

# STRATEGIA HYBRYDOWA – W POSZUKIWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

## Wprowadzenie

Hybryda oznacza, że coś składa się z różnych elementów, często do siebie niepasujących [Doroszewski, 2022]. Stąd jako hybrydowe określa się organizacje, które łączą kilka (często sprzecznych) tożsamości organizacyjnych [Raisiene, Urmanavičienė, 2017], różne formy organizacyjne [Battilana, Lee, 2014] oraz różne cele [Ambos et al., 2020]. Z perspektywy zarządzania strategicznego, hybrydowe przedsiębiorstwa to takie, które potrafią realizować rozbieżne cele wynikające z odmiennych potrzeb poszczególnych grup interesariuszy, co skutkuje strategiami opartymi na paradoksach [Polowczyk, 2022; Wit, Meyer, 2007; Zakrzewska-Bielawska, 2016]. Wymaga to akceptacji istniejących napięć strategicznych i balansowania w czasie pomiędzy skrajnymi rozwiązaniami [Smith, Lewis, 2011], tak by uzyskać przewagę konkurencyjną.

Przewaga konkurencyjna ma charakter względny – jest czymś, czym dysponuje jedna firma w stosunku do innych podmiotów [Kay, 1996: 244], przy czym powinna ona być widoczna, trwała i trudna do skopiowania przez konkurentów [Romanowska, 2009]. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej oznacza osiągnięcie lepszych wyników finansowych oraz wyższych udziałów w rynku. Dlatego też, przedsiębiorstwa wciąż poszukują skutecznych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, korzystając z rozwiązań hybrydowych.

Na poziomie biznesowym, wśród strategii hybrydowych wyróżnia się strategię zintegrowaną łączącą przewagę kosztową Portera i dyferencjację [Bambang Baroto et al.,

\* Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. dr hab. inż. – Politechnika Łódzka. ORCID: 0000-0001-8182-3591.

\*\* Dorota Piotrowska, dr inż. – Politechnika Łódzka. ORCID: 0000-0002-8228-6940.

2012; Hill, 1988; Lapersonne et al., 2015; Porter, 2000], strategię analityka z typologii Milesa i Snowa [1978] czy hybrydę z zegara strategicznego Bowmana i Faulknera [1997]. W ostatnich latach dużym zainteresowaniem cieszy się także strategia oburęczna (*ambidexterity*) łącząca działania eksploatacyjne skoncentrowane na utrzymaniu dotychczasowej przewagi konkurencyjnej z poszukiwaniem nowej, czyli działaniami eksploracyjnymi [Clauss et al., 2021; March, 1991; Zakrzewska-Bielawska, 2021].

Celem opracowania jest rozpoznanie strategii biznesowych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce w kontekście osiągniętych wyników, przy czym sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej był analizowany z perspektywy eksploracji, eksploatacji i *ambidexterity* wyrażającej jej hybrydowe ujęcie. Tak przyjętemu celowi podporządkowano strukturę opracowania. W pierwszej kolejności przedstawiono hybrydowe ujęcie przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji oburęczności. Następnie omówiono metodykę badań oraz zaprezentowano ich wyniki. W podsumowaniu wskazano główne wnioski i kierunki dalszych eksploracji naukowych.

## 1. Przewaga konkurencyjna w ujęciu hybrydowym

Chcąc zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu, każdy strateg musi opowiedzieć na pytanie: Jak konkurować? Dotychczasowe badania wskazują na wiele możliwości w tym zakresie. Wyróżnia się m.in. przewagę przywództwa kosztowego, wyróżniania się, wytwarzania, oferowania, zarządzania, informacyjną, czasową, naturalną, relacji ceny do jakości, systemu obsługi zwiększającego koszty zamiany, budowania barier wejścia, lokalną oraz globalną [Adamik, 2011; Dess et al., 2007; Oblój, 2001; Stankiewicz, 2002]. Typ i sposób budowania przewagi konkurencyjnej określa strategia biznesowa nazywana strategią konkurencji [Romanowska, 2009]. Najbardziej znane typologie tych strategii, uwzględniające hybrydowe ujęcie przewagi konkurencyjnej, przedstawiono w tabeli 1.

