

ROLA WYBRANYCH STRATEGII W KSZTAŁTOWANIU WYNIKÓW MAŁYCH FIRM W RÓŻNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH

Wprowadzenie

Kryzysy ekonomiczne, pomimo że stanowią naturalną fazę cyklu rozwoju gospodarczego, są dla przedsiębiorstw wyzwaniem [Wysłocka, 2011] i mogą stać się źródłem wewnętrznych kryzysów, stanowiąc zagrożenie dla ich dalszego funkcjonowania [Zelek, 2000]. Kryzysy wymagają od przedsiębiorstw podjęcia odpowiednich działań [Wawrzyniak, 1989; Siuta-Tokarska, 2011], a niekiedy modyfikacji ich strategii [Krzakiewicz, Cyfert, 2008; Pasieczny, 2009; Romanowska, 2015]. Kryzysy mogą być szczególnie dotkliwe dla małych przedsiębiorstw, które dysponują mniejszymi rezerwami zasobów (zarówno materiałowych, jak i finansowych) [Cowling et al., 2020].

Jeden z najgwałtowniejszych kryzysów dotknął gospodarkę i społeczeństwo w 2020 roku. Kryzys ten był spowodowany wybuchem pandemii, która wymusiła wstrzymanie życia społecznego i działalności gospodarczej. Gwałtowne ograniczenie popytu, przerwane łańcuchy dostaw, kwarantanny nakładane na pracowników stanowiły nieznane wcześniej wyzwania dla przedsiębiorstw. Reakcje przedsiębiorstw na te wyzwania stanowią przedmiot licznych badań. Odkrywają one zróżnicowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorców [np. Dyduch et al., 2021; Klyver, Nielsen, 2021; Kusa et al., 2022]. Biorąc pod uwagę mnogość kontekstów, wciąż jednak wiele pytań czeka na odpowiedź.

* **Marcin Suder, dr** – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. ORCID: 0000-0001-6279-7359.

** **Rafał Kusa, dr** – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. ORCID: 0000-0002-9819-897X.

Celem prezentowanych badań jest określenie wpływu strategii organizacji na wyniki małych przedsiębiorstw w różnych warunkach otoczenia. W szczególności, analizowany będzie wpływ czterech strategii: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Analizowany będzie wpływ tych strategii na wyniki rynkowe, wyniki finansowe oraz rozwój przedsiębiorstw. Podstawą analizy jest określenie siły wpływu poszczególnych strategii na różne wymiary wyników firmy. Wspomniane zależności oraz ich siła będą analizowane dla danych odnoszących się do trzech okresów roku 2020, mianowicie: przed kryzysem, początkowej fazy kryzysu oraz trwania kryzysu. Dane wykorzystane w badaniach dotyczą małych drukarni działających w Polsce. Do analizy zostaną wykorzystane podstawowe statystyki opisowe, analiza wariancji, analiza korelacji oraz uogólnione modele liniowe (GLM).

Przeprowadzone badania wpisują się w nurt badań dotyczących skuteczności strategii w różnych warunkach wyznaczanych przez otoczenie przedsiębiorstwa, jak również możliwości stosowania planowania strategicznego w warunkach turbulentnych zmian otoczenia [Romanowska, 2010]. Kilkanaście miesięcy objętych badaniem charakteryzowało się dużą zmiennością warunków zewnętrznych. Dało to możliwość zarejestrowania w stosunkowo krótkim okresie reakcji przedsiębiorstw na odmienne warunki – w związku ze skalą zmian obserwowanych w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 reakcje te dotyczyły także zmian strategii.

1. Hipotezy badawcze

Spośród wielu strategii proponowanych w literaturze z zakresu zarządzania, w tym studium analizie zostaną poddane cztery: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Strategie te zostały porównane ze sobą w układzie produktowo-rynkowym w ramach tzw. macierzy Ansoffa już przeszło pół wieku temu [Ansoff, 1965], jednak stale udowadniają one swoją przydatność w praktyce zarządzania organizacjami [np. Jedlińska, 2015].

Poszczególne strategie są ukierunkowane na poprawę sytuacji przedsiębiorstw na rynku, także w warunkach dużej zmienności rynku [Min, Kim, 2021]. Wszystkie strategie ujęte w macierzy Ansoffa mogą być użyteczne także dla małych i średnich przedsiębiorstw pomimo ich ograniczonych zasobów [Kraus, Kauranen, 2009]. Strategie te mogą oddziaływać zarówno na wzrost przedsiębiorstw [Panda, 2015], jak i na poprawę wyników rynkowych i finansowych [Lo, Liao, 2021]. Dlatego proponujemy następującą hipotezę badawczą:

H1: Siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników.

