

# Wybrane strategie konkutowania a wyniki finansowe polskich przedsiębiorstw wczęnie umiędzynarodowionych

---

Ewa Baranowska-Prokop 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: ebarano@sgh.waw.pl

Tomasz Sikora 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: tsikora@sgh.waw.pl

---

## Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu jest zbadanie zależności między głównymi strategiami konkutowania a wynikami finansowymi firm w grupie polskich przedsiębiorstw wczęnie umiędzynarodowionych (PWU). Zastosowaną metodą badawczą jest analiza statystyczna (SPSS) danych uzyskanych w wyniku ankiety (metoda CATI) przeprowadzonej na reprezentatywnej grupie 297 polskich PWU. W rezultacie badań wykazano istnienie bardzo słabych lub słabych (jednak istotnych) korelacji pozytywnych cech strategii konkutowania rynkowego z wynikami finansowymi firm. Stwierdzono, że im silniejsza adaptacja, im większe różnicowanie oferty i im mniejsza skłonność do „zamknięcia się” w niszy, tym lepsze wyniki finansowe firmy.

**Słowa kluczowe:** strategie konkurencyjne, przedsiębiorstwo wczęnie umiędzynarodowione, standaryzacja, adaptacja, nisza rynkowa

JEL: F23, L10, M13

## 1. Wprowadzenie

Zgodnie z wynikami przeglądu literatury wybór strategiczny w przypadku przedsiębiorstw wczęnie umiędzynarodowionych (PWU) ma charakter bipolarny, tj. powinny one przede wszystkim koncentrować się na jednorodnych ofertach (Gassmann, Keupp, 2007) i stosowaniu strategii standaryzacji (Gabrielsson, Gabrielsson, Seppälä, 2012), albo podejmować decyzje o przyjęciu silnej adaptacji i wypracowaniu strategii na „miarę potrzeb” klienta (Madsen, Servais, 1997). Tak więc podstawowy w działaniach na rynkach międzynarodowych wybór między standaryzacją a adaptacją jest niezwykle istotny dla strategii rynkowej PWU.

Należy też przypomnieć, że zakres standaryzacji ulega zmianom wraz ze wzrostem skali i zakresu ich działań (Gabrielsson, 2005). Ponadto Knight (2000) oraz Knight

i Cavusgil (2005) stwierdzili, że dla PWU konsekwentne wdrożenie obranej strategii konkurencyjnej jest czynnikiem warunkującym odniesienie sukcesu rynkowego.

Badania nad specyfiką polskich PWU podejmowane są już od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku (patrz m.in. Gorynia, 2007; Duliniec, 2011; Kowalik, Baranowska-Prokop, 2013; Baranowska-Prokop, Sikora, 2014; Danik, Kowalik, 2015). Dotyczą one licznych aspektów funkcjonowania tych firm – zarówno koncepcyjnych, jak i strategicznych.

Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie zależności między wybranymi strategiami konkurowania a wynikami finansowymi polskich PWU.

## 2. Metoda badawcza

Prezentowane badanie zostało przeprowadzone w dniach 31.01–23.02.2018 roku przy jednoczesnym wykorzystaniu dwóch technik badawczych<sup>1</sup>:

- wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (*Computer Assisted Telephone Interviews* – CATI);
- ankiet on-line (*Computer Assisted Web Interview* – CAWI).

Próba miała charakter losowo-warstwowy. Wywiady realizowano z przedstawicielami firm zatrudniających od 10 do 249 pracowników. Warunkiem wejścia do próby przez przedsiębiorstwo było spełnienie następujących kryteriów:

- przedsiębiorstwo powstało po 1997 roku;
- nie powstało w wyniku fuzji dwóch lub więcej przedsiębiorstw;
- nie jest i nigdy nie było oddziałem firmy zagranicznej;
- zgodnie z klasyfikacją PKD należy do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe;
- osiągnęło w czasie swojego funkcjonowania co najmniej 25% przychodów z eksportu w całości sprzedaży.