Porównując ze sobą poszczególne typologie, należy stwierdzić, że strategią hybrydową najbardziej dostosowaną do współczesnego środowiska biznesowego jest strategia oburęczna (*ambidexterity*) [Zakrzewska-Bielawska, 2021]. W typologii Milesa i Snowa, opartej na koncepcji strategicznego dopasowania (*concept of fit*), strategia innowatora jest bliska strategii eksploracji, strategia obrońcy – strategii eksploatacji, a strategia analityka – strategii oburęcznej. Jednakże, analityk wykazuje awersję do ryzyka, podczas gdy strategia *ambidexterity* zakłada znaczne ryzyko, dlatego też strategii tych nie można traktować tożsamo. Badając wpływ obu strategii na wyniki firmy, stwierdzono, że typologia oparta na koncepcji oburęczności lepiej wyjaśnia wysoką efektywność przedsiębiorstw niż ta oparta na koncepcji strategicznego dopasowania [Auh, Menguc, 2005; Wulf et al., 2010].

Tabela 1. Strategia hybrydowa w wybranych typologiach strategii konkurencyjnych

Autor	Typy strategii konkurencyjnych	Opis
Miles, Snow [1978]	innowator ( <i>prospector</i> )	Polega na stałym poszukiwaniu szans rynkowych i regularnym eksperymentowaniu w odpowiedzi na trendy w otoczeniu. To strategia innowacyjna ukierunkowana na wzrost, poszukiwanie nowych produktów i rynków, co wiąże się z podejmowaniem ryzyka
	obrońca ( <i>defender</i> )	Polega na ochronie zdobytej pozycji rynkowej poprzez skoncentrowanie się na wydajności i efektywności. To strategia konserwatywna, ukierunkowana na stałe doskonalenie sprawdzonych technologii, budowanie barier wejścia na rynek, dbałość i solidność relacji z klientem oraz rozwijanie mechanizmów kontrolnych
	analityk ( <i>analyzer</i> )	Jest strategią hybrydową, łącząc strategię innowatora i obrońcy. Firmy nie są tu pionierami, gdyż unikają nadmiernego ryzyka, ale raczej śledzą zmiany na rynku i poczynania firm innowacyjnych, szybko naśladując nowe, sprawdzone rozwiązania
	reakotr ( <i>reactor</i> )	Polega na biernym lub niespójnym reagowaniu na zdarzenia w otoczeniu. Strategia nie jest sformalizowana, a firma dryfuje, przy zmiennej polityce i strukturze, które przeobrażają się na skutek przymusu wynikającego ze zmienności otoczenia
Claver-Cortés et al. [2012]; Porter [2000]	strategia przywództwa kosztowego	Polega na minimalizacji kosztów, przez co skupia zasoby i uwagę firmy na tym, by operacje przebiegały sprawniej niż u konkurentów
	strategia dyferencjacji (wyróżniania)	Polega na proponowaniu klientowi unikalnej oferty (jakościowej, systemu obsługi, działań marketingowych itp.), przez co skupia zasoby i uwagę firmy na wyróżnianiu jej produktów wobec konkurencyjnych
	strategia koncentracji	Odnosi się do wybranej grupy klientów (segmentu). Dzieli się ją na: strategię koncentracji zróżnicowania (firma skupia uwagę na jednym segmencie rynku, w którym stara się oferować klientom unikalny produkt) oraz strategię koncentracji kosztowej (firma skupia uwagę na jednym segmencie rynku i stara się być w nim dostawcą o najniższych cenach)
	strategia zintegrowana (przewagi totalnej)	Strategia hybrydowa łącząca przewagę niskich kosztów oraz wyróżniania. Jest trudna do imitacji przez konkurentów i pozwala firmie zachować wyższą zwinność i elastyczność
March [1991]; Tushman, O'Reilly [1996]; Zakrzewska-Bielawska [2021]	eksploracja	Wiąże się z poszukiwaniem nowych możliwości, uwzględniając w swoich działaniach badania, zmiany, eksperymenty, odkrycia, a także elastyczność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka. Nastawiona jest na innowacje radykalne, umożliwiając firmie rozwój nowej wiedzy i stworzenie zdolności potrzebnych do przetrwania w długim okresie
	eksploatacja	Wiąże się z efektywnością, wydajnością i doskonaleniem. Nastawiona na generowanie zysków w perspektywie krótkoterminowej. Celem jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach w zakresie dotychczasowych produktów i technologii, przede wszystkim poprzez obniżanie kosztów i uzyskiwanie efektów skali
	oburęczność ( <i>ambidexterity</i> )	Strategia hybrydowa łącząca realizację działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Jej celem jest utrzymanie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej, jak i poszukiwanie nowej

