080	0,222	0,086	0,639	0,060	0,238	0,613	0,012	0,026
5_3:wąski	9	-0,172	0,937	0,028	0,113	0,081	0,002	0,004	0,069	0,110
5_3:średni	10	-0,085	-0,704	0,093	0,298	0,057	0,002	0,004	0,131	0,294
5_3:szeroki	11	0,098	0,306	0,129	0,110	0,044	0,003	0,010	0,034	0,100
5_4:niskie	12	-0,358	-0,468	0,008	0,012	0,088	0,003	0,004	0,005	0,008
5_4:średnie	13	-0,586	0,269	0,122	0,397	0,046	0,099	0,328	0,025	0,069
5_4:wysokie	14	0,447	-0,556	0,097	0,324	0,056	0,046	0,127	0,085	0,197
5_4:bardzo wysokie	15	1,401	1,131	0,022	0,316	0,083	0,103	0,191	0,081	0,125
r. lokalny		-0,405	-0,042		0,005			0,005		0,000
r. regionalny		0,439	0,192		0,003			0,002		0,000
r. krajowy		0,007	0,241		0,018			0,000		0,018
r. k. sąsiednich		0,104	-0,291		0,009			0,001		0,008
r. k. europejskich		-0,182	-0,231		0,035			0,013		0,022
r. międzynarodowy		-0,115	0,152		0,008			0,003		0,005
r. globalny		0,448	0,033		0,037			0,037		0,000

Źródło: opracowanie własne

## 5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym to przedsięwzięcia, w których część kapitału założycielskiego wniósł wspólnik, niebędący obywatelem danego państwa. Przedsiębiorstwa te stanowią integralną część otwartego międzynarodowego systemu gospodarczego, często są głównym katalizatorem zmian zachodzących w tym systemie. Posługują się też szeregiem strategii internacjonalizacji, którą należy uznać za element składowy strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Metody i formy międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa w każdym typie organizacji podporządkowane winny być głównemu celowi, jakim jest poprawa pozycji konkurencyjnej (Pierścionek, 2006, s. 471).

Zastosowanie analizy korespondencji umożliwiło przedstawienie (w prosty, graficzny sposób) powiązań między wieloma zmiennymi obrazującymi kryteria różnicowania grup strategicznych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, działających na różnych, pod względem zasięgu, rynkach. Identyfikacja powiązań pomiędzy kategoriami rozpatrywanych cech pozwoliła wyodrębnić trzy

wyraźne zgrupowania. Pierwsze z nich stanowiły przedsiębiorstwa działające na rynkach globalnych, których kryteria różnicowania grup strategicznych opierają się na stosowaniu najnowszych technologii oraz oferowaniu wyrobów o najwyższej jakości. Drugą z wyodrębnionych grup stanowią przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym i krajowym, których strategia różnicowania grup opiera się na wysokiej jakości oferowanych wyrobów, średnich cenach produktów oraz szerokim asortymencie. Trzecią z grup utworzyły przedsiębiorstwa działające na rynkach krajów sąsiednich i krajów europejskich, których strategia opiera się na stosowaniu nowoczesnych technologii wytwarzania oraz przeciętnej ilości oferowanych produktów.

Niniejsza analiza stanowi pewien wstęp do dalszych badań nad kryteriami różnicowania grup strategicznych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego (uwzględniających kolejne kryteria różnicowania) zarówno w relacji do sektora działalności przedsiębiorstw, jak też ich wielkości.

## Bibliografia

1. Anderson E., Gatigon H. (1986). Mode of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, vol. 17, s. 1–26.
2. Berekoven L. (1978). *Internationales Marketing*. Wiesbaden.
3. Buckley P.J., Casson M.C. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of international business studie*. Palgrave Macmillan UK. vol. 29 (1). 1998/3/1. s. 21–44.
4. Chandler A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press. Massachusetts.
5. Daszkiewicz N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Wydawnictwo Via Medica.
6. Eiteman D.K. (1996). *Multinational Business Finance*.
7. *Encyklopedia zarządzania* (online). <https://mfiles.pl>, data pobrania 13.12.2016
8. Gatnar E., Walesiak M. (red.) (2011). *Analiza danych jakościowych i symbolicznych z wykorzystaniem programu R*. Warszawa: C.H. Beck.
9. Gorynia M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
10. Gorynia M., Nowak J., Wolniak R. (2003). Motywy, formy i efekty zakładania filii przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce – analiza przypadków, (red.) J. Rymarczyk, *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, ark. 1, s. 225–248.
11. Gryffin R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
12. *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, wyd. IV zmienione. Red. J. Rymarczyk. Warszawa: PWE 2005.
13. Hedberg B., Jonsson S. (1977). Formułowanie strategii jako proces nieciągły. *Problemy Organizacji*, nr 2, s. 6–21
14. <http://www.mojamotywacja.eu/analiza-grup-strategicznych.html>
15. Jeannet J.P., Hennessey H.D. (2004). *Global Marketing Strategies*. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Moughton Mifflin Company.

16. Kogut B., Singh H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, vol. 19(3)1988. Palgrave Macmillan UK, s. 411–432.
17. Koźmiński A., Piotrowski W. (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
18. Kulhavy E. (1990). *Internationales Marketing*. Linz: Rudolf Trauner Verla.
19. Meissner H.G. (1966). *Das Entwicklungsgeschäft Sondereinband*.
20. Mitzberg H. (1979). *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs.
21. Pierścionek Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.
22. Rymarczyk J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
23. Simon H.A. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, Third Edition*. London: The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
24. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE.

## STRATEGIC DIMENSION OF ENTERPRISES WITH FOREIGN CAPITAL

### Summary

The source of the data used for the analysis are information obtained from companies with foreign capital operating in markets with a range of local, regional, international and global. In the theoretical part are presented the different strategies of internationalization of companies and concepts of strategic groups. It also highlighted aspects of the activities undertaken by the company in foreign markets, which require constant identification of opportunities and threats coming from the environment. Finally, using correspondence analysis rated differentiation criteria of strategic groups in the surveyed enterprises with foreign capital.

**Key words:** company with foreign capital, strategic, strategic groups.

**JEL Classification:** D21, D24, D29, L25.