

*Marta Szczepańczyk*

Politechnika Częstochowska  
<https://orcid.org/0000-0002-6030-6920>

## **Rola eksperymentowania w procesie analizy i projektowania strategii: koncepcja *growth hacking***

---

### **Streszczenie**

W ramach niniejszego artykułu podjęto próbę przybliżenia założeń koncepcji *growth hacking* oraz ukazania roli, jaką pełni ona w obszarze zarządzania strategicznego. W tym względzie za cel rozważań przyjęto zweryfikowanie różnic w podejściu przedsiębiorstw do analizy strategicznej oraz procesu projektowania strategii rozwoju w zależności od ich rozmiaru oraz znajomości koncepcji *growth hacking*. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu literatury w powyższym zakresie, gdzie podkreślono istotę eksperymentowania. W części empirycznej przeprowadzono z kolei analizę wariancji ANOVA, która wykazała, że podejście firm do obszaru analizy strategicznej nie różni się znacznie z punktu widzenia rozmiaru i znajomości koncepcji *growth hacking*. Różnice te są z kolei istotne w przypadku projektowania strategii. Proces analizy jest dla przedsiębiorstw znacznie bardziej przystępny, aniżeli proces formułowania założeń strategicznych, który cechuje się większą złożonością i wymaga znaczącego zaangażowania i kreatywności. Ponadto znajomość koncepcji *growth hacking* nie dowodzi jej wykorzystania w praktyce przez przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** analiza strategiczna, projektowanie strategii rozwoju, *growth hacking*, ANOVA  
**Kody klasyfikacji JEL:** C120, M21, L210

---

## 1. Wprowadzenie

Niezależnie od charakteru prowadzonej działalności, w tym: handlowej, usługowej bądź produkcyjnej, każde przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia zysku, który powszechnie jest kojarzony z zaspokajaniem potrzeb klientów. Funkcjonowanie firmy nie opiera się wyłącznie na realizowaniu zadań bieżących (często takie podejście warunkuje głównie jej przetrwanie), ale uwzględnia działania podejmowane w kierunku szeroko pojętego rozwoju, w tym m.in. zorientowane na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Kluczową rolę w tym zakresie przypisuje się strategii, która wyznacza główne założenia rozwoju firmy. Strategia rozwoju ma znaczenie priorytetowe, a zatem sytuacje, w których nie jest wdrażana w przedsiębiorstwie, są uznawane za sporadyczne.

Dążenie firmy do trwałego rozwoju ma również związek z jego reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu. Uwarunkowania zewnętrzne wymuszają na przedsiębiorcach podejmowanie działań, które finalnie przyczyniają się do skalowania biznesu, m.in. poprzez wzrost efektywności wykorzystywanych zasobów. Stąd też coraz większą popularnością charakteryzują się nowoczesne metody bądź techniki zarządzania, dzięki którym możliwe jest usprawnienie tego procesu. Zmienność otoczenia często wymusza na przedsiębiorcach natychmiastowe reakcje, w związku z czym podejmowane decyzje niejednokrotnie mają charakter eksperymentalny, co ściśle wiąże się z pojęciem *growth hacking* (hakowanie wzrostu).

Procesy eksperymentowania są systematycznie wdrażane już na etapie analizy strategicznej, co wynika z potrzeby dopasowania własnych założeń do dynamiki otoczenia. To z kolei wymaga ciągłego poszukiwania okazji i wprowadzania nieszablonowych rozwiązań. Co istotne, przedsiębiorstwa często nie są świadome, że upowszechniają podejście do eksperymentowania na wszystkich etapach zarządzania strategicznego, sprawiając, że zyskuje ono istotną rolę w kontekście szeroko pojętego rozwoju.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, za cel niniejszego artykułu przyjęto zweryfikowanie występowania różnic w podejściu przedsiębiorstw do analizy strategicznej oraz procesu formułowania strategii rozwoju, w zależności od ich rozmiaru oraz znajomości koncepcji *growth hacking*. W tym względzie postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Czy podejście do analizy strategicznej różni się znacząco pomiędzy średnimi a dużymi przedsiębiorstwami?
- 2) Czy występują istotne różnice w ramach analizy strategicznej pomiędzy przedsiębiorstwami, które spotkały się z pojęciem *growth hacking*, a tymi, które nie znają tej koncepcji?
- 3) Czy na proces formułowania strategii rozwoju ma wpływ wielkość przedsiębiorstwa?
- 4) Czy znajomość koncepcji *growth hacking* rzutuje na podejście przedsiębiorstw do formułowania strategii rozwoju?

W kolejnej części artykułu dokonano przeglądu literatury, gdzie odniesiono się do zagadnienia *growth hacking* oraz miejsca, jakie zajmuje ono w obszarze zarządzania strategicznego. Część empiryczna została z kolei poświęcona analizie wariacji wyników badania ankietowego, które przeprowadzono w okresie lipiec–sierpień 2024 roku, na 250 średnich i dużych przedsiębiorstwach z branży IT.

## 2. Growth hacking w wybranych obszarach zarządzania strategicznego

### 2.1. Przegląd literatury

Dynamicznie zmieniające się i nieprzewidywalne otoczenie narzuca przedsiębiorstwom zmianę podejścia do innowacyjności i niejednokrotnie wymusza na nich myślenie projektowe, co w praktyce często wiąże się z wdrażaniem nowatorskich, w tym zwinnych i szczupłych metod zarządzania [Chruściel, 2023, s. 10]. Sukcesywne upowszechnianie takiego spojrzenia na biznes sprawiło, że wśród praktyków na popularności zyskało zagadnienie *growth hacking* (hakowanie wzrostu), które od niedawna stanowi również przedmiot rozważań teoretycznych [Santoro i in., 2024, s. 1].

Odnosząc się do genezy tego pojęcia, idea *growth hackingu* zakłada „zmianę wzorców, które zazwyczaj podlegają zasadom ustalonym i oczekiwany przez silniejszych przeciwników”. Wdrożenie tego podejścia do zasad i reguł gry rynkowej daje „słabszym przeciwnikom” perspektywę do poszukiwania sposobów na zdominowanie silniejszej konkurencji [Sabry, 2020].

Kluczową rolę w zakresie opracowania koncepcji *growth hackingu* przypisuje się przedsiębiorcy i inwestorowi, Seanowi Ellisowi, który termin ten zdefiniował jako „proces szybkiego eksperymentowania w całym procesie obsługi klienta w celu przyspieszenia wzrostu liczby klientów i przychodów” [Cavallo i in., 2024, s. 2; Schiavone i in., 2025, s. 1]. Zdaniem Seana Ellisa *growth hacking* znacząco wpływa na rozwój umiejętności dynamicznych, uznawanych za niezbędne w kontekście wzrostu przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza na rynkach międzynarodowych. W oparciu o zgromadzone dane, umiejętności dynamiczne przyczyniają się do usprawnienia procesu podejmowania decyzji, wprowadzania innowacji oraz szybkiego opracowywania nowych wzorców [Bargoni i in., 2024a, s. 75; Bargoni i in., 2024b, s. 2; Mahdiraji i in., 2025, s. 2]. Joshi i współpracownicy [2025, s. 1] uważają, że *growth hacking* to nowoczesne podejście, które integruje technologię z kreatywnością.