Respondentem docelowym była osoba odpowiedzialna w przedsiębiorstwie za współpracę z partnerami zagranicznymi (również właściciele firm).

Operat losowania stanowiła baza GUS zawierająca podstawowe informacje ewidencyjne o podmiotach, takie jak REGON, NIP, sekcja PKD, dane teleadresowe, forma prawna, forma własności.

Operat losowania (próba brutto) liczył 8750 jednostek (przedsiębiorstwa należące do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe oraz zatrudniające od 10 do 249 pracowników). Ostatecznie (próba netto) zrealizowano wywiady z 297 podmiotami instytucjonalnymi w dwóch warstwach: przedsiębiorstwa małe i średnie. Współczynnik odpowiedzi wyniósł 78,4%.

<sup>1</sup> Badanie zostało przeprowadzone w ramach grantu NCN „Koncepcja marketingu przedsiębiorców (*entrepreneurial marketing*) a wczesna internacjonalizacja MSP. Uwarunkowania, elementy i skutki” (nr 2015/19/B/HS4/01728).

### 3. Hipotezy badawcze

W wyniku analizy literatury przedmiotu i wcześniejszych badań jakościowych sformułowano następujące hipotezy:

**H1:** Występuje istotna zależność pomiędzy stopniem adaptacji oferty produktów do potrzeb klientów i sukcesem finansowym przedsiębiorstw.

Sukces przedsiębiorstw był mierzony subiektywnie ocenianymi wynikami finansowymi. Wprawdzie adaptacja oferty do potrzeb klientów zwiększa jej atrakcyjność i jest niewątpliwym atutem konkurowania, jednak standaryzacja umożliwiła obniżkę kosztów produkcji i cen, co również jest atutem na rynku. Dlatego hipoteza została sformułowana w sposób „niekierunkowy”.

**H2:** Występuje pozytywna zależność pomiędzy stopniem dyferencjacji (różnicowania oferty) produktów a sukcesem finansowym przedsiębiorstw.

Zarówno literatura z zakresu zarządzania (Porter, 1992), jak i wcześniejsze badania autorów na próbach polskich PWU (np. Baranowska-Prokop, Sikora, 2014) udowodniły pozytywny związek różnicowania oferty (m.in. konkurowania wysoką jakością i silnym, korzystnym wizerunkiem) z sukcesem rynkowym przedsiębiorstw. Stąd też hipoteza druga została sformułowana w sposób zakładający zależność pozytywną.

**H3:** Występuje istotna zależność pomiędzy wyborem strategii: działanie w niszy, w kilku segmentach i na całym rynku a sukcesem finansowym przedsiębiorstw.

Podobnie jak w przypadku hipotezy pierwszej działanie w niszy, w kilku segmentach rynku i na skalę masową to „klasyczne” strategie konkurowania (Porter, 1992). Tak więc, analogicznie jak w przypadku hipotezy pierwszej, podstawowym celem było stwierdzenie, czy wystąpią istotne różnice w ocenie sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw w zależności od typu strategii.

### 4. Analiza uzyskanych wyników

Pierwszym, istotnym elementem stosowanych przez badane firmy strategii było określenie zakresu standaryzacji produktowej w ofercie firmy. Na pytanie: „Czy w swojej ofercie na rynki zagraniczne oferują Państwo produkty standardowe, czy dostosowane do wymagań poszczególnych klientów?” uzyskano zestaw odpowiedzi zaprezentowanych w tabeli 1. Wartości liczbowe dla poszczególnych odpowiedzi mieściły się w przedziale od 1 do 5.