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei, biorąc pod uwagę typologię Portera, strategia przywództwa kosztowego jest bliska strategii eksploracji, strategia dyferencjacji – strategii eksploracji, a strategia zintegrowana – strategii oburęcznej. Podobnie i w tym przypadku, takie bezpośrednie odniesienie strategii *ambidexterity* do strategii zintegrowanej nie jest właściwe, bowiem oburęczność przyjmuje perspektywę zasobową, podstawą zaś klasyfikacji porterowskich strategii generycznych była ekonomia sektorowa. Ponadto, strategia zintegrowana może doprowadzić do efektu „ugrzężnięcia” (*stuck in the middle*), co może skutkować przeciętnymi wynikami, podczas gdy strategia oburęczna może generować wiele tymczasowych przewag konkurencyjnych [Hughes et al., 2010]. Tym samym również i ta typologia nie dostarcza odpowiednich wyjaśnień dla osiągniętych przez firmę wyników. W związku z tym podejście oparte na koncepcji oburęczności jest atrakcyjną propozycją wyjaśniającą uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa i dlatego też z tej perspektywy przeprowadzono badania empiryczne pozwalające zidentyfikować strategie polskich firm w kontekście uzyskiwanych przez nie wyników.

## 2. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w 2017 roku. Zastosowaną metodą badawczą była metoda *multi-mode* [Signore et al., 2008], która łączy dwie techniki badań ankietowych: CAWI i CATI. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Próbę dobrano w sposób losowo-warstwowy, przy czym warstwy stanowiła kategoria wielkości firmy. Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON), z której wylosowano 750 przedsiębiorstw. Zwrot użytecznych kwestionariuszy otrzymano od 363 jednostek, co daje stopę zwrotu 48,4%. W celu uogólnienia wyników na całą populację dokonano ważenia poststratyfikacyjnego, które pozwoliło skorygować błąd systematyczny szacunku parametrów populacji [Mider, Marcinkowska, 2013: 147], co tym samym poprawiło reprezentatywność próby.

Przedsiębiorstwa małe (zatrudniające od 10 do 49 osób) stanowiły 31,2% badanych firm, a przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 50 do 249 osób) i duże (zatrudniające powyżej 249 osób) odpowiednio 34,9% oraz 33,9%. Biorąc pod uwagę wiek firmy, to 9,7% podmiotów to przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku do 5 lat, 17,6% stanowią firmy operujące na rynku od 6 do 10 lat, 37,3% to przedsiębiorstwa z historią od 11 do 20 lat, natomiast 35,4% to firmy dojrzałe, funkcjonujące ponad 20 lat na rynku. Dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (47,4%) oraz te, które oceniły swoją sytuację finansową jako dobrą (89,7%). Blisko połowa firm działa na rynku krajowym (49,5%), a pozostałe na rynku międzynarodowym (50,5%).

Respondentami w badaniu byli właściciele (9,3%) oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla (97%), którzy oceniali strategię i wyniki rynkowe swoich firm z perspektywy ostatnich trzech lat.