Przedsiębiorstwa wykorzystują różne strategie w zależności od wielu czynników, także zewnętrznych. Badania przeprowadzone po kryzysie finansowym rozpoczętym w 2008 roku wskazują, że firmy wykorzystują różne strategie w reakcji na kryzys, co

przekłada się na ich sytuację [Stefaniak-Kopoboru, Kuczevska, 2014; Brzozowski, Cucculelli, 2016]. Bazując na powyższych obserwacjach, proponujemy następującą hipotezę:

H2: Siła wpływu poszczególnych strategii na wyniki firmy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku.

2. Próba badawcza

Badaniami objęto firmy drukarskie. Polska branża drukarska ma silną pozycję na rynku europejskim [Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga, 2018]. Firmy drukarskie zostały istotnie dotknięte skutkami kryzysu – przerwane łańcuchy dostaw materiałów z Chin wraz z ograniczeniem popytu stały się udziałem większości z nich [Wydawca, 2020]. Badana populacja została ograniczona do małych firm drukarskich, które działają minimum 3 lata. W grudniu 2020 roku w Polsce były zarejestrowane 602 takie podmioty. Otrzymano 150 wypełnionych kwestionariuszy ankiety. Dane były gromadzone przez wyspecjalizowane w badaniach ankietowych przedsiębiorstwo w okresie od grudnia 2020 roku do stycznia 2021 roku. Uzyskana liczba odpowiedzi przełożyła się na 7-procentowy błąd maksymalny (przy poziomie ufności 95%), co stanowi akceptowalną wartość.

3. Dane i zmienne

W badaniach analizowany jest wpływ czterech strategii: penetracji rynku (*PN*), rozwoju rynku (*RR*), rozwoju produktu (*RP*) i dywersyfikacji (*DW*) – każda z nich stanowi naszą zmienną niezależną. Respondenci byli pytani, w jakim stopniu stosowali daną strategię w trzech zaproponowanych w ankiecie okresach 2020 roku, tj.: okres 1 – przed rozpoczęciem kryzysu (przed marcem 2020 roku); okres 2 – początek kryzysu (marzec–maj 2020 roku, kiedy to gwałtownemu załamaniu towarzyszyło zaskoczenie i niepewność); okres 3 – zaawansowana faza kryzysu (od czerwca 2020 roku, kiedy to przedsiębiorcy wznawiali działalność w warunkach głębokiego kryzysu). Siła stosowania strategii była określana w pięciostopniowej skali Likerta. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły intensywności stosowania danej strategii (1 – strategia nie była realizowana, 5 – strategia była realizowana z dużą intensywnością).

Z kolei zmienne, które przyjęto za zależne (wynikowe), tj.: wyniki rynkowe (*WR*), wyniki finansowe (*WF*) i rozwój przedsiębiorstwa (*RF*), to konstrukty wyznaczone na podstawie odpowiedzi na pytania, które je odzwierciedlają. Respondenci wskazywali, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniami, które odnosiły się do tychże zmiennych (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się).

W tabeli 1 przedstawiono liczbę pytań wchodzących w skład każdego wskaźnika oraz wartości alfa Cronbacha dla konstruktów obliczanych w trzech analizowanych okresach.

Tabela 1. Charakterystyka wskaźników zmiennych zależnych

Wskaźnik	Symbol	Liczba pytań	Okres 1	Okres 2	Okres 3
Wyniki rynkowe	<i>WR</i>	5	0,808	0,797	0,829
Wyniki finansowe	<i>WF</i>	3	0,843	0,808	0,840
Rozwój przedsiębiorstwa	<i>RF</i>	5	0,837	0,851	0,843

Źródło: opracowanie własne.

W celu dokładniejszego scharakteryzowania wykorzystanych zmiennych oraz oceny, jak zmieniła się poziom stosowania poszczególnych strategii oraz poziom wyniku firmy w poszczególnych analizowanych okresach, określono podstawowe statystyki dla analizowanych zmiennych, których wyniki zamieszczono w tabelach 2 i 3.

