

Grzegorz Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9699-2427>

Martyna Wronka-Pośpiech

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9240-6670>

Dopasowanie strategiczne a konkurencyjność firm z sektora MSP – moderująca rola otoczenia

Streszczenie

W artykule zaprezentowano rozważania dotyczące roli dopasowania strategicznego w kontekście konkurencyjności firm z sektora MSP. Z uwagi na znaczenie otoczenia, zwłaszcza w przypadku występowania sytuacji kryzysowej (okres pandemiczny), podjęto badania dotyczące jego moderującej roli w zależności pomiędzy dopasowaniem strategicznym a konkurencyjnością. Badania przeprowadzono wśród 422 firm z sektora MSP (rodzinnych i nierodzinnych). Analiza wyników badań empirycznych została przeprowadzona z wykorzystaniem statystyk opisowych oraz modeli regresji. Otrzymane wyniki wskazują na występowanie zależności pomiędzy dopasowaniem strategicznym a konkurencyjnością (mierzoną skutecznością strategiczną i wynikami finansowymi) oraz na umiarkowaną rolę otoczenia jako moderatora tejsze relacji.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, dopasowanie strategiczne, otoczenie, firmy rodzinne i nierodzinne
Kody klasyfikacji JEL: L10, L20, L21, M20

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania przedsiębiorczością rodzinną. W literaturze przedmiotu często podkreśla się znaczącą rolę, jaką przedsiębiorstwa rodzinne – ich proces tworzenia, działalność czy odnoszone niepowodzenia – pełnią w krajowej oraz światowej gospodarce. W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo, do standardów, których zbliża się także i Polska, udział firm rodzinnych stanowi bowiem od 60 do 90 procent wszystkich działających podmiotów gospodarczych. Biorąc zatem pod uwagę ich znaczący udział w sektorze MSP, wysiłki teoretyków i praktyków zarządzania, zmierzające do identyfikacji determinant konkurencyjności firm rodzinnych oraz zrozumienia uwarunkowań ich funkcjonowania, są jak najbardziej zasadne. Choć coraz więcej badań dotyczy sposobu, w jaki firmy rodzinne osiągają przewagę konkurencyjną, to cechy odróżniające firmy rodzinne od firm nierodzinnych nie zawsze są uwzględniane. Warto jednak pamiętać o tym, że przedsiębiorstwa rodzinne posiadają pewne swoiste wyróżniki, które mogą prowadzić do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Wiąże się to ze specyficzną kulturą przedsiębiorczości rodzinnej wyrażoną poprzez takie własności, jak m.in. rodzinność [Pearson, Carr, Shaw, 2008; Bratnicka-Myśliwiec, Ingram, 2017; Kraśnicka, Ingram, Bratnicka-Myśliwiec, 2019], chęć przetrwania firmy przez kolejne pokolenia [Lopez-Gonzalez, Martínez-Ferrero, García-Meca, 2019], odmienne modele wzrostu [Moreno-Menéndez, Casillas, 2021], szczególnie wartości wyznawane przez właścicieli [Astrachan i in., 2002; Głód, Wronka-Pośpiech, 2018], relacyjność [Kraśnicka, Ingram, Bratnicka-Myśliwiec, 2017], bogactwo społeczno-emocjonalne [Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012; Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech, Ingram, 2019] czy specyficzny styl przywództwa [Rondøy, Dibrell, Craig, 2009]. Oprócz innych istotnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi [Chrisman i in., 2012], badacze, tacy jak Acquaah [2013], zwracają uwagę, że przedsiębiorstwa rodzinne osiągają wysoką efektywność także w odmienny sposób niż przedsiębiorstwa nierodzinne.