### 3. Strategie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce i ich skuteczność

W pierwszej kolejności respondentów poproszono o ustosunkowanie się do twierdzeń opisujących źródło przewagi konkurencyjnej ich firm. W tym celu posłużono się siedmiostopniową skalą Likerta wymuszonego wyboru, gdzie: 1 – oznaczało, że dane twierdzenie w żadnym stopniu (wcale) nie odnosi się do strategii biznesowej przedsiębiorstwa, 2 – w bardzo małym stopniu, 3 – małym, 4 – raczej małym, 5 – raczej dużym, 6 – dużym, 7 – w bardzo dużym stopniu. Wykorzystano miary zaproponowane i przetestowane przez innych badaczy [Menguc, Auh, 2008; Tushman, O'Reilly, 1996]. W tabeli 2 przedstawiono wyniki uzyskanych odpowiedzi.

Tabela 2. Postrzeganie przewagi konkurencyjnej przez kadrę kierowniczą badanych firm\*

	W ciągu ostatnich trzech lat przedsiębiorstwo koncentrowało się na:	Nie zgadzam się (w %)	Mediana	Zgadzam się (w %)	Mediana
Eksploracja	oferowaniu nowych, unikalnych wartości użytkowych dla klientów	12,5	3	87,5	6
	rozwoju nowych kompetencji firmy	24,2	4	75,8	6
	kreowaniu nowej przewagi konkurencyjnej	36,5	4	63,5	5
Eksploatacja	obniżaniu kosztów procesów wewnętrznych	10,1	4	89,9	6
	doskonaleniu dotychczasowych kompetencji firmy	26,2	3	73,8	5
	ochronie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej	9,4	4	90,6	6

\* Żaden z respondentów nie wskazał, że dane twierdzenie nie dotyczy wcale jego przedsiębiorstwa. Dla uproszczenia dokonano pogrupowania: nie zgadzam się (oceny od 2 do 4) oraz zgadzam się (oceny od 5 do 7). Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość respondentów potwierdziła, że w ostatnich trzech latach wykorzystywano zarówno źródła przewagi eksploracyjnej, jak i eksploatacyjnej, przy czym najczęściej wskazywano na ochronę dotychczasowej przewagi (90,6% firm). Z kolei najmniej podmiotów zdecydowało się na kreowanie nowej przewagi dla firmy (36,5% jednostek nie zgodziło się z tym twierdzeniem). Około 3/4 przedsiębiorstw poszukiwało przewagi totalnej, łącząc obniżkę kosztów z wyróżnianiem i oferowaniem nowych, unikalnych wartości użytkowych dla klientów. Uwzględniając wartości mediany, dokonano w dalszej kolejności pogrupowania strategii konkurencyjnych badanych firm. Uzyskane wyniki przedstawiono w macierzy strategii (rysunek 1), przy czym wartości mediany na poziomie 3 i 4 oznaczały niską eksplorację/eksploatację, a wartości 5 i 6 – wysoką.

Rysunek 1. Klasyfikacja strategii biznesowych badanych firm według koncepcji *ambidexterity*

Eksploatacja	wysoka	Strategia eksploatacji (11,57%)	Strategia oburęczna ( <i>ambidexterity</i> ) (82,4%)
	niska	Strategia niedookreślona (3,8%)	Strategia eksploracji (2,21%)
		niska	wysoka
		Eksploracja	

Źródło: badania własne.

Tylko nieliczne przedsiębiorstwa realizują czyste strategie eksploracji lub eksploatacji, a zdecydowana większość firm (82,4%) realizuje hybrydową strategię oburęczną. Należy przy tym zaznaczyć, że oburęczność, tj. zdolność firmy do równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych można uzyskać na różne sposoby<sup>1</sup>. W ogólnym ujęciu na poziomie organizacji jako całości, oburęczność można osiągnąć w sposób sekwencyjny (*sequential/temporal ambidexterity*), poprzez rozdzielenie obu działań w czasie, bądź jednoczesny, poprzez symultaniczną ich realizację przy ich strukturalnej separacji (*structural/simultaneous ambidexterity*). Spośród tych firm, które realizują strategię oburęczną blisko połowa (47%) realizuje działania eksploracyjne i eksploatacyjne w następnym czasie, pozostałe zaś 53% przedsiębiorstw jednocześnie eksploruje nową przewagę, rozwijając nowe kompetencje i ochraniając obecną przewagę, doskonaląc dotychczasowe kompetencje. W stosunkowo niewielkiej części firm (3,8%) strategia jest niedookreślona, co oznacza, że respondenci oceniając działania eksploracyjne i eksploatacyjne, wykazali ograniczony ich zakres (średnia ocen dla eksploracji i eksploatacji poniżej 5). W związku z tym można zaryzykować stwierdzenie, że w tego typu firmach brak jest strategii. Podobne zjawisko zauważył Parnell [1997], badając strategie generyczne przedsiębiorstw. W wyniku jego analiz okazało się, że część firm nie posiada spójnej strategii, a raczej dryfuje, reagując biernie na zmiany zachodzące w otoczeniu, osiągając tym samym niższe wyniki.