Tabela 2. Podstawowe statystyki dla wskaźników wyniku firmy w wybranych okresach

Okres	<i>WR</i>			<i>WF</i>			<i>RF</i>		
	średnia	mediana	odchylenie std.	średnia	mediana	odchylenie std.	średnia	mediana	odchylenie std.
1	3,53	3,6	0,776	2,87	3,0	0,897	3,44	3,5	0,937
2	2,97	3,0	0,891	2,62	2,7	0,899	2,58	2,5	1,020
3	3,28	3,2	0,887	2,69	3,0	0,914	2,89	3,0	1,026

WR – wyniki rynkowe, *WF* – wyniki finansowe, *RF* – rozwój przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zamieszczone w tabeli 2 stanowią dowód na to, iż w początkowej fazie kryzysu wyniki firm drukarskich we wszystkich badanych aspektach obniżyły się znacząco. Zwłaszcza dotyczy to dwóch kategorii wyniku, tj. *WR*, w którym średnia spadła z poziomu 3,53 do wartości 2,97, oraz dla *RF* (spadek z 3,44 na 2,58). Natomiast zmiana *WF* nie była już taka duża – jego wartość spadła o 0,25. Z kolei w okresie 3, tzn. w okresie pewnych luzowań, wartości średnich konstruktów wzrosły w stosunku do okresu 2, jednakże w żadnym z trzech przypadków nie został osiągnięty poziom sprzed pandemii.

Analizując wyniki zamieszczone w tabeli 3, można sformułować dwa wnioski odnośnie do badanych strategii. Po pierwsze, średni stopień stosowania strategii dywersyfikacji w branży drukarskiej jest niższy od stopnia stosowania pozostałych

strategii. Przykładowo, w okresie 1 (przed pandemią) średnia wartość dla dywersyfikacji wynosiła 2,7, podczas gdy dla innych strategii była to wartość większa niż 3,1. Z kolei analizując dynamikę siły stosowania strategii, można zauważyć, iż wystąpienie kryzysu wpłynęło znacząco na spadek siły stosowania *RR* i *RP* zarówno na pierwszym etapie trwania kryzysu, jak i w dalszej jego fazie.

Tabela 3. Podstawowe statystyki dla stopnia stosowania strategii w poszczególnych okresach

Okres	<i>PN</i>		<i>RR</i>		<i>RP</i>		<i>DW</i>	
	średnia	odchylenie std.	średnia	odchylenie std.	średnia	odchylenie std.	średnia	odchylenie std.
1	3,11	1,298	3,11	1,298	3,21	1,319	2,71	1,161
2	3,01	1,256	2,62	1,256	2,74	1,318	2,67	1,250
3	3,13	1,202	2,73	1,202	2,94	1,401	2,71	1,218

PN – strategia penetracji rynku, *RR* – strategia rozwoju rynku, *RP* – strategia rozwoju produktu, *DW* – strategia dywersyfikacji.

Źródło: opracowanie własne.

4. Narzędzia statystyczne

Analizę wpływu siły stosowania poszczególnych strategii (*PN*, *RR*, *RP*, *DW*) na wyniki przedsiębiorstwa (*WR*, *WF*, *RF*) przeprowadzono w trzech etapach. Uwzględniając porządkowy charakter zmiennych określających siłę strategii, na wstępie przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA) [Aczel, 2000; Zeliaś, 1999], za pomocą której zweryfikowano, czy w poszczególnych podgrupach badanych firm (wyznaczonych na podstawie siły stosowania poszczególnych strategii) występują istotne różnice w średnich wskaźnikach wynikowych. Następnie w celu zweryfikowania, czy zależności mają charakter liniowy, przeprowadzono analizę korelacji, wyznaczając odpowiednie współczynniki korelacji rang Spearmana [Aczel, 2000; Zeliaś, 1999]. Finalnie wykorzystując uogólniony model liniowy (GLM) [Lindsey, 2000; Ptak-Chmielewska, 2013], zbudowano dla każdego okresu modele liniowej zależności zmiennej wynikowej od siły stosowania strategii. Zastosowanie GLM (a nie klasycznego modelu regresji wielorakiej) wynikało z faktu, iż zmienne zależne miały charakter porządkowy. W analizach we wszystkich testach przyjęto poziom istotności w wysokości 5%.