Zgodnie z otrzymanymi wynikami badań należy stwierdzić, iż ponad 15% respondentów potwierdziło fakt oferowania wyłącznie produktów standardowych, bez jakiegokolwiek różnicowania oferty (całkowita standaryzacja). Ponad 17% przyznało, że większość oferowanego asortymentu to produkty standardowe. Prawie jedna czwarta ankietowanych firm przyznała, iż około połowy ich asortymentu to wyroby

standardowe. Również prawie jedna czwarta ankietowanych stwierdziła, że większość oferowanych wyrobów jest dostosowywana do wymogów lokalnych rynków zbytu. Niespełna jedna piąta respondentów (tj. 18,5%) zadeklarowała całkowite dostosowywanie oferty produktowej do potrzeb lokalnych rynków zbytu (strategia całkowitej adaptacji).

Tabela 1. Czy w swojej ofercie na rynki zagraniczne oferują Państwo produkty standardowe, czy dostosowane do wymagań poszczególnych klientów?

	Częstość	Procent
Cały asortyment naszych produktów to wyroby typowe, standardowe [1]	46	15,5
Większość asortymentu naszych produktów to wyroby typowe, standardowe [2]	51	17,2
Około połowy produktów z naszego asortymentu to wyroby standardowe, a połowa to wyroby dostosowane do wymogów lokalnych rynków zbytu [3]	72	24,2
Większość asortymentu naszych produktów to wyroby dostosowane do wymogów lokalnych rynków zbytu [4]	73	24,6
Cały asortyment naszych produktów to wyroby dostosowane do wymogów lokalnych rynków zbytu [5]	55	18,5
Ogółem	297	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

Kolejne pytanie dotyczyło stopnia różnicowania (dyferencjacji) oferowanych przez firmę produktów w porównaniu do oferty najbliższych konkurentów na rynkach zagranicznych. Wartości liczbowe przypisane poszczególnym odpowiedziom mieściły się w przedziale od 1 do 5.

Tabela 2. W jakim stopniu produkty firmy różnią się od ofert najbliższych konkurentów na rynkach zagranicznych?

	Częstość	Procent
Cały asortyment naszych produktów to wyroby podobne do konkurentów [1]	46	15,5
Większość naszego asortymentu to wyroby podobne do konkurentów [2]	87	29,3
Około połowy produktów z naszego asortymentu to wyroby podobne do konkurentów, a połowa różni się od wyrobów konkurentów [3]	99	33,3
Większość asortymentu naszych produktów różni się od wyrobów konkurentów [4]	57	19,2
Cały asortyment naszych produktów różni się od wyrobów konkurentów [5]	8	2,7
Ogółem	297	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami można stwierdzić, że około 15,5% ankietowanych zadeklarowało, że cały asortyment składa się z produktów podobnych do oferty konkurentów z rynków zagranicznych. Prawie jedna trzecia stwierdziła, że większość oferty to wyroby podobne do zagranicznej oferty. Również ponad jedna trzecia badanych wskazała, że około połowy produktów z oferowanego asortymentu to wyroby podobne do konkurencyjnych, a pozostałe 50% to wyroby się różniące.

Prawie jedna piąta (tj. 19,2%) stwierdziła, iż większość ich asortymentu odróżnia się od wyrobów zagranicznych, a zaledwie 2,7% badanych potwierdziło fakt oferowania unikatowego asortymentu, całkowicie odbiegającego od oferty rynkowej konkurentów zagranicznych.

W kolejnym pytaniu zadanym właścicielom i przedstawicielom kadry menedżerskiej badanych firm proszono o odpowiedź, czy kierują ofertę rynkową do specyficznych odbiorców (wąskiej niszy rynkowej). Wartości liczbowe przypisane poszczególnym odpowiedziom mieściły się w przedziale od 1 do 3.

Tabela 3. Czy kierują Państwo ofertę rynkową do specyficznych odbiorców (wąskiej niszy rynkowej)?

	Częstość	Procent
Oferujemy wyroby specyficznym odbiorcom z niewielkich rynków niszowych [1]	73	24,6
Oferujemy wyroby odbiorcom z kilku segmentów rynku [2]	114	38,4
Oferujemy wyroby szerokiemu gronu odbiorców [3]	110	37,0
Ogółem	297	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami (tabela 3) prawie jedna czwarta ankietowanych potwierdziła fakt dostosowywania produktów do potrzeb niszowych odbiorców. Kolejne 38,4% badanych wskazało na oferowanie produktów kontrahentom z kilku segmentów (strategia segmentacji selektywnej), a pozostałe 37% wskazało na oferowanie wyrobów szerokiemu gronu odbiorców.