Wybór poszczególnych strategii różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, sektora oraz zasięgu działania (test niezależności Chi-kwadrat, przy  $p < 0,05$ ; współczynnik V Cramera = 0,4). W firmach małych częściej realizowano strategię eksploatacji oraz strategię oburęczną w sposób sekwencyjny. W firmach produkcyjnych

<sup>1</sup> Przegląd badań nad sposobami osiągnięcia oburęczności można odnaleźć w Zakrzewska-Bielawska [2021].

i działających na rynku krajowym częściej wybierano strategię eksploatacji, podczas gdy strategia *ambidexterity* w ujęciu symultanicznym cechowała przede wszystkim podmioty działające na rynku międzynarodowym i globalnym.

Następnie sprawdzono, jakie wyniki przynosi realizacja poszczególnych strategii biznesowych. W tym celu respondentów poproszono o ocenę wyników rynkowych firmy z perspektywy trzech ostatnich lat. Oceny dokonywano w skali 1–7, gdzie 1 oznaczało, że wyniki są zdecydowanie gorsze, 7 zaś, że zdecydowanie lepsze. Wykorzystano trzy parametry rynkowe stosowane przez innych badaczy, jak: średnie tempo wzrostu sprzedaży, średni udział w rynku i ogólnie efektywność/sukces firmy [Bratnicka-Myśliwiec, 2017; Wei et al., 2014]. W tabeli 3 zaprezentowano odpowiedzi uzyskane od badanych osób.

Tabela 3. Ocena wybranych wyników rynkowych w kontekście realizowanych strategii w badanych przedsiębiorstwach (w %)\*

Wyniki rynkowe	Strategia	Gorzej	Prawie tak samo	Lepiej	$\bar{X}$	Me	Qr
Średnie tempo wzrostu sprzedaży	eksploracji	0,41	0,00	1,80	5,00	5	1
	eksploatacji	2,61	1,94	7,02	4,68	5	2
	hybrydowa – oburęczność symultaniczna	8,82	6,27	28,58	4,59	5	1
	hybrydowa – oburęczność sekwencyjna	13,39	4,19	21,15	4,24	5	2
	niedookreślona	0,22	1,36	2,24	4,65	5	1
Średni udział w rynku	eksploracji	0,41	0,00	1,80	4,92	5	1
	eksploatacji	2,61	1,73	7,23	4,54	5	2
	hybrydowa – oburęczność symultaniczna	8,41	8,26	27,0	4,64	5	2
	hybrydowa – oburęczność sekwencyjna	12,56	4,53	21,65	4,17	5	2
	niedookreślona	0,22	1,89	1,71	4,40	4	1
Ogólna efektywność/sukces firmy	eksploracji	0,41	0,21	1,60	4,87	5	2
	eksploatacji	2,72	2,24	6,61	4,41	5	1
	hybrydowa – oburęczność symultaniczna	9,80	5,54	28,33	4,55	5	1
	hybrydowa – oburęczność sekwencyjna	13,91	2,91	21,91	4,19	5	2
	niedookreślona	0,24	1,86	1,71	4,56	4	2

$\bar{X}$  – średnia, Me – mediana, Qr – kwartyłowy rozstęp.

\* Dla uproszczenia sklasyfikowano poszczególne oceny w trzy grupy: gorzej (oceny od 1 do 3), prawie tak samo (ocena 4) oraz lepiej (oceny od 5 do 7).

Źródło: badania własne.

Zdecydowaną poprawę poszczególnych parametrów rynkowych zauważono w stosunku do strategii eksploracji, jak i tej o niedookreślonych celach, co jest prawdopodobnie wynikiem niskiej liczebności tych grup (odpowiednio 2,21% i 3,81%). Biorąc pod uwagę hybrydową strategię oburęczną, zdecydowanie lepsze wyniki przynosi



oburęczność symultaniczna niż ta osiągnięta w następstwie czasowym. Potwierdzają to testy Kruskalla–Wallisa, które wykazały różnice istotne statystycznie (przy  $p < 0,05$ ) dla strategii *ambidexterity*. Te przedsiębiorstwa, które podejmowały jednocześnie eksplorację i eksploatację znacznie wyżej oceniły ogólną efektywność firmy w stosunku do tych, które działania te podejmowały naprzemiennie i w odstępach czasowych oraz w stosunku do tych podejmujących wyłącznie działania eksploatacyjne. Tym samym strategia hybrydowa uwzględniająca budowanie przewagi konkurencyjnej na eksploatacji dotychczasowych, jak i rozwoju nowych kompetencji staje się najskuteczniejszą strategią zapewniającą firmie jej sukces rynkowy.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa hybrydowe potrzebują hybrydowych strategii, czyli takich, które łączą różne przewagi konkurencyjne, co powinno skutkować lepszymi wynikami rynkowymi. Przykładem strategii hybrydowej jest strategia oburęczna, która uwzględnia jeden z najczęściej dyskutowanych paradoksów w ostatnich latach, tj. przekonanie o ochronie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej z kreowaniem nowej. Oburęczność, przedsiębiorstwa mogą osiągać w sposób sekwencyjny, kiedy długie okresy eksploatacji są przerywane krótkimi okresami eksploracji, lub w sposób symultaniczny, kiedy eksploracja i eksploatacja nie są traktowane jako aktywności wykluczające się, a zachodzą symultanicznie poprzez przestrzenną separację i są realizowane w odrębnych komórkach organizacyjnych w tym samym czasie.

Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce realizują przede wszystkim strategię *ambidexterity*, przy czym lepsze wyniki rynkowe przynosi strategia, w której oburęczność osiąga się w sposób symultaniczny niż sekwencyjny. Oznacza to m.in., że przedsiębiorstwo poszukuje totalnej przewagi konkurencyjnej, oferując unikalne wartości użytkowe dla klientów, jednocześnie obniżając koszty. Potwierdzają to wyniki badań Światowicz-Szczepańskiej [2010], które wskazują na istotne znaczenie strategii hybrydowych dla praktyki gospodarczej poprzez dostarczenie klientom unikatowej oferty za rozsądną cenę, efektywniej niż czynią to konkurenci. Ponadto, są one zgodne z ustaleniami badawczymi Sarkeesa et al. [2010], którzy na podstawie badania ankietowego na próbie 135 amerykańskich firm notowanych na giełdzie, udowodnili silną pozytywną zależność pomiędzy strategią oburęczną a mierzonymi subiektywnie przychodami ze sprzedaży, rentownością, satysfakcją klientów i liczbą wprowadzonych nowych produktów, a także badaniami Martini et al. [2015], którzy na podstawie wyników uzyskanych ze 112 średnich i dużych przedsiębiorstw z różnych branż sektora średnich i wysokich technologii we Włoszech, wykazali, że symultaniczna strategia oburęczna prowadzi do większego wzrostu sprzedaży.



Jednocześnie przedstawione wyniki badań z polskich firm są w opozycji do rezultatów Venkatramana et al. [2007] czy Vrontisa et al. [2017]. Pierwsi stwierdzili, na podstawie obserwacji 1005 firm informatycznych, pozytywny wpływ oburęcznej strategii sekwencyjnej na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa i jednocześnie brak wpływu oburęcznej strategii symultanicznej na efektywność firmy. Z kolei drudzy, na podstawie wyników badań ankietowych na próbie 189 włoskich firm, wykazali brak bezpośredniego związku pomiędzy hybrydową strategią oburęczną a osiąganą przez firmę efektywnością rynkową.