5. Rezultaty

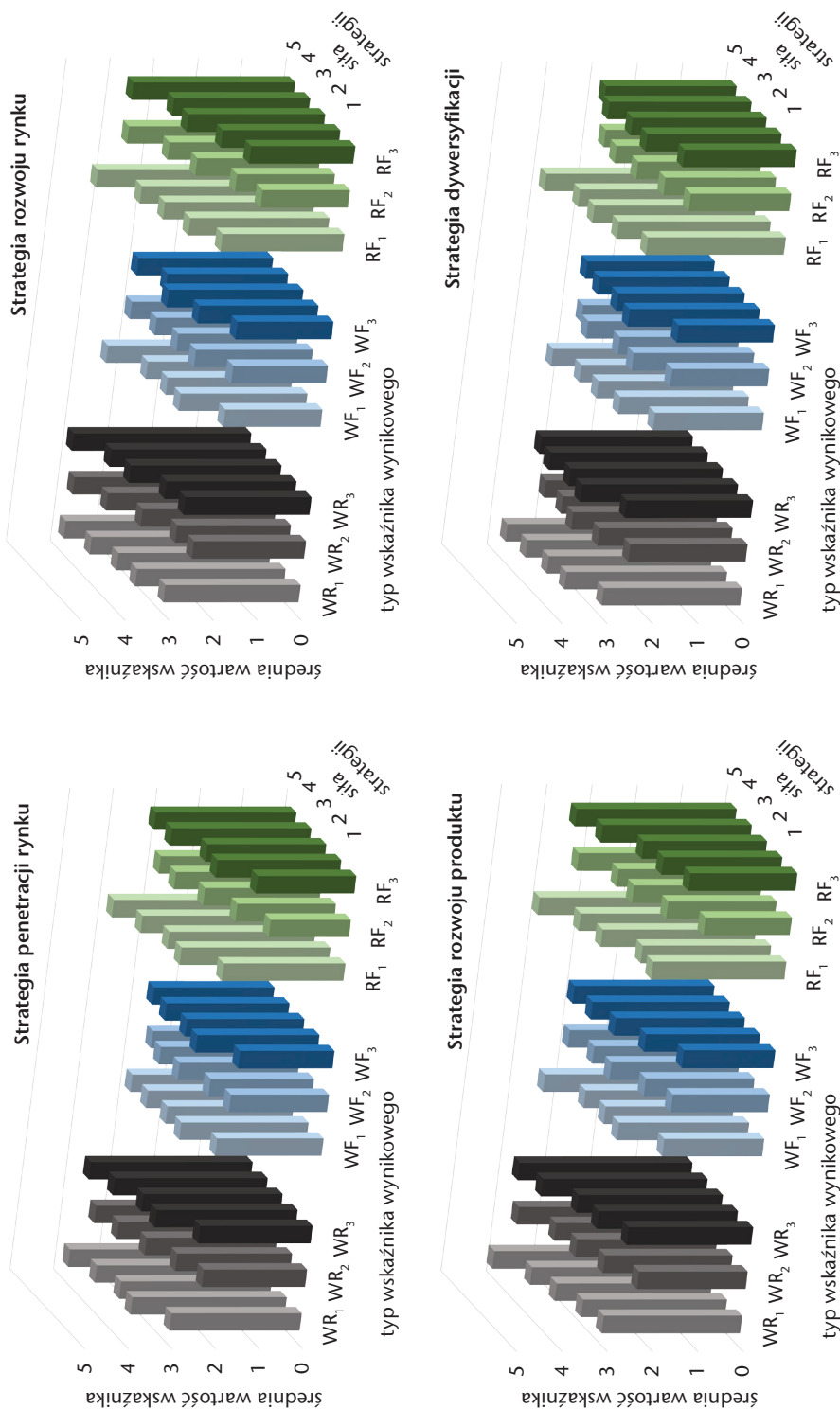
Prezentacje rezultatów rozpoczęto od przedstawienia wykresów zależności średnich wartości wskaźników wynikowych od siły stosowania poszczególnych strategii (mierzonej w skali porządkowej od 1 do 5). Na podstawie wykresów zamieszczonych na rysunku 1 można stwierdzić, iż w zdecydowanej większości przypadków dla wszystkich wskaźników (w każdym z badanych okresów) ich średnie wartości rosną wraz ze wzrostem siły stosowania strategii. Przykładowo, w okresie 1 średnia wartość *WR* dla firm, które stosowały strategię rozwoju rynku (*RR*) na najniższym poziomie, jest równa 3,07 i wzrasta ona wraz ze wzrostem siły działania strategii, osiągając poziom 3,97 przy stosowaniu strategii *RR* na poziomie 5. W przypadku tej strategii takie różnice są zauważalne dla wszystkich okresów w odniesieniu do wskaźników *WR* i *RF*; dla wskaźnika *WF* nie jest tak widoczny wzrost średniej wartości tej miary wynikowej przy wzroście siły stosowania strategii. Analizując wykresy dla pozostałych strategii, jest zauważalna ta sama prawidłowość, na którą zwrócono uwagę przy wykresie dla *RR*, mianowicie w większości przypadków im wyższa siła stosowania strategii, tym większa średnia wartość wskaźnika wynikowego. Najmniej widoczne zróżnicowanie występuje w przypadku strategii dywersyfikacji.

Indeksy przy nazwach wskaźników wynikowych oznaczają okres; np. WR_1 oznacza wartość wskaźnika *WR* w okresie 1.