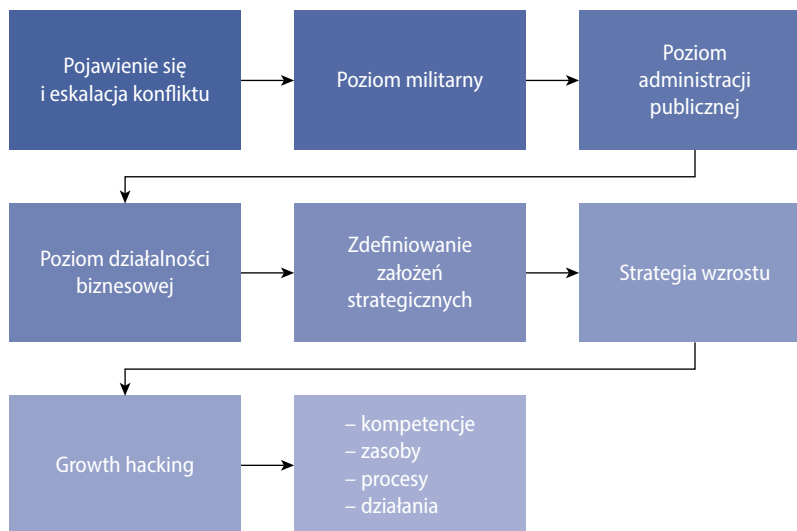
Na rysunku 1 przedstawiono ewolucję pojęcia *growth hacking*. Podobnie jak w przypadku strategii, termin ten ma swoje źródło w pojawieniu się i eskalacji konfliktu.

Jak zauważa Sabry [2020], w ramach *growth hackingu* oczekuje się wskazania takich możliwości rozwoju firmy, które będą cechowały się jak największym poziomem skuteczności w jak najkrótszym czasie [Conway, Hemphill, 2019, s. 29]. Jego zdaniem „*growth hacking* to punkt transformacji pomiędzy czterema jednostkami wysiłku dającymi jedną jednostkę rezultatu a jedną jednostką wysiłku dającą cztery jednostki rezultatu” [Sabry, 2020]. Uzyskanie takich efektów jest możliwe dzięki eksperymentowaniu, tj. poszukiwaniu i realizowaniu pomysłów, które pozwolą firmie uzyskać maksymalny wzrost przy jednoczesnym zaangażowaniu minimalnych nakładów [Baaken i in., 2022, s. 10].

Wbrew powszechnym założeniom odnośnie do *growth hackingu*, utrwalanym w literaturze przedmiotu, terminu tego nie należy kojarzyć wyłącznie z działalnością high-tech [Santoro i in., 2024] czy *stricte* procesem marketingu [Miotk, 2018, s. 24]. Ellis i Brown [2017] uważają,

że koncepcja ta znajduje swoje zastosowanie w obszarze wszystkich działań o charakterze innowacyjnym, w tym również tych zorientowanych na pozyskiwanie nowych klientów. Growth hacking może być zatem wykorzystywany na każdym poziomie funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. od pomysłodawców po projektantów, architektów, menedżerów, sprzedawców etc. Nie stanowi również rozwiązania, z którego korzystać mogą wyłącznie przedsiębiorcy. Może być wsparciem w zarządzaniu dużą firmą, która jest obecna na rynku od lat, i zostać zaimplementowane w mikroprzedsiębiorstwie z bardzo krótkim stażem. Growth hacking znajduje swoje zastosowanie zarówno w zagadnieniach dotyczących funkcjonowania organizacji jako całości, jak i jej wybranych działach czy projektach [Ellis, Brown, 2017].

Rysunek 1. Ewolucja pojęcia growth hacking



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sabry [2020].

Jak wskazuje literatura przedmiotu, ukierunkowanie organizacji na długofalowy rozwój zawiera się w cyklu wzrostu, który obejmuje trzy kluczowe fazy, mianowicie [Gerlich i in., 2025, s. 2; Bargoni i in., 2024a, s. 78]:

- problemy ze wzrostem,
- hakowanie wzrostu,
- rozszerzanie wzrostu.

Zakłada się, że cykl ten pozwala w dynamiczny sposób zbudować skalowalny i zrównoważony wzrost [Brecht, 2021, s. 19]. Pierwsza faza, tj. problem wzrostu, dotyczy sformułowania problemu oraz wyznaczenia punktu, od którego należy rozpocząć działania. Kolejna z faz, czyli hakowanie wzrostu, ma związek z eksperymentowaniem – pozwala na wytypowanie najlepszych „hacków wzrostu” – praktycznych wskazówek [Miotk, 2018, s. 24], które następnie są rozwijane i na podstawie których sukcesywnie dokonywane są ulepszenia. Rozszerzanie wzrostu, tj. ostatnia z faz, to transformacja skalowalnych hacków w procesy zorien-

towane na spójny przebieg długoterminowego wzrostu [Bargoni i in., 2024a, s. 78; Sanasiet i in., 2023, s. 10].

Obecnie *growth hacking* jest wykorzystywany przez firmy o różnej wielkości, niezależnie od profilu prowadzonej działalności. Koncentruje się głównie na danych i ma charakter powtarzalny. Jest ukierunkowany na udoskonalenie procesów biznesowych, a uściślając stymulowanie szeroko pojętego wzrostu, w ramach którego szczególny nacisk jest kładziony na przeprowadzanie eksperymentów, analizowanie danych i podejmowanie decyzji. Wykorzystanie danych w procesie podejmowania decyzji jest uznawane za podstawę *growth hacking* [Santoro i in., 2024, s. 4; Scutto i in., 2025].

Koncepcja *growth hackingu* jest określana mianem strategii biznesowej [Wang, 2022; Feiz i in., 2021], która znacząco wpływa na proces skalowania organizacji. W oparciu o ciągłą obserwację pozwala na bieżące aktualizowanie założeń strategicznych [Santoro i in., 2024, s. 4].

Dotychczasowa praktyka przedsiębiorstw w zakresie definiowania założeń strategicznych podkreśla upowszechnienie podejścia liniowego, zgodnie z którym kluczową rolę przypisuje się procesowi określania celów strategicznych oraz angażowaniu w ten proces kierownictwa wysokiego szczebla. Praktykowanie strategii rozwoju w ten sposób pozwoliło zrozumieć, że za niepowodzenie realizacji założeń strategicznych odpowiada niewłaściwy proces ich wdrażania, a nie jak dotychczas zakładano, niepoprawne sformułowanie założeń. Niezależnie od rozmiaru czy specyfiki prowadzonej działalności, współczesne przedsiębiorstwa stają przed koniecznością zaimplementowania innowacyjnych rozwiązań, tj. zwinnych, szczupłych i szybkich do wdrożenia w celu sprawnego wejścia na rynek [Bargoni i in., 2024a, s. 2].

Za poprawną integrację założeń strategicznych i szczegółowych zadań odpowiada kultura organizacyjna, która determinuje przebieg zarządzania procesami. To z kolei ma istotny wpływ na właściwe dopasowanie zasobów pomiędzy jednostkami, w tym wiedzy i kompetencji, dzięki czemu mogą się one wzajemnie uzupełniać. Dynamiczna i zarazem skuteczna harmonizacja umiejętności może w tym przypadku przyczynić się do oczekiwanego rozwoju organizacji, który z jednej strony obejmuje procesy ciągłego doskonalenia (ulepszanie produktów), a z drugiej wdrażanie innowacji [Troisi i in., 2020, s. 5].