Tym samym, skuteczność i efektywność oburęcznej strategii hybrydowej stanowi nadal atrakcyjny problem badawczy. Dalsze poszukiwania naukowe powinny uwzględniać dodatkowe miary, zarówno oburęczności (np. kontekstowa, międzyorganizacyjna) [Gibson, Birkinshaw, 2004; Lee, Kim, 2019; Wang, Rafiq, 2014], jak i efektywności mierzonej nie tylko parametrami rynkowymi, ale i ekonomicznymi czy organizacyjnymi [Ziębicki, 2012; 2014]. Dlatego też hybrydowa strategia przedsiębiorstwa pozostanie nadal w polu zainteresowań badaczy, zwłaszcza jej rozpoznanie w kontekście kształtowania oburęcznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej firmie wyższą efektywność.

## Bibliografia

- [1] Adamik A. [2011], Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce, w: Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [2] Ambos T.C., Fuchs S.H., Zimmermann A. [2020], Managing interrelated tensions in headquarters – subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization, *Journal of International Business Studies* 51(6): 906–932.
- [3] Auh S., Menguc B. [2005], Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity, *Journal of Business Research* 58(12): 1652–1661.
- [4] Bambang Baroto M., Bin 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.
- [5] Battilana J., Lee M. [2014], Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises, *The Academy of Management Annals* 8(1): 397–441.
- [6] Bowman C., Faulkner D. [1997], *Competitive and corporate strategy*, Irwin, New York.
- [7] Bratnicka-Myśliwiec K. [2017], *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [8] Clauss T., Kraus S., Kallinger F.L., Bican P.M., Brem A., Kailer N. [2021], Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, *Journal of Innovation & Knowledge* 6(4): 203–213.

- [9] Claver-Cortés E., Pertusa-Ortega E.M., Molina-Azorín J.F. [2012], Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research* 65(7): 993–1002.
- [10] De Leeuw E. [2005], To mix or not to mix data collection modes in surveys, *Journal of Official Statistics* 21(5): 233–255.
- [11] Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A. [2007], *Strategic management: Creating competitive advantages*, McGraw-Hill Companies, London.
- [12] Doroszewski W. [red.] [2022], *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- [13] Gibson C.B., Birkinshaw J. [2004], The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal* 47(2): 209–226.
- [14] 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.
- [15] Hughes M., Martin S.L., Morgan R.E., Robson M.J. [2010], Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation, *Journal of International Marketing* 18(4): 1–21.
- [16] Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- [17] Lapersonne A., Sanghavi N., Mattos C. [2015], Hybrid strategy, ambidexterity and environment: Toward an integrated typology, *Universal Journal of Management* 3(12): 497–508.
- [18] Lee J., Kim N. [2019], Know yourself and find your partners, *Management Research Review* 42(12): 1333–1352.
- [19] March J.G. [1991], Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2(1): 71–88.
- [20] Martini A., Neirotti P., Aloini D. [2015], Finding the way to ambidexterity: Exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation, *International Journal of Innovation Management* 19(04): 1550045.
- [21] Menguc B., Auh S. [2008], The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders, *Industrial Marketing Management* 37(4): 455–470.
- [22] Mider D., Marcinkowska A. [2013], *Analiza danych ilościowych dla politologów*, ACAD, Warszawa.
- [23] Miles R.E., Snow C.C. [1978], *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, London.
- [24] Obłój K. [2001], Logika przewagi konkurencyjnej, *Przegląd Organizacji* 9: 3–6.
- [25] Parnell J. [1997], New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note, *British Journal of Management* 8(2): 175–181.
- [26] Polowczyk J. [2022], *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym. Podejście ewolucyjno-behawioralne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- [27] Porter M.E. [2000], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- [28] Raisiene A.G., Urmanavičienė A. [2017], Mission drift in a hybrid organization: How can social business combine its dual goals? *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* 30(2): 301–310.
- [29] Romanowska M. [2009], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [30] Sarkees M., Hulland J., Prescott J. [2010], Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation, *Journal of Strategic Marketing* 18(2): 165–184.
- [31] Signore M., Brancato G., Simeoni G. [2008], *Multi-mode data collection: What can still be expected?*, Proceedings of Statistics Canada Symposium 2008 – “Data collection: Challenges, achievements and new directions”, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11-522-x/2008000/article/10975-eng.pdf?st=5FiKKkHw>.
- [32] Smith W.K., Lewis M.W. [2011], Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- [33] Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- [34] Światowiec-Szczepańska J. [2010], Strategiczne wybory podstaw konkurowania przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 134: 83–102.
- [35] Tushman M.L., O’Reilly C.A. [1996], Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review* 38(4): 8–30.
- [36] Venkatraman N., Lee C., Iyer B. [2007], Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, *Boston University School of Management Working Paper*: 1–45.
- [37] Vrontis D., Thrassou A., Santoro G., Papa A. [2017], Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms, *Journal of Technology Transfer* 42(2): 374–388.
- [38] Wang C.L., Rafiq M. [2014], Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms, *British Journal of Management* 25(1): 58–76.
- [39] Wei Z., Zhao J., Zhang C., Zhang C. [2014], Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance, *Journal of Engineering and Technology Management* 33: 134–153.
- [40] Wit B. de, Meyer R. [2007], *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [41] Wulf T., Stubner S., Blarr W.H. [2010], Ambidexterity and the concept of fit in strategic management – Which better predicts success, *Leipzig Graduate School of Management Working Paper* 89: 1–36.