## 5. Cechy przyjętej strategii a wyniki finansowe przedsiębiorstwa

Końcowym elementem analizy strategii badanych PWU było sprawdzenie zależności między cechami określonej strategii, tj. stopniem standaryzacji oferty (standaryzacja a adaptacja produktów), różnicowaniem oferty (produkty podobne albo różniące się od konkurencyjnych) oraz stosowaniem oferty nakierowanej na cały rynek, działaniem selektywnym albo w niszach rynkowych, a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

Deklaracje właścicieli i menedżerów dotyczące wyników firm zawarte są w tabeli 4. Wartości liczbowe przypisane poszczególnym odpowiedziom mieściły się w przedziale od 2 do 5 (żaden z respondentów nie zaznaczył oznaczonego nr 1 wariantu „znaczna strata”).

Tabela 4. Jak w roku 2017 w porównaniu do 2016 kształtowały się ogólne wyniki finansowe Państwa firmy?

		Częstość	Procent	Procent ważnych
Ważne	Niewielka strata [2]	4	1,3	1,4
	Wynik w okolicach zera [3]	21	7,1	7,5
	Niewielki zysk [4]	221	74,4	78,9
	Wysoki zysk [5]	34	11,4	12,1
	Ogółem	280	94,3	100,0
Braki danych	Systemowe braki danych	17	5,7	
Ogółem		297	100,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

Związek pomiędzy oceną wyników firm a typem strategii przedstawia tabela 5.

Wyniki firm są oceniane subiektywnie z uwagi na trudności z uzyskaniem „twardych” danych liczbowych od przedstawicieli MSP. Ponieważ wszystkie zmienne są zmiennymi porządkowymi, do obliczenia korelacji wykorzystano współczynniki tau-b Kendalla.

Tabela 5. Korelacje, tau b Kendalla

			Jak w roku 2017 w porównaniu do 2016 kształtowały się ogólne wyniki finansowe Państwa firmy?
Tau b Kendalla	Jak w roku 2017 w porównaniu do 2016 kształtowały się ogólne wyniki finansowe Państwa firmy?	Współczynnik korelacji	1,000
		Istotność (dwustronna)	,
		N	280
	Czy w swojej ofercie na rynki zagraniczne oferują Państwo produkty standardowe, czy dostosowane do wymagań poszczególnych klientów?	Współczynnik korelacji	,157**
		Istotność (dwustronna)	,003
		N	280
	W jakim stopniu produkty firmy różnią się od ofert najbliższych konkurentów na rynkach zagranicznych?	Współczynnik korelacji	,136*
		Istotność (dwustronna)	,010
		N	280
	Czy kierują Państwo ofertę rynkową do specyficznych odbiorców (wąskiej niszy rynkowej)?	Współczynnik korelacji	,218**
		Istotność (dwustronna)	,000
		N	280

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

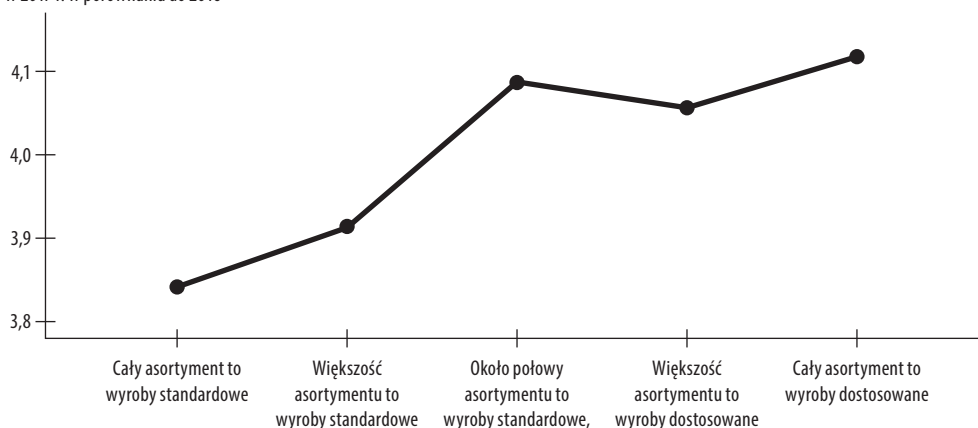
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