Wnioski wynikające z analizy wykresów na rysunku 1 zostały potwierdzone analizą wariancji. Mianowicie dla *PN* potwierdziło się istotne zróżnicowanie średniej wartości wskaźników *RF* i *WR*. Dla wskaźnika *WF* różnice w średnich są nieistotne statystycznie. Dla *RR* i *RP* w przypadku wszystkich wskaźników wynikowych uzyskano istotny wpływ siły strategii na średnią wartość konstruktów wynikowych. W przypadku *DW* istotne zróżnicowanie w średnich uzyskano dla wskaźników *RF* i *WF*.

W celu weryfikacji, czy zauważone zależności pomiędzy siłą strategii a wartościami wskaźników wynikowych mają charakter liniowy wyznaczono współczynniki korelacji rho-Spearmana. W większości przypadków uzyskano współczynniki korelacji na poziomie 0,4–0,5, co oznacza umiarkowaną zależność liniową pomiędzy zmiennymi. Najmniejszy wpływ siły strategii wyrażony współczynnikiem korelacji otrzymano dla *WF* (wartości na poziomie 0,2). Z kolei najmniejszy wpływ na wszystkie wyniki miała strategia dywersyfikacji (współczynniki korelacji na poziomie 0,3). Jednakże wszystkie współczynniki korelacji okazały się być istotne statystycznie, co oznacza, że występuje umiarkowana, ale istotna statystycznie zależność liniowa pomiędzy badanymi zmiennymi.

Rysunek 1. Średnie wartości wskaźników wyników w zależności od siły strategii w trzech analizowanych okresach



Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym w trzecim etapie analizy zależności przetestowano wielowymiarowe modele liniowe dla wszystkich trzech wskaźników wynikowych w każdym z trzech okresów. Jak już wspomniano, ze względu na charakterystykę zmiennych zależnych nie było możliwe zastosowanie klasycznej regresji wielorakiej. Z tego względu skorzystano z uogólnionych modeli liniowych w postaci:

$$W = \beta_0 + \beta_1 \cdot PN + \beta_2 \cdot RR + \beta_3 \cdot RP + \beta_4 \cdot DW + \varepsilon, \quad (1)$$

gdzie: W oznacza jedną ze zmiennych wynikowych (WR , WF lub RF).

W modelach testowych pod uwagę wzięto wszystkie cztery zmienne niezależne (stopień stosowania strategii). Ostatecznie w modelach uwzględniono tylko te zmienne, dla których współczynniki w modelu okazały się istotne statystycznie. Wyniki przeprowadzonej analizy zawierające wzory poszczególnych modeli wraz z podaną wartością skorygowanego współczynnika determinacji zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 4. Modele przedstawiające wpływ badanych strategii na wyniki

Okres 1	Okres 2	Okres 3
$WR_1 = 2,50 + 0,14 \cdot RR_1 + 0,19 \cdot RP_1$ ($R^2_{adj.} = 21,75\%$)	$WR_2 = 1,76 + 0,17 \cdot PN_2 + 0,27 \cdot RR_2$ ($R^2_{adj.} = 29,16\%$)	$WR_3 = 2,26 + 0,17 \cdot RR_3 + 0,18 \cdot RP_3$ ($R^2_{adj.} = 22,56\%$)
$WF_1 = 1,74 + 0,16 \cdot RR_1 + 0,20 \cdot RP_1$ ($R^2_{adj.} = 19,54\%$)	$WF_2 = 1,95 + 0,24 \cdot RP_2$ ($R^2_{adj.} = 12,15\%$)	$WF_3 = 1,98 + 0,28 \cdot RP_3$ ($R^2_{adj.} = 19,83\%$)
$RF_1 = 2,21 + 0,26 \cdot RR_1 + 0,15 \cdot RP_1$ ($R^2_{adj.} = 26,01\%$)	$RF_2 = 1,20 + 0,16 \cdot PN_2 + 0,34 \cdot RR_2$ ($R^2_{adj.} = 30,18\%$)	$RF_3 = 1,78 + 0,18 \cdot RR_3 + 0,21 \cdot RP_3$ ($R^2_{adj.} = 17,28\%$)