Sam fakt znajomości zagadnienia *growth hacking* przez przedsiębiorstwa nie jest tożsamy z umiejętnością zastosowania tej koncepcji w praktyce, co warunkuje rozbieżności pomiędzy sformułowaną strategią a jej implementacją na dalszym etapie [Bohnsack, Liesner, 2019, s. 4].

Jak pokazuje literatura przedmiotu, wciąż mało jest analiz pozwalających ocenić wpływ *growth hackingu* na proces analizy strategicznej, formułowanie strategii oraz jej wdrażanie i kontrolę, co dowodzi występowaniu luki w tym zakresie [Giordino i in., 2025, s. 7]. Szybkie tempo rozwoju tej koncepcji podkreśla jednak potrzebę zdefiniowania w tym zakresie wytycznych niezbędnych do skutecznej realizacji strategii, co mogłoby podważyć rolę i skuteczność tradycyjnych procesów liniowych [Bargoni i in., 2024a, s. 2; Cristofaro i in., 2025, s. 7].

Pomimo rosnącej świadomości przedsiębiorców i naukowców na temat zasadności wykorzystania *growth hackingu* w zarządzaniu strategicznym, temat ten jest nadal niedostatecznie zgłębniony zarówno pod względem teoretycznym, jak i praktycznym. W dalszej części

przedstawiono zatem wyniki badania ankietowego przeprowadzonego na przedsiębiorstwach z branży IT, ukierunkowanego na weryfikację różnic w podejściu przedsiębiorstw do analizy strategicznej oraz procesu formułowania strategii rozwoju, przy jednoczesnym uwzględnieniu rozmiaru firmy i znajomości koncepcji growth hacking.

### 3. Metodyka badania

Bazę części badawczej stanowiły wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w lipcu i sierpniu 2024 r., na 250 przedsiębiorstwach z branży IT. Badanie to koncentrowało się na trzech kluczowych aspektach zarządzania strategicznego [Gierszewska, Romanowska, 2017, s. 10; Sopińska, Mierzejewska, 2014], mianowicie:

- analizie strategicznej,
- projektowaniu strategii rozwoju,
- wdrażaniu i kontroli strategii rozwoju oraz
- obszarze eksperymentowania.

Ankietowani udzielali odpowiedzi zgodnie z 5-stopniową skalą Likerta.

W niniejszym artykule przeprowadzono analizę wyników ankiety wyłącznie z dwóch obszarów, tj. analizy strategicznej (7 pytań ankietowych: zmienne SA1 – SA7) i projektowania strategii rozwoju (8 pytań ankietowych: zmienne SD1 – SD8). W tym zakresie dokonano porównania podejścia respondentów do wskazanych etapów zarządzania strategicznego i co za tym idzie ukazano występujące na tym gruncie rozbieżności. Istotnym aspektem grupującym badane przedsiębiorstwa był ich rozmiar, uwzględniający podział jedynie na średnie i duże jednostki (zmienna S). Dodatkowo analizowane podmioty zostały również zapytane o to, czy w ramach działalności swojej firmy spotkały się z pojęciem growth hacking (zmienna GH).

W ramach wspomnianej analizy zastosowano testy statystyczne ANOVA [Walachowska, 2021; Krystosiak, Ejsmont, 2014], do opracowania których wykorzystano oprogramowanie Statistica 13.3.

### 4. Wyniki

Jak zauważają Malska i Twaróg [2017], testy ANOVA cechują się pewnymi ograniczeniami, wśród których uwzględnia się m.in. ilościowy charakter danych, rozkład danych zbliżony do normalnego, ich niezależność oraz jednorodność wariancji wszystkich zmiennych (homogeniczność).

Weryfikacja przedstawionych ograniczeń zakładała uśrednienie wyników ankiety, w tym zarówno w obszarze analizy strategicznej, jak i projektowania strategii rozwoju.

W związku z powyższym w pierwszym kroku dokonano oceny rzetelności pytań wskazanych w kwestionariuszu ankiety za pomocą wskaźnika Alfa-Cronbacha ( $\alpha$ -Cronbacha).

Według Mazurek-Kucharskiej [2012, s. 35–36] w rozważaniach naukowych coraz częściej wskazuje się na aspekt oceny trafności i rzetelności skali, który, zakorzeniony w naukach psychologicznych, aktualnie stanowi mocną podbudowę badawczą dla zespołów przeprowadzających analizy biznesowe. Wyniki analizy rzetelności ujęto w tabeli 1.

**Tabela 1. Wskaźnik  $\alpha$ -Cronbacha dla obszaru: analiza strategiczna i projektowanie strategii rozwoju**

Podsumowanie skali: Średnia = 24,58; Odchylenie standardowe = 5,34095; <i>N</i> ważnych: 250 Alfa-Cronbacha: 0,833304; Alfa standaryzowana: 0,833580 Średnia korelacja między pozycjami: 0,42830					
Zmienna z obszaru analiza strategiczna	Średnia, gdy usunięte	Wariancja, gdy usunięte	Odchylenie standardowe, gdy usunięte	Korelacja pozycja-całość	Alfa, gdy usunięte
SA1	21,128	20,81561	4,562413	0,622842	0,803915
SA2	21,26	21,56040	4,643318	0,606638	0,807017
SA3	21,188	20,58466	4,537032	0,682836	0,794262
SA4	20,976	20,89542	4,571151	0,648888	0,799886
SA5	21,016	21,36774	4,622526	0,621556	0,804614
SA6	20,724	23,97583	4,896512	0,311662	0,851496
SA7	21,188	20,97666	4,580028	0,5971010	0,808251
Podsumowanie skali: Średnia = 27,5532; Odchylenie standardowe = 6,13576; <i>N</i> ważnych: 250 Alfa-Cronbacha: 0,870607; Alfa standaryzowana: 0,870728 Średnia korelacja między pozycjami: 0,460699					
Zmienna z obszaru projektowanie strategii rozwoju	Średnia, gdy usunięte	Wariancja, gdy usunięte	Odchylenie standardowe, gdy usunięte	Korelacja pozycja-całość	Alfa, gdy usunięte
SD1	24,064	28,54790	5,343024	0,628778	0,854626
SD2	24,008	28,46394	5,335160	0,675497	0,849133
SD3	24,088	28,77625	5,364350	0,663721	0,850530
SD4	24,124	29,06062	5,390790	0,652824	0,851804
SD5	24,14	28,61640	5,349430	0,689239	0,847764
SD6	24,032	29,61497	5,441964	0,638077	0,853619
SD7	24,08	30,59360	5,531148	0,542478	0,863239
SD8	24,188	30,24065	5,499150	0,516599	0,866564

Źródło: opracowanie własne.