Pomimo wskazywanych w literaturze uzasadnień dla pogłębionych studiów nad czynnikami determinującymi konkurencyjność w obu wskazanych typach przedsiębiorstw, empiryczne badania w tym zakresie są relatywnie rzadkie; niewiele wiadomo również, w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne radzą sobie z przeciwnościami. W świetle przytoczonych rozważań, pandemia COVID-19 skłania do postawienia pytania o to, jak z nieprzewidywanymi przeciwnościami radzą sobie obie grupy przedsiębiorstw. A co nawet bardziej interesujące, co w szczególny sposób determinuje ich konkurencyjność w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią i czy wnioski z badań Acquaaha [2013] znajdują swoje potwierdzenie również w obecnych, wysoce specyficznych warunkach. Starając się zaadresować powyższe kwestie, autorzy przebadali zarządzających firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w Polsce. Dalsze rozważania zawarto w trzech częściach. W pierwszej – na podstawie przeglądu literatury – sformułowano pierwszą hipotezę badawczą: dynamizm i hojność otoczenia moderują zależność pomiędzy dopasowaniem

strategicznym a konkurencyjnością w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Z kolei druga hipoteza badawcza brzmi następująco: występuje zależność pomiędzy dopasowaniem strategicznym a konkurencyjnością w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Następnie zarysowano metodykę badań empirycznych i zinterpretowano uzyskane rezultaty badań ankietowych. W podsumowaniu wskazano na implikacje teoretyczne i praktyczne, a także sformułowano kierunki dalszych badań.

2. Przegląd literatury

2.1. Konkurencyjność

Konkurencyjność może być rozumiana jako zestaw możliwości do konkurowania na rynku; gdy firma posiada wysoką konkurencyjność, może w dłuższym czasie przetrwać i funkcjonować na rynku [Gorynia, 2002, s. 48]. Dlatego też konkurencyjność jest związana z oceną wyników przedsiębiorstwa oraz jego możliwości uzyskania pozytywnych wyników w przyszłości, w szczególności zysku z prowadzonej działalności w zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa [Bossak, Bieńkowski, 2004, s. 18]. Konkurencyjność może także oznaczać możliwości i sposoby konkurowania w sektorze rynku w ramach mechanizmu rynkowego w perspektywie krótko- i długookresowej [Pierścionek, 2005, s. 9]. Równie często jest rozważana jako warunek przetrwania organizacji, zwłaszcza w kontekście sytuacji nagłych, trudnych lub wysoce niekorzystnych z perspektywy jej funkcjonowania – określanych mianem kryzysowych [Flak, Głód, 2012].

2.2. Otoczenie

Otoczenie przedsiębiorstwa to nic innego jak „ogół fizycznych i społecznych czynników, które są bezpośrednio brane pod uwagę w zachowaniach decyzyjnych jednostek w organizacji” [Duncan, 1972, s. 317]. Ta szeroka definicja obejmuje wymiary wykorzystywane w różnych nurtach badawczych, albowiem większość badaczy klasyfikuje cechy środowiska na następujące: stabilność vs. dynamizm, prostota vs. złożoność oraz hojność (*munificence*) vs. wrogość [Dess, Beard, 1984; Mintzberg, 1983]. Dynamizm jest interpretowany jako nieprzewidywalność, czyli tempo zmian i innowacji w branży, a także niepewność lub nieprzewidywalność działań klientów [Li, Liu, 2014, s. 2796]. Jak wskazują Dess i Beard [1984], dynamizm otoczenia – manifestujący się w obrotach firmy, nieprzewidywalności czy braku gotowych wzorów postępowania – jest najlepszym miernikiem zmian zachodzących w otoczeniu. Hojność otoczenia jest z kolei rozumiana jako miara wielkości jego wpływu na kształtowanie trwałego wzrostu przedsiębiorstwa [Starbuck, 1965, s. 464]. Jak podkreśla Wach [2010, s. 87], przedsiębiorstwa naturalnie szukają takich warunków otoczenia, które pozwolą im nie tylko

na stabilne funkcjonowanie, ale także na rozwój. Wobec tego organizacje pragną się rozwijać po części po to, aby uczynić swoje otoczenie bardziej obfitym [Starbuck, 1965]. Co więcej, hojność otoczenia umożliwiła nabycie zasobów (surowcowych, finansowych, ludzkich, w postaci nowych klientów czy niematerialnych w postaci wiedzy ukrytej), a także identyfikację okazji, które to z kolei prowadzą do zdobycia przewagi konkurencyjnej [Hitt i in., 2011, s. 64]. Wobec powyższego ciekawym zagadnieniem jest zatem