WR – wyniki rynkowe, WF – wyniki finansowe, RF – rozwój przedsiębiorstwa, PN – strategia penetracji rynku, RR – strategia rozwoju rynku, RP – strategia rozwoju produktu.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki estymacji parametrów modeli zawartych w tabeli 4, można zauważyć, iż w okresie przed rozpoczęciem kryzysu istotnymi czynnikami wpływającymi na wszystkie typy wyników są RR i RP . Jednak siła oddziaływania tych zmiennych (wyrażona współczynnikami) w modelach różni się dla poszczególnych konstruktów wynikowych. Dla okresu 1 o wartości konstruktów RF w większym stopniu decyduje RR ($\beta = 0,26$) niż RP ($\beta = 0,15$), co oznacza, że wzrost pierwszej strategii o jednostkę skutkuje wzrostem wartości konstruktów RF o 0,26 jednostek, natomiast wzrost drugiej strategii przekłada się na zwiększenie zmiennej wynikowej o 0,15 jednostki. Dla konstruktów WR i WF siła oddziaływania RP była większa niż RR . Okazuje się, iż w okresie 2 (tj. w początkowej fazie kryzysu) udział i wpływ poszczególnych zmiennych zależnych się zmienił. W modelach ze zmiennymi WR i RF zamiast zmiennej RR pojawiła się zmienna PN . Natomiast na zmienną WF istotny wpływ okazała się

mieć tylko strategia *RR* (zarówno w początkowej fazie kryzysu – okres 2, jak i podczas jego trwania – okres 3). Dla pozostałych zmiennych wynikowych w okresie 3 modele wyglądają analogicznie do okresu 1 (przy nieco zmienionych współczynnikach modelu). Uzyskane wyniki wskazują, że trzy spośród czterech analizowanych strategii (tj.: *PN*, *RR* i *RP*) istotnie wpływają na wyniki; natomiast strategia dywersyfikacji nie miała istotnego statystycznie wpływu na wyniki. Wpływ badanych strategii jest odmienny w poszczególnych okresach. Na przykład, jeśli chodzi o wpływ na *WF* i *RF*, w początkowej fazie kryzysu wzrosło znaczenie *PN*, a wpływ *RP* stał się nieistotny statystycznie. Wartości skorygowanych współczynników determinacji R^2 dla wszystkich modeli są większe niż 10%, co jest dla badań w naukach społecznych wartością akceptowalną [por. Falk, Miller, 1992].

Uzyskane wyniki potwierdzają obie nasze hipotezy. Porównując ze sobą modele przedstawione w poszczególnych wierszach tabeli 4, zauważamy różnice w sile wpływu poszczególnych strategii na wyniki rynkowe, wyniki finansowe i rozwój firmy, przy czym wpływ dywersyfikacji był nieistotny statystycznie. Pozwala to na pozytywną weryfikację hipotezy H1: Siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników. Z kolei porównując ze sobą modele przedstawione w poszczególnych kolumnach tabeli 4, czyli modele dla okresu przed kryzysem, początkowej fazy kryzysu i zawniesionego kryzysu, także zauważyć można różnice w sile wpływu badanych strategii na wyniki. To pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy H2: Siła wpływu poszczególnych strategii na wyniki firmy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku.

Próbując uogólniać wyniki naszych badań, należy uwzględnić kilka ograniczeń. Nasza próba reprezentuje małe drukarnie, nie jest jednak reprezentatywna dla całej zbiorowości przedsiębiorstw, czy choćby małych przedsiębiorstw. Tym samym, możemy oczekiwać, że im bardziej odmienny profil działalności, w tym mniejszym stopniu adekwatne mogą być uzyskane w niniejszym studium wyniki. Nasze wnioski dotyczące poszczególnych strategii są obarczone kontekstem kryzysu pandemicznego. W przypadku kryzysów o innym podłożu (i przebiegu) obserwowane mogą być odmienne zachowania. Pamiętać także należy, że nasza analiza odnosi się tylko do czterech strategii. Owszem, są to często wykorzystywane strategie, jednak oprócz nich w praktyce stosowanych jest także wiele innych – ich włączenie do analizy prowadziłoby do uzyskania odmiennych wyników analiz ilościowych. W związku z charakterem analizowanych danych ograniczone były możliwości stosowania metod statystycznych. Zastosowanie innych metod w odniesieniu do badanych problemów (np. analiza równań strukturalnych lub jakościowa analiza porównawcza), umożliwiłoby głębsze poznanie zależności pomiędzy zmiennymi. Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia, zasugerować można dalsze badania odnoszące się do innych rodzajów przedsiębiorstw i poszerzające zakres analizy o inne strategie z wykorzystaniem innych metod analizy.

Podsumowanie

Uzyskane przez nas wyniki potwierdzają, że trzy spośród badanych strategii, tj.: penetracja rynku, rozwój rynku i rozwój produktu, mają wpływ na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Jest to zgodne z wcześniejszymi obserwacjami wskazującymi na znaczenie klasycznych strategii [Ansoff, 1965; Jedlińska, 2015], także dla małych i średnich przedsiębiorstw [Kraus, Kauranen, 2009]. Siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników (tj.: wyników rynkowych, wyników finansowych i rozwoju przedsiębiorstwa). Obserwacja ta potwierdza wyniki wcześniejszych badań, wskazujących na szeroki zakres oddziaływania strategii na funkcjonowanie przedsiębiorstw [Panda, 2015; Lo, Liao, 2021].