- [42] Zakrzewska-Bielawska A. [2016], Paradoxs eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 420: 435–449.
- [43] Zakrzewska-Bielawska A. [2021], *Ambidextrous strategy: Antecedents, strategic choices, and performance*, Routledge, London.
- [44] Ziębicki B. [2012], Metodyka oceny efektywności organizacyjnej, w: Mięka B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja UEK, Kraków.
- [45] Ziębicki B. [2014], *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

---

## STRATEGIA HYBRYDOWA – W POSZUKIWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

### Streszczenie

W artykule podjęto problem biznesowej strategii hybrydowej jako tej, która łączy różne źródła przewagi konkurencyjnej. Przyjmując perspektywę koncepcji oburęczności (*ambidexterity*), jako najtrafniej opisującej typologie strategii konkurencyjnych we współczesnym środowisku biznesowym, przeprowadzono badania na próbie 363 firm, których celem była identyfikacja ich strategii w kontekście osiągniętych rezultatów. Ich wyniki pokazały, że zdecydowana większość przedsiębiorstw realizuje strategię *ambidexterity* koncentrującą się na utrzymywaniu dotychczasowej i poszukiwaniu nowej przewagi konkurencyjnej, przy czym lepszą ogólną efektywność i sukces firmy zapewnia hybrydowa strategia oburęczności symultanicznej niż hybrydowa strategia oburęczności sekwencyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIA HYBRYDOWA, AMBIDEXTERITY, EKSPLOATACJA, EKSPLOACJA, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, WYNIKI RYNKOWE**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L1, L210, M21**

---

## HYBRID STRATEGY – IN SEARCH OF A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISE

### Abstract

The paper examines a hybrid business strategy as the one that combines various sources of competitive advantage. Taking into account the ambidexterity concept, as the best typology of competitive strategies in the contemporary business environment, the research was conducted on a sample of 363 companies. Its aim was to identify business strategies in the context of firms' performance. Our results showed that most companies implement the ambidextrous strategy focusing on maintaining the existing and searching for a new competitive advantage. However, better overall efficiency and success of the company are ensured by a hybrid ambidextrous strategy achieved in a simultaneous way rather than a hybrid ambidextrous strategy achieved in a sequential way.

**KEYWORDS: HYBRID STRATEGY, AMBIDEXTERITY, EXPLOITATION, EXPLOITATION, COMPETITIVE ADVANTAGE, MARKET PERFORMANCE**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L1, L210, M21**