Wartości  $\alpha$ -Cronbacha zawarte w tabeli 1 dowodzą o rzetelności przyjętej skali, zarówno w pierwszym, jak i drugim z analizowanych obszarów. W kontekście analizy strategicznej wskaźnik ten uplasował się na poziomie 0,833304, co świadczy o dobrej spójności pytań. Alfa standaryzowana oscyluje wokół podobnych wartości do  $\alpha$ -Cronbacha, co wynika z zastosowania ujednoliconej skali odpowiedzi (Likerta) w ramach kwestionariusza ankiety. Średnia korelacja między poszczególnymi pozycjami, tj. na poziomie: 0,42830, wskazuje na optymalną

korelację pytań. Analogicznie sytuacja ukształtowała się w przypadku drugiego obszaru, tj. projektowania strategii rozwoju, gdzie wskaźnik  $\alpha$ -Cronbacha wyniósł: 0,870607, natomiast Alfa standaryzowana: 0,870728. Średnia korelacja między pozycjami osiągnęła wartość: 0,460699. Uzyskane wyniki potwierdzają spójność wewnętrzną skali, a zatem mogą zostać uśrednione w celu dalszych analiz. Dla uszczegółowienia powyższych danych, w tabeli 1 ujęto również wartości odnośnie do: korelacji wybranej zmiennej względem ogółu oraz średniej, wariancji, odchylenia standardowego i  $\alpha$ -Cronbacha w przypadku usunięcia konkretnej zmiennej.

Na kolejnym etapie zweryfikowano zasadność wykorzystania posiadanych danych w ramach wskazanej metody parametrycznej. W tym względzie przed przeprowadzeniem testu ANOVA dokonano oceny rozkładu posiadanych danych. Do tego celu wykorzystano wartości uśrednione dla poszczególnych obszarów.

Rozkład normalny dostarcza informacji odnośnie do powtarzalności konkretnej zmiennej w różnych obszarach zmienności. Ocena normalności rozkładu danych wskazuje na dynamikę procesu oraz umożliwia zdefiniowanie barier, wobec których w praktyce niejednokrotnie wdraża się dodatkowe działania [Statsoft, b.d.].

Wyniki dotyczące rozkładu analizowanych danych zaprezentowano na rysunku 2 i 3 oraz w tabeli 2.

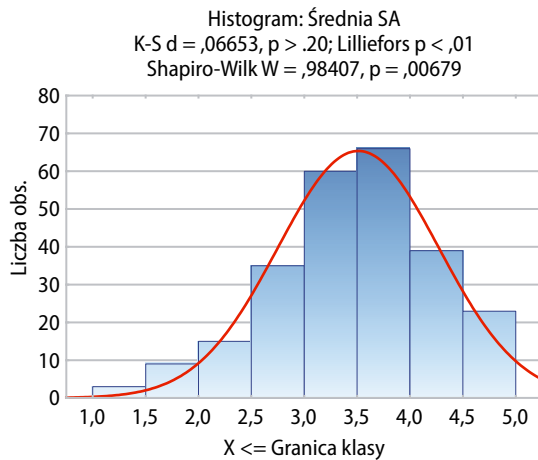
**Tabela 2. Wyniki normalności rozkładu dla obszaru: analiza strategiczna (średnia SA) i projektowanie strategii rozwoju (średnia SD)**

Test	Średnia SA	Średnia SD
Kołmogorow-Smirnow	$d = 0,06653$ $p > 0,20$	$d = 0,05843$ $p > 0,20$
Lilliefors	$P < 0,01$	$P < 0,05$
Shapiro-Wilk	$W = 0,098407$ $P = 0,00679$	$W = 0,98522$ $P = 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

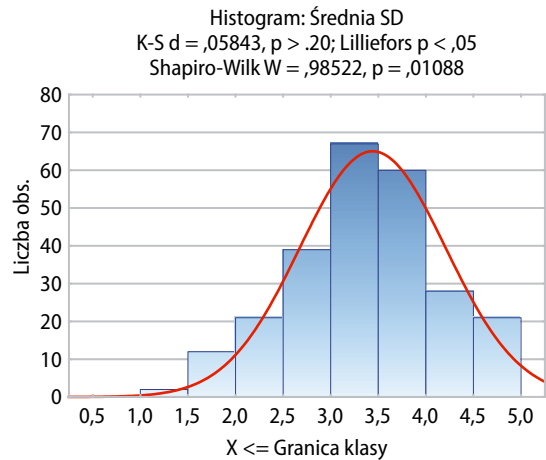
Wyniki testów przedstawione w tabeli 2 częściowo wskazują na odchylenie od normalności rozkładu. Poziom istotności w przypadku testu Kołmogorowa-Smirnowa zarówno dla zmiennej: Średnia SA (średnia odpowiedzi dla obszaru analiza strategiczna), jak i zmiennej: Średnia SD (średnia odpowiedzi dla obszaru projektowanie strategii rozwoju) jest  $> 0,05$ , co skutkuje brakiem podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, a zatem rozkład nie odbiega od normalnego. Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku testu Lillieforsa i testu Shapiro-Wilka, gdzie poziom istotności uplasował się poniżej 0,05 w ramach obydwu analizowanych obszarów, a zatem wynik jest istotny statystycznie – rozkład różni się od normalnego. Pomimo iż testy: Lillieforsa i Shapiro-Wilka wskazują na odejście od normalności, przy dużych próbach nawet nieznaczne odchylenia mogą skutkować istotnymi statystycznie wynikami. Nie stanowi to jednak podstawy do zmiany założeń analizy i wykluczenia ANOVY, zwłaszcza że kształty histogramów przedstawione na rysunkach 2–3 wykazują niewielkie odchylenia od normy.

Rysunek 2. Histogram dla zmiennej:  
Średnia SA



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Histogram dla zmiennej:  
Średnia SD



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku dużej próby badawczej ANOVA cechuje się dużą odpornością na odstępstwa od normalności, tym bardziej jeżeli wariancje są homogeniczne [Zawieja, 2014, s. 56], co sprawdzono na kolejnym etapie za pomocą testu Levene'a (tabela 3).

Tabela 3. Test Levene'a jednorodności wariancji

	MS Efekt	MS Błąd	F (wartość statystyki testowej)	p (poziom istotności testu)
Średnia SA	0,171571	0,188612	0,909650	0,436936
Średnia SD	0,220114	0,185920	1,183921	0,316441

Źródło: opracowanie własne.

Założenie homogeniczności zostało zweryfikowane za pomocą testu Levene'a. Uzyskane wyniki zarówno w przypadku analizy strategicznej (średnia SA), jak i projektowania strategii (średnia SD) dowodzą o jednorodności wariancji. W pierwszym z obszarów wartość  $F$  wynosi 0,909650, natomiast  $p = 0,436936$  i jest  $> 0,05$ , co sprawia, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Podobnie sytuacja kształtuje się w drugim obszarze, gdzie  $F = 1,183921$ , natomiast  $p = 0,316441$ . W obu przypadkach założenie homogeniczności zostało spełnione – wariancje w grupach są jednorodne.

Wyniki uzyskane w poprzedniej części dowodzą o słuszności zastosowania dwuczynnikowej analizy wariancji (ANOVA) na dalszym etapie. Celem tej analizy jest zbadanie wpływu dwóch zmiennych niezależnych na zmienne zależne. Za zmienne zależne w pierwszym przypadku przyjęto odpowiedzi ankietowanych w obszarze analiza strategiczna, natomiast w drugim – wybory respondentów wskazane w ramach obszaru projektowanie strategii rozwoju. Czynniki jakościowe z kolei przypisano: wielkości przedsiębiorstwa (duże lub średnie) oraz

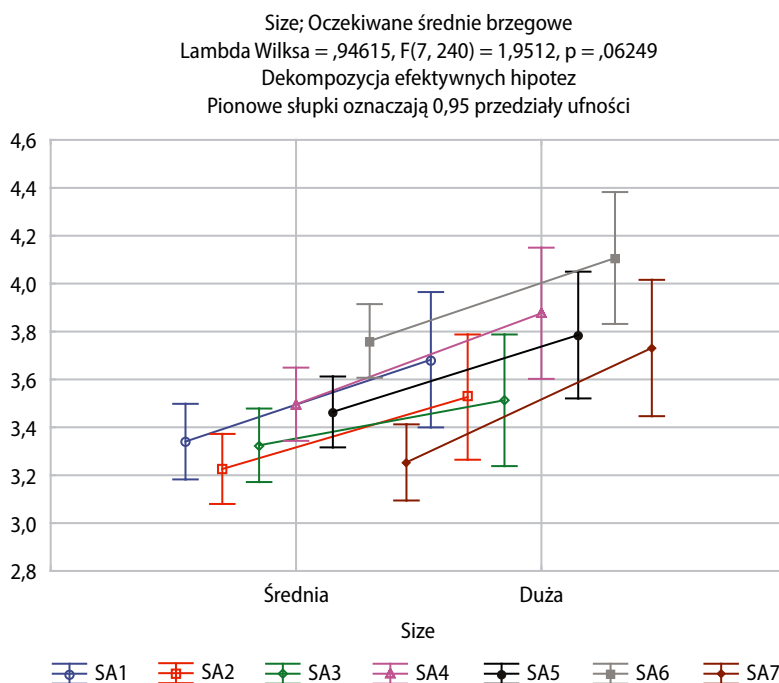
znajomości koncepcji growth hacking (tak lub nie). Na rysunkach 4 i 5 zaprezentowano wyniki testu ANOVA dla siedmiu zmiennych z pierwszego obszaru (SA1 – SA7), przy czym na rysunku 4 czynnik grupujący stanowi rozmiar przedsiębiorstwa (Size), a na rysunku 5 – growth hacking (GH). W tabeli 4 zestawiono podsumowanie wszystkich wyników z tego zakresu.

Tabela 4. Wyniki ANOVA dla obszaru analiza strategiczna

Efekt	Test	Wartość	F	Efekt df	Błąd df	p
Wyraz wolny	Wilksa	0,049854	653,4342	7	240	0,000000
Size	Wilksa	0,946155	1,9512	7	240	0,062490
GH	Wilksa	0,967821	1,1400	7	240	0,338700
Size*GH	Wilksa	0,985019	0,5214	7	240	0,817986

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. ANOVA dla obszaru analiza strategiczna (czynnik grupujący: rozmiar przedsiębiorstwa)

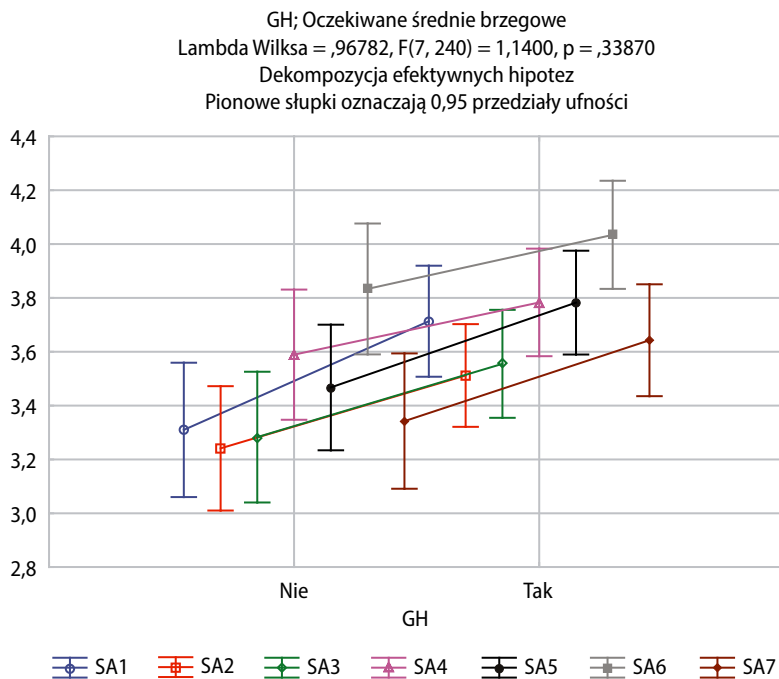


Źródło: opracowanie własne.

Z danych ujętych w tabeli 4 można wywnioskować, iż odpowiedzi udzielone przez ankietowanych w ramach pierwszego obszaru różnią się nieznacznie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Wartość  $F$  wynosi w tym przypadku 1,9512, natomiast poziom istotności  $p = 0,062490$ , co plasuje go na granicy istotności. Różnice te są również zauważalne na rysunku 4, o czym świadczą różne wysokości słupków (średnia z odpowiedzi) dla średnich i dużych

przedsiębiorstw. Znajomość koncepcji *growth hacking* nie ma wpływu na zróżnicowanie podejścia badanych przedsiębiorstw do analizy strategicznej. Statystyka  $F$  oscyluje wokół 1,14, natomiast poziom istotności  $p > 0,05$ , co potwierdza brak różnic w odpowiedziach pomiędzy przedsiębiorstwami deklarującymi znajomość koncepcji *growth hacking* i tymi, które nie mają wiedzy na ten temat. O braku wspomnianych różnic dowodzi również wysokość słupków na rysunku 5, która jest do siebie zbliżona. Ponadto warto zwrócić uwagę na brak interakcji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji *growth hacking*, co oznacza, że zmienne te nie mają na siebie wpływu.

Rysunek 5. ANOVA dla obszaru analiza strategiczna (czynnik grupujący: znajomość koncepcji *growth hacking*)



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 6 i 7 zawarto wyniki ANOVA dla obszaru projektowanie strategii, gdzie analizie poddano osiem zmiennych (SD1–SD8). Podobnie jak poprzednio, w pierwszym przypadku czynnik jakościowy odnosi się do rozmiaru przedsiębiorstwa (Size), natomiast w drugim do znajomości koncepcji *growth hacking* (GH). W tabeli 5 ujęto wartości statystyki  $F$  i poziomu istotności  $p$  odnośnie do ANOVA dla omawianego obszaru.