Zgodnie z otrzymanymi wynikami należy stwierdzić istnienie bardzo słabych (tau-b < 0,2) i słabych (tau-b = 0,213) korelacji pozytywnych cech strategii z wynikami firm, tzn. im silniejsze różnicowanie oferty, im silniejsza adaptacja i im bardziej

masowa skala działania (w sensie „niezamknięcie się” w niszy), tym lepsze wyniki. Trzeba jednak podkreślić, że związki te nie są silne.

Dlatego też należy zbadać, czy w przypadku omawianych zjawisk nie wystąpiły zależności nieliniowe. W najprostszy (najwyraźniejszy) sposób można to uczynić metodą graficzną. Zmienna odnosząca się do wyników przedsiębiorstw została potraktowana tak jak zmienna przedziałowa (gdyż wykresy słupkowe były mniej czytelne) i obliczono średnie oceny wyników finansowych firm (tabela 4) dla poszczególnych form każdej z trzech strategii (w strategii standaryzacji – adaptacji oraz w strategii dyferencjacji wyróżniono pięć stopni natężenia, natomiast w strategii nisza – cały rynek wyróżniono trzy stopnie). Wykres 1 przedstawia zależność pomiędzy strategiami standaryzacji i adaptacji a wynikami finansowymi firm.

Średnia – ogólne wyniki finansowe  
w 2017 r. w porównaniu do 2016



Wykres 1. Zależność pomiędzy strategią standaryzacji lub adaptacji a wynikami finansowymi firm

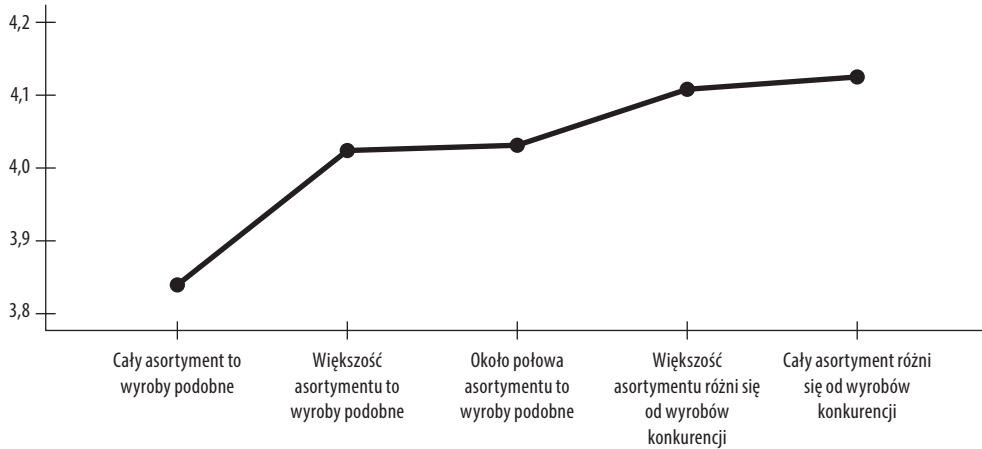
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

Okazuje się, że przewaga strategii standaryzacji produktów powoduje niższy poziom wyników finansowych firm, gdyż różnice pomiędzy firmami, które dostosowują przynajmniej połowę asortymentu, i tymi, które dostosowują większość i całość asortymentu, są niewielkie.