Wyniki badań wskazują, że siła wpływu poszczególnych strategii na wyniki firmy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku (w przypadku tych badań były to warunki przedkryzysowe, początkowa faza kryzysu i zaawansowany kryzys), a poszczególne strategie wprowadzone w reakcji na kryzys w różnym stopniu kształtują sytuację przedsiębiorstw, co jest zgodne z wynikami innych badań [Klyver, Nielsen, 2021; Kusa et al., 2022]. Zależności takie były obserwowane także w czasie poprzednich kryzysów [Stefaniak-Kopoboru, Kuczevska, 2014; Brzozowski, Cucculelli, 2016]. Skuteczność poszczególnych strategii jest uzależniona od czynników zewnętrznych, a w warunkach kryzysu zmiany te mogą być odczuwalne w krótkich okresach. Uzyskane wyniki potwierdzają, że czynniki zewnętrzne muszą być na bieżąco analizowane i uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. Dodatkowo w okresach dynamicznych zmian warunków zewnętrznych wymagane mogą być częste modyfikacje (a nawet zmiany) stosowanej strategii. Wnioski te znajdują potwierdzenie w wynikach wcześniejszych badań wskazujących, że strategia (i jej modyfikacje) stanowią jedną ze skutecznych odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku [Krzakiewicz, Cyfert, 2008; Pasieczny, 2009; Romanowska, 2015]. Oznacza to, że proces zarządzania strategicznego musi cechować się odpowiednią dynamiką i elastycznością, co koresponduje z wynikami innych badań odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian zachodzących na rynku [Min, Kim, 2021].

Uzyskane na przykładzie małych drukarni wyniki poszerzają naszą wiedzę na temat znaczenia strategii w warunkach kryzysu zewnętrznego. W szczególności wyniki potwierdzają skuteczność klasycznych strategii organizacji oraz ich znaczenie w przypadku małych firm. Wyniki wskazują również na potrzebę elastyczności w procesie kształtowania strategii i konieczność modyfikacji strategii w tempie wyznaczanym przez zmiany zachodzące w otoczeniu, choćby przebiegały one w znacznie krótszych cyklach niż horyzont czasowy przyjętej wcześniej strategii.

Bibliografia

- [1] Aczel A.D. [2000], *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Ansoff H.I. [1965], *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- [3] Brzozowski J., Cucculelli M. [2016], Proactive and reactive attitude to crisis: Evidence from european firms, *Entrepreneurial Business and Economics Review* 4(1): 181–191.
- [4] Cowling M., Brown R., Rocha A. [2020], Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 38(7): 593–604.
- [5] Dyduch W., Chudziński P., Cyfert S., Zastempowski M. [2021], Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under COVID-19 lockdown in Poland, *PLOS ONE* 16(6): e0252423.
- [6] Falk R.F., Miller N.B. [1992], *A primer for soft modeling*, University of Akron Press, Ohio.
- [7] Jedlińska M. [2015], Ruch po macierzy Ansoffa jako droga rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 379: 417–429.
- [8] Klyver K., Nielsen S.L. [2021], Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?, *Journal of Business Venturing Insights* 16: e00273.
- [9] Kraus S., Kauranen I. [2009], Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)* 4(1–1): 37–50.
- [10] Krzakiewicz K., Cyfert S. [2008], Strategie w systemie zarządzania antykryzysowego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 20: 163–170.
- [11] Kusa R., Duda J., Suder M. [2022], How to sustain company growth in times of crisis: The mitigating role of entrepreneurial management, *Journal of Business Research* 142: 377–389.
- [12] Lindsey J.K. [2000], *Applying generalized linear models*, Springer Science & Business Media, New York.
- [13] Lo F.-Y., Liao P.-C. [2021], Rethinking financial performance and corporate sustainability: Perspectives on resources and strategies, *Technological Forecasting and Social Change* 162: 120346.
- [14] Min S., Kim J. [2021], Effect of opportunity seizing capability on new market development and small and medium-sized enterprise performance: Role of environmental uncertainty in the IT industry, *Asia Pacific Management Review* (w druku), <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.004>.
- [15] Panda D. [2015], Growth determinants in small firms: drawing evidence from the Indian agro-industry, *International Journal of Commerce and Management* 25(1): 52–66.