Wyniki ANOVA dla obszaru projektowanie strategii rozwoju zawarte w tabeli 5 oraz na rysunkach 6 i 7 odznaczają się większą istotnością wobec uprzednio omawianego obszaru. Średnie odpowiedzi respondentów różnią się w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa, na co wskazują: wartość statystyki  $F = 2,3496$  oraz poziom istotności  $p = 0,018957$ , tj.  $< 0,05$ . Różnica ta jest również zauważalna na rysunku 6, gdzie wysokości słupków dla średnich

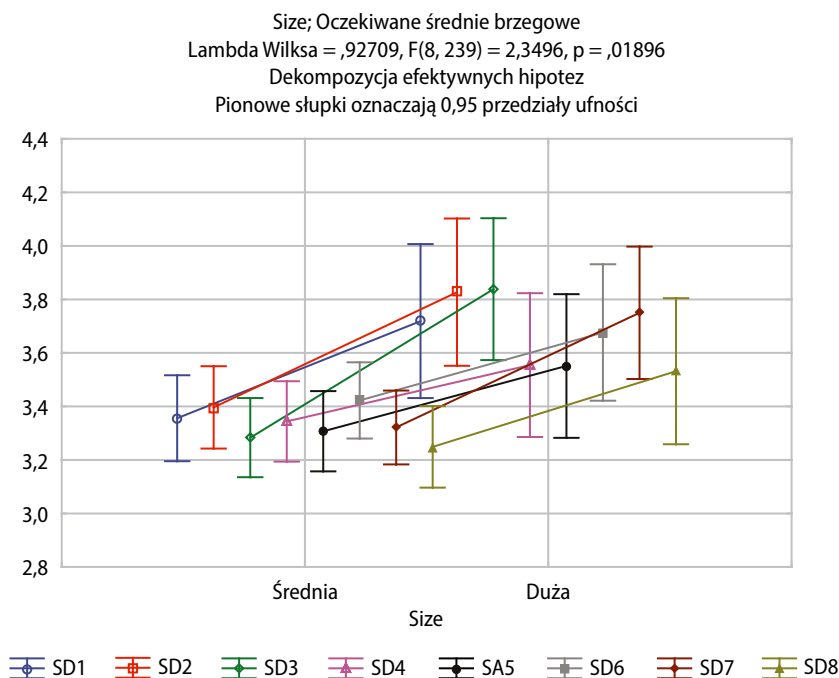
z odpowiedzi w ramach poszczególnych pytań różnią się między sobą w zależności od rozmiaru firmy. Można uznać, że znajomość koncepcji growth hacking uplasowała się w tym przypadku na granicy istotności, gdzie  $p = 0,070166$ . Oznacza to, że pomimo braku istotności, występuje tendencja, która pozwala zauważyć różnice w odpowiedziach w zależności od znajomości wspomnianego pojęcia lub jej braku (rysunek 7). Podobnie jak w przypadku analizy strategicznej, w analizowanym obszarze nie występuje interakcja pomiędzy rozmiarem przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji growth hacking, zatem zmienne te nie odznaczają się wzajemnym wpływem.

Tabela 5. Wyniki ANOVA dla obszaru projektowanie strategii rozwoju

Efekt	Test	Wartość	F	Efekt df	Błąd df	p
Wyraz wolny	Wilksa	0,054330	520,0022	8	239	0,000000
Size	Wilksa	0,927087	2,3496	8	239	0,018957
GH	Wilksa	0,941929	1,8418	8	239	0,070166
Size*GH	Wilksa	0,955599	1,3881	8	239	0,202276

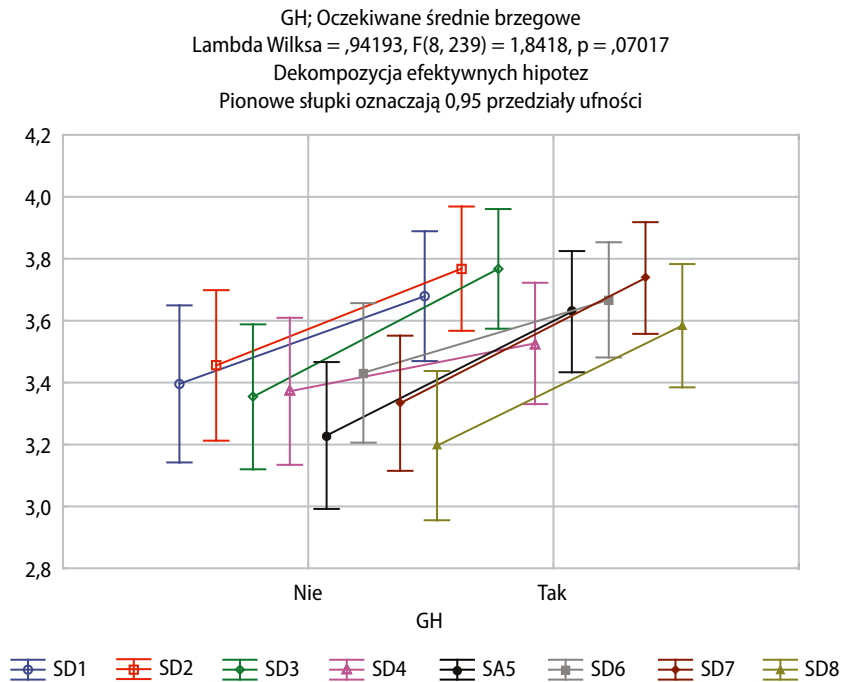
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. ANOVA dla obszaru projektowanie strategii rozwoju (czynnik grupujący: rozmiar przedsiębiorstwa)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. ANOVA dla obszaru projektowanie strategii rozwoju (czynnik grupujący: znajomość koncepcji *growth hacking*)



Źródło: opracowanie własne.

## 5. Dyskusja

Badanie zawarte w empirycznej części niniejszego artykułu miało na celu zweryfikowanie występowania różnicy w podejściu przedsiębiorstw do analizy strategicznej oraz procesu formułowania strategii rozwoju w zależności od ich rozmiaru oraz znajomości koncepcji *growth hacking*. W tym względzie analizie poddano wyniki ankiety przeprowadzonej na 250 średnich i dużych formach z branży IT. Do przeprowadzenia analizy wykorzystano testy parametryczne ANOVA, przy czym dla potwierdzenia zasadności ich użycia w pierwszej kolejności dokonano oceny rzetelności danych, normalności ich rozkładu oraz jednorodności. Na kolejnym etapie przeprowadzono dwuczynnikową analizę wariancji, gdzie za zmienne zależne przyjęto kolejno wyniki z obszaru: analizy strategicznej i projektowania strategii rozwoju. Czynniki jakościowe przypisano z kolei do rozmiaru przedsiębiorstwa i znajomości zagadnienia *growth hacking*.

Wyniki testu ANOVA wykazały, że odpowiedzi ankietowanych na pytania z obszaru analizy strategicznej różnią się nieznacznie w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa, z kolei gdy czynnikiem grupującym jest znajomość pojęcia *growth hacking*, różnice te w ogóle nie występują. Brak jest również wzajemnej interakcji pomiędzy zmiennymi: rozmiar i znajomość *growth hackingu*, co oznacza, że nie mają one na siebie wzajemnie wpływu. Niewielkie

różnice w odpowiedziach w podziale na średnie i duże jednostki oraz brak różnic z punktu widzenia znajomości koncepcji growth hacking wynika z faktu, iż obszar analizy strategicznej jest dobrze znany przedsiębiorstwom. Firmy sukcesywnie przeprowadzają analizę otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, co w dużej mierze wynika z potrzeby adaptacji do zmieniających się warunków. W tym zakresie, poza oceną uwarunkowań technologicznych, politycznych, gospodarczych czy tych wynikających ze zmian postaw społecznych, muszą również uwzględnić aspekt konkurencyjności, potrzeby klienta, a przy tym weryfikować własny potencjał rozwojowy. Niewielkie rozbieżności w odpowiedziach z jednej strony i brak różnic z drugiej były zatem rezultatem zbliżonego podejścia przedsiębiorstw do analizy strategicznej i dotyczyły:

- natychmiastowego definiowania działań ukierunkowanych na udoskonalenie danego obszaru, gdy tylko firma zauważy swoje słabe strony,
- osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej dzięki:
  - bieżącym analizom mocnych i słabych stron konkurencji,
  - szybkiemu wychwytywaniu szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu,
  - systematycznym analizom potrzeb klientów,
  - regularnej weryfikacji zaangażowania i kreatywności pracowników;
- podejmowania dialogu z klientami i gromadzenia uzyskanych od nich informacji zwrotnych,
- dynamicznego budowania zespołów poprzez elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zupełnie inaczej sytuacja ukształtowała się w przypadku obszaru formułowania strategii rozwoju, gdzie odnotowano istotne różnice w odpowiedziach udzielonych przez średnie i duże przedsiębiorstwa oraz pomiędzy firmami deklarującymi znajomość i brak znajomości koncepcji growth hacking (na granicy istotności). Omawiany obszar nie stanowi mocnej strony przedsiębiorstw w przeciwieństwie do analizy strategicznej, która stanowi podstawę do: definiowania misji i wizji, ustalenia celów strategicznych, wyznaczenia szczegółowych zadań czy dopasowania zasobów. Można zatem uznać, że proces projektowania strategii rozwoju wiąże się z implikacją wniosków uzyskanych na gruncie analizy strategicznej, a więc opracowana strategia powinna wyznaczać jasne kierunki rozwoju, ponadto być spójna w swoich założeniach i odpowiadać na wyzwania otoczenia. Różnice w odpowiedziach ankietowanych koncentrowały się na aspektach:

- wdrażania mechanizmów kontroli w celu poprawy skuteczności działania,
- w oparciu o przeprowadzone analizy i zebrane dane:
  - formułowania jasnych i konkretnych celów strategicznych,
  - przedstawiania celów za pomocą zadań szczegółowych,
  - precyzyjnego określania czasu realizacji poszczególnych zadań,
  - ustalania dokładnej wielkości zasobów niezbędnych do realizacji założeń strategicznych,
  - opracowywania mierników służących ocenie osiągniętych rezultatów,
  - zwiększania elastyczności w podejmowaniu decyzji,
  - podejmowania większego ryzyka.

Podobnie jak w poprzednim obszarze tutaj również nie wystąpiła interakcja pomiędzy rozmiarem i znajomością *growth hackingu*, zatem zmienne te nie miały na siebie wzajemnego wpływu.

W nawiązaniu do powyższych rozważań można stwierdzić, że cel artykułu został zrealizowany.

## 6. Podsumowanie

Zagadnienie strategii rozwoju, w tym działań ukierunkowanych na jej merytoryczne sformułowanie oraz skuteczną implementację, uznaje się za warunek konieczny współczesnych przedsiębiorstw w zakresie uzyskania przewagi konkurencyjnej. Powszechnie każda jednostka, niezależnie od charakteru podejmowanej działalności, deklaruje wdrażanie założeń strategicznych w ramach swojej działalności.

Jak pokazują przeprowadzone badania, obszar analizy strategicznej jest dobrze znany przedsiębiorstwom. Na tym gruncie występują niewielkie różnice w odpowiedziach ankietowanych, co oznacza, że otoczenie jest często weryfikowane w kontekście słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, poziomu konkurencji czy uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Przedsiębiorstwa są ukierunkowane na kontakt z klientem oraz weryfikację jego potrzeb, co w praktyce warunkuje ich długotrwały sukces. Kluczowe znaczenie przypisuje się również analizie otoczenia, a uściślając, poszukiwaniu innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie okazji rynkowych. Istotne różnice wystąpiły natomiast w obszarze formułowania strategii rozwoju, tj. w procesie opracowywania założeń w oparciu o wyniki analizy strategicznej. Podejście przedsiębiorstw do tego aspektu charakteryzuje się istotnym zróżnicowaniem, z punktu widzenia zarówno wielkości przedsiębiorstwa, jak i znajomości koncepcji *growth hacking*. Można założyć, że proces analizy jest dla przedsiębiorstw znacznie bardziej przystępny aniżeli proces formułowania założeń strategicznych, który cechuje się większą złożonością i wymaga znaczącego zaangażowania i kreatywności.

Pytania zawarte w ramach kwestionariusza ankiety zostały sformułowane z zamiarem podkreślenia ich eksperymentalnego charakteru, tj. w taki sposób, aby poprzez swój kontekst nawiązywały do koncepcji *growth hacking*. Uzyskane wyniki potwierdziły, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze analizy strategicznej są znacznie bardziej dynamiczne aniżeli w przypadku projektowania strategii rozwoju. Firmy mogą być zatem nie do końca świadome upowszechniania eksperymentowania i innowacyjności w ramach swoich procesów, a zatem być skłonne do podejmowania większego ryzyka. Niewątpliwie widoczne różnice w podejściu do projektowania strategii rozwoju wskazują z kolei, że tylko część przedsiębiorstw cechuje się dynamicznym charakterem działań w tym zakresie.

Zarówno wprowadzenie teoretyczne, jak i wyniki przeprowadzonych badań podkreślają wzrost znaczenia *growth hackingu* w procesie analizy strategicznej oraz projektowania strategii. Gwałtowne zainteresowanie tą koncepcją, a przy tym poszukiwanie coraz to

skuteczniejszych narzędzi służących realizacji strategii powodują, że z jednej strony growth hacking jest traktowany jako strategia biznesowa (umożliwiająca skalowanie biznesu), podczas gdy z drugiej – jako wymiar podważający zasadność tradycyjnych procesów liniowych. Z uwagi na fakt, że bazuje na ciągłej analizie danych zapewnia sukcesywne aktualizowanie założeń strategicznych. Finalnie growth hackingu nie należy zatem określać mianem „substytutu strategii”, ale traktować jako wsparcie poszczególnych etapów zarządzania strategicznego, zwłaszcza, że wyraża innowacyjne podejście do realizacji strategii – uznawane za niezbędne z punktu widzenia dynamiki otoczenia.

W kierunku dalszych i jednocześnie bardziej pogłębionych badań zakłada się ocenę wpływu rozmiaru przedsiębiorstwa oraz znajomości koncepcji growth hacking na ostatni z obszarów zarządzania strategicznego, tj. wdrażanie i kontrolę strategii rozwoju. Ponadto weryfikacji zostanie poddana zależność występująca pomiędzy wspomnianymi czynnikami jakościowymi a obszarem eksperymentowania, który stanowi dodatkowy aspekt badania ankietowego. Zasadne wydaje się przeprowadzenie szczegółowej analizy pytań, które charakteryzowały się odchyleniem i w największym stopniu wpłynęły na wskazane różnice. Warto również zbadać interakcje pomiędzy znajomością zagadnienia growth hacking a okresem funkcjonowania firmy na rynku.

Do ograniczeń badania zaliczono przede wszystkim jeden sektor działalności, tj. IT. Różnicowanie branży dałoby szerszy pogląd na ocenę podejścia przedsiębiorstw do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Baaken, T., Liu, L., Lapornik, L. (2022). Bricolage and Growth Hacking: Two Smart Concepts of Creating a Business Lacking Resources. W: *Next Generation Entrepreneurship*, B. Erkut, V. Esenyel (Eds.). IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.99391.
2. Ellis, S., Brown, M. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. New York: Rown Business.
3. Gierszewska, G., Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Sabry, N. (2020). *Ready, Set, Growth Hack: A Beginner's Guide to Growth Hacking Success*. Calgary: Nader Sabry.
5. Sopińska, A., Mierzejewska, W. (2014). Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych. W: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod* (s. 31–46), R. Krupski (red.). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
6. Zawieja, B. (2014). *Statystyczne metody weryfikacji założeń w analizie danych doświadczalnych przy badaniu odrębności, wyrównania i trwałości (OWT) nowych odmian roślin uprawnych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu przyrodniczego w Poznaniu.

## Artykuły naukowe

1. Bargoni, A., Jabeen, F., Santoro, G., Ferraris, A. (2024a). Growth Hacking and International Dynamic Marketing Capabilities: A Conceptual Framework and Research Propositions, *International Marketing Review*, 41(1), s. 74–106. DOI: 10.1108/IMR-07-2022-0156.
2. Bargoni, A., Santoro, G., Petruzzelli, A.M., Ferraris, A. (2024b). Growth Hacking: A Critical Review to Clarify its Meaning and Guide its Practical Application, *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123111. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.123111.
3. Bohnsack, R., Liesner, M.M. (2019). What the Hack? A Growth Hacking Taxonomy and Practical Applications for Firms, *Business Horizons*, 62(6), s. 799–818. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.09.001.
4. Brecht, P., Hendriks, D., Stroebele, A., Hahn, C.H., Wolff, I. (2021). Discovery and Validation of Business Models: How B2B Startups Can Use Business Experiments, *Technology Innovation Management Review*, 11(3), s. 17–31.
5. Cavallo, A., Cosenz, F., Noto, G. (2024). Business Model Scaling and Growth Hacking in Digital Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 62(4), s. 2058–2085. DOI: 10.1080/00472778.2023.2195463.
6. Chruściel, P. (2023). Koncepcja wpływu wdrożenia narzędzi lean management na formowanie się organizacji inteligentnej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 49(1), s. 7–21. DOI: 10.17512/znpcz.2023.1.01.
7. Conway, T., Hemphill, T. (2019). Growth Hacking as an Approach to Producing Growth amongst UK Technology Start-ups: An Evaluation, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), s. 163–179. DOI: 10.1108/JRME-12-2018-0065.
8. Cristofaro, M., Giardino, P.L., Barboni, L. (2025). Growth Hacking: A Scientific Approach for Data-Driven Decision Making, *Journal of Business Research*, 186.
9. Feiz, D., Zarei, A., Minbashrazgah, M.M., Shaabani, A.H. (2021). Typology of Growth Hacking Strategies Along the Growth Hacking Funnel, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 14(2), s. 331–346.
10. Gerlich, C., Brenk, K., Antonio J.L., Kanbach, D.K., Kraus, S. (2025). Wielding a Double-Edged Sword: Unravelling the Development of Dynamic Capabilities through Growth Hacking, *Journal of Business Research*, 189, 115172.
11. Giordino, D., Troise, C., Bresciani, S., Camilleri, M.A. (2025). Growth Hacking Capability: Antecedents and Performance Implications in the Context of SMEs, *Journal of Business Research*, 192, 115288.
12. Joshi, Y., Bodhi, R., Chatterjee, S., Mariani, M. (2025). The Impact of Growth Hacking on Firm Performance under Environmental Turbulence: A Moderated-Mediation Analysis, *Journal of Business Research*, 191, 115271.
13. Krystosiak, K., Ejsmont, K. (2014). Zastosowanie analizy wariancji ANOVA w zarządzaniu reklamacjami, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, s. 83–89.
14. Mahdiraji, H.A., Arabi, H.S., Duan, K., Vrontis, D. (2025). Harnessing Technological Resources for Effective Growth Hacking: A Mixed-Method Framework Using Systematic Literature Review, Content Analysis, and Multi-Layer Decision-Making, *Journal of Business Research*, 190.

15. Malska, W., Twaróg, B. (2017). Testy ANOVA jako narzędzie wspomagające weryfikację hipotez statystycznych, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, 10(2), s. 148–159.
16. Mazurek-Kucharska, B. (2012). Wybrane problemy pomiaru satysfakcji, *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 24(2), s. 29–44. DOI: 10.5604/01.3001.0009.5786.
17. Miotk, A. (2018). Growth Hacking – Low-Cost Marketing Communication for Small Businesses, *Marketing i Rynek [Preprint]*, s. 23–35.
18. Sanasi, S., Ghezzi, A., Cavallo, A. (2023). What Happens after Market Validation? Experimentation for Scaling in Technology-Based Startups, *Technological Forecasting and Social Change*, 196. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122839.
19. Santoro, G., Jabeen, F., Kliestik, T., Bresciani, S. (2024). AI-Powered Growth Hacking: Benefits, Challenges, and Pathways, *Management Decision*, 63(10), s. 3389–3407. DOI: 10.1108/MD-10-2023-1964.
20. Schiavone, F., Perillo, C., Mandiello, A., Bernhard, F. (2025). Growth Hacking and Network Effects: Learning for Growth and Learning for Survival, *Journal of Business Research*, 200, 115594. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115594.
21. Scutto, V., Tzanidis, T., Murray, A., Manlio, D.G. (2025). Growth Hacking: Leveraging Hyper-Scalability, Hyper-Specialization, and Human-Centric Strategies for Competitive Advantage, *Journal of Business Research*, (190), 115217.
22. Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., Loia, F. (2020). Growth Hacking: Insights on Data-Driven Decision-Making from Three Firms, *Industrial Marketing Management*, 90, s. 538–557. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.08.005.
23. Wałachowska, A. (2021). Edukacja zdalna szansą na wyższe wyniki w nauce?, *Zeszyty Naukowe Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej*, 72, s. 22–24. DOI: 10.32016/1.72.17.

### Materiały internetowe

1. Statsoft (b.d.). [https://www.statsoft.pl/textbook/stathome\\_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstdisfit.html](https://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstdisfit.html) (dostęp: 20.10.2025).
2. Wang, W. (2022). *A Purpose Driven Framework to Growth-Hacking*, manuscript version: 3.0, <https://ssrn.com/abstract=4400716> (dostęp: 20.10.2025).

---

## The Role of Experimentation in the Process of Strategy Analysis and Design

---

### Abstract

This article attempts to explain the assumptions behind the growth hacking concept and demonstrate its role in strategic management. The aim of this paper is to examine differences in company approaches to strategic analysis and the development strategy design process depending on the company size and

knowledge of the growth hacking concept. First, it reviews the literature on this topic with emphasis on the importance of experimentation. The empirical section presents the ANOVA analysis to indicate that company approaches to strategic analysis do not differ significantly in terms of size and knowledge of the growth hacking concept. These differences are significant for strategy design. It can be assumed that the analysis process is much more accessible to companies than the process of formulating strategic assumptions, which is characterised by a greater complexity and requires significant commitment and creativity. Furthermore, the knowledge of the growth hacking concept does not mean its practical application by companies.

**Keywords:** ANOVA, development strategy design, growth hacking, strategic analysis

---