Wykres 2 przedstawia zależność pomiędzy wynikami firm stosujących w różnym stopniu strategię różnicowania.

### W jakim stopniu produkty firmy różnią się od ofert najbliższych konkurentów?

Średnia – ogólne wyniki finansowe  
w 2017 r. w porównaniu do 2016



Wykres 2. Zależność pomiędzy strategią różnicowania a wynikami finansowymi firm

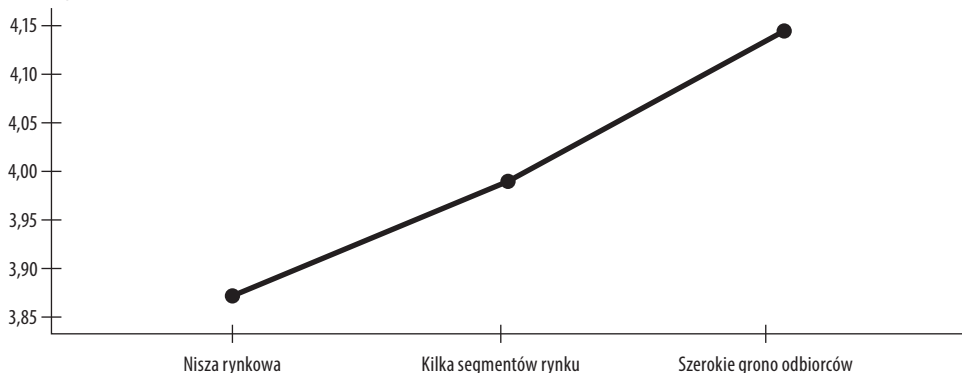
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.

W tym przypadku firmy wykazujące potencjał różnicowania są w nieco lepszej sytuacji niż pierwsza grupa – oferująca produkty, zdaniem respondentów, nieodróżniające się od wyrobów konkurentów.

Wykres 3 przedstawia zależność pomiędzy wynikami firm i skalą działania w odniesieniu do rynku docelowego.

### Kierowanie oferty do specyficznych odbiorców, wybranych segmentów, całego rynku

Średnia – ogólne wyniki finansowe  
w 2017 r. w porównaniu do 2016



Wykres 3. Zależność pomiędzy skalą działania na rynku i wynikami finansowymi firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez firmę badawczą Indicator.



Pozytywna zależność w tym przypadku jest najsilniejsza (tabela 5) i jednoznacznie wskazuje, że strategia niszy przynosi najmniejsze korzyści finansowe. Najkorzystniejsza jest strategia oferowania produktów, gdy skala działania nakierowana jest na cały rynek.

## 6. Podsumowanie i wnioski

Analiza przeprowadzonych badań ilościowych częściowo potwierdza rekomendacje strategiczne opisane w literaturze przedmiotu dla PWU oraz wcześniejsze badania autorów. Należy podkreślić, że większość badaczy wyraża opinię, iż dla PWU z krajów wysoko rozwiniętych konsekwentne wdrażanie strategii konkurowania jest czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym. Knight i Cavusgil (2005) twierdzą, że strategia koncentracji rynkowej wraz ze skutecznym różnicowaniem oferty jest rekomendowanym sposobem działań rynkowych. Natomiast Gleason, Madura i Wiggenhorn (2006, s. 96–120) udowodnili, że w przypadku PWU z obszaru USA wysoka zyskowość jest silnie skorelowana ze stosowaniem strategii dyferencjacji rynkowej i przynosi lepsze rezultaty niż koncentracja rynkowa i działania w niszy.