- [16] Pasieczny J. [2009], Strategie zmian w kryzysie, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego* 3(2): 83–92.
- [17] Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga [2018], *Rynek poligraficzny i opakowań z nadrukiem w Polsce*, <https://saltadis.com/wp-content/uploads/2019/02/Rynek-poligraficzny-i-opakowan-z-nadrukiem-w-Polsce-Edycja-2018.pdf> (dostęp: 20.01.2022).
- [18] Ptak-Chmielewska A. [2013], *Uogólnione modele liniowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [19] Romanowska M. [2010], Ewolucja metod planowania strategicznego, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych: 57–66.
- [20] Romanowska M. [2015], Myślenie strategiczne – myślenie przedsiębiorcze: obserwacje postaw i zachowań strategicznych menedżerów w kryzysie, *Marketing i Rynek* 9 (CD): 541–552.
- [21] Siuta-Tokarska B. [2011], Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu – badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku, *Problemy Zarządzania* 9 (1/31): 8–33.
- [22] Stefaniak-Kopoboru J., Kuczevska J. [2014], European enterprises in crisis time, *Managerial Economics* 14: 151–164.
- [23] Wawrzyniak B. [1989], *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [24] Wydawca [2020], *Polska poligrafia podczas pandemii – wyniki ankiety*, Biuletyn Wydawcy, 19.05.2020, <https://wydawca.com.pl/2020/05/19/polska-poligrafia-podczas-pandemii> (dostęp: 20.01.2022).
- [25] Wysłocka E. [2011], Kryzys – nieodłączny element funkcjonowania współczesnych organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 199: 138–147.
- [26] Zelek A. [2000], Upadłość przedsiębiorstwa jako skutek kryzysu finansowego. Casus: TUR Polisa SA, *Przegląd Organizacji* 7–8: 46–50.
- [27] Zeliaś, A. [1999], *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa.

ROLA WYBRANYCH STRATEGII W KSZTAŁTOWANIU WYNIKÓW MAŁYCH FIRM W RÓŻNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie wpływu strategii organizacji na wyniki małych przedsiębiorstw w różnych warunkach rynkowych. W szczególności analizie poddano wpływ czterech wybranych strategii, tj.: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji, na wyniki rynkowe, wyniki finansowe oraz rozwój przedsiębiorstw. W pracy skupiono się przede wszystkim na porównaniu siły wpływu poszczególnych strategii na określone wyniki w trzech okresach, tj.: w okresie przed kryzysem, w początkowej fazie kryzysu oraz w czasie trwania kryzysu. Podmiotem badań są małe drukarnie działające w Polsce. Do analizy wykorzystano podstawowe statystyki opisowe, analizę wariancji, analizę korelacji oraz uogólnione modele liniowe (GLM). Uzyskane wyniki potwierdzają, że trzy spośród badanych strategii (tj.: penetracja rynku, rozwój rynku i rozwój produktu) mają wpływ na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Co więcej, siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników (tj.: wyników rynkowych, wyników finansowych i rozwoju przedsiębiorstwa) i zmienia się w zależności od sytuacji na rynku. Uzyskane wyniki potwierdzają, że czynniki zewnętrzne muszą być na bieżąco analizowane i uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego, przy czym w okresach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu wymagane mogą być częste zmiany zachowań strategicznych.

SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIA, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA (MŚP), KRYZYS, UOGÓLNIONE MODELE LINIOWE (GLM)

KODY KLASYFIKACJI JEL: L10, L22, L25

ROLE OF SELECTED STRATEGIES IN INCREASING SMALL FIRMS' PERFORMANCE UNDER DIFFERENT MARKET CONDITIONS

Abstract

This study aims to identify the impact of organizational strategy on the performance of small firms under different market conditions. In particular, the impact of four strategies (namely, market penetration, market development, product development, and diversification)

on market performance, financial performance, and firm growth is examined. The study focuses on comparing the strengths of the impact of strategies on performance during three periods, namely, before the crisis, the beginning of the crisis, and the continuation of the crisis. The sample comprises small printing companies operating in Poland. We employed basic descriptive statistics, variance and correlation analyzes, and a generalized linear model (GLM). The results confirm the impact of three strategies (that is, market penetration, market development, and product development) on firm performance. Furthermore, the strength of the impact differs depending on the type of outcome (i.e., market performance, financial performance, and firm growth) and changes along with market conditions. The results obtained confirm that external conditions need to be analyzed on a regular basis and included in the strategic planning process; during dynamic changes in the external environment, often modification of a firm strategy can be required.

KEYWORDS: STRATEGY, SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE (SME), CRISIS, GENERALIZED LINEAR MODEL (GLM)

JEL CLASSIFICATION CODES: L10, L22, L25