Omawiana analiza zależności cech stosowanej strategii z wynikami finansowymi badanych PWU przyniosła potwierdzenie istnienia bardzo słabych ( $\tau\text{-}b < 0,2$ ) i słabych ( $\tau\text{-}b = 0,213$ ) korelacji pozytywnych. Można zatem stwierdzić, że im silniejsze różnicowanie oferty i im silniejsza adaptacja, tym lepsze wyniki finansowe firmy. Najsilniejszy pozytywny związek z wynikami finansowymi polskich PWU miało unikanie strategii niszy rynkowej. Nieprzytaczane w niniejszym artykule odrębne analizy dla przedsiębiorstw małych i średnich wykazują podobną siłę korelacji. Stąd też rekomendacje dla polskich PWU prowadzących działania rynkowe powinny wskazywać na „niezamykanie się” w niszach oraz na znaczenie dyferencjacji oferty rynkowej i stosowanie strategii adaptacji jako skutecznych metod konkurowania na rynku w celu osiągnięcia lepszych wyników finansowych.

Prezentowane badanie nie potwierdza, że małe firmy powinny stosować niszową strategię koncentracji.

Wykazano, że – nawet w przypadku stosowania najmniej korzystnych strategii całkowitej standaryzacji, nieróżnicowania i działania w niszy – część polskich PWU deklarowała niewielkie i wysokie zyski. W przypadku strategii zdecydowanie odmiennych odselek takich firm był wyższy – tj. w przypadku całkowitej adaptacji nie było firm notujących straty, a w przypadku zdecydowanego różnicowania, gdy wszystkie produkty wyróżniały się od konkurencyjnych, wszystkie firmy deklarujące tę strategię wypracowały zysk.

Można zatem stwierdzić, że w przypadku polskich PWU żadna z analizowanych strategii nie uniemożliwia osiągnięcia sukcesu finansowego, ale adaptacja, różnicowanie i adresowanie oferty do możliwie szerokiego grona odbiorców w większym stopniu przyczyniają się do niego.

---

## Bibliografia

- Baranowska-Prokop E., Sikora T., *Relationship between Competitive Strategies and the Success Perception of Polish Born Globals*, „International Journal of Management and Economics” 2014, no. 43, s. 94–113.
- Danik L., Kowalik I., *Success Factors and Development Barriers Perceived by the Polish Born Global Companies. Empirical Study Results*, „Journal of East European Management Studies” 2015, vol. 20(3), s. 360–390.
- Duliniec E., *Koncepcje przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 1–2, s. 63–80.
- Gabrielsson M., *Branding strategies of born globals*, „Journal of International Entrepreneurship” 2005, vol. 3(3), s. 199–222.
- Gabrielsson P., Gabrielsson M., Seppälä T., *Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance*, „Journal of International Marketing” 2012, vol. 20(2), s. 25–48.
- Gassmann O., Keupp M.M., *The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42(3), s. 350–366.
- Gleason K.C., Madura J., Wiggenhorn J., *Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms*, „International Journal of Managerial Finance” 2006, vol. 2(2), s. 96–120.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Knight G.A., *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization*, „Journal of International Marketing” 2000, vol. 8(2), s. 12–32.
- Knight G., Cavusgil S.T., *A taxonomy of born global firms*, „Management International Review” 2005, vol. 45(3), s. 15–35.
- Kowalik I., Baranowska-Prokop E., *Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 4, s. 41–64.
- Madsen T.K., Servais P., *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, „International Business Review” 1997, vol. 6(6), s. 561–583.
- Nowakowski M., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

---

## Selected competitive strategies and financial performance of Polish international new ventures

The main aim of the paper is to identify and evaluate the relationships between selected competitive strategies and financial results in Polish international new ventures (INVs). The statistical methods (non-parametric correlations) have been applied to data collected in 2018 through a questionnaire (CATI and CAWI technique, or mixed-mode) from representative sample of Polish small- and medium-sized born global-type enterprises ( $N = 297$ ). Weak, positive correlations have been observed between subjectively assessed financial results and the scale of serving the market (niche strategy leading to the least favourable results and selling to the whole market leading to the most favourable results). Very weak positive, but significant correlations have been ascertained between financial results and the degree of products adaptation (in contrast to standardization) and the degree of products differentiation.

**Keywords:** competitive strategies, international new ventures, standardization, adaptation, market niche

**JEL Classification:** F23, L10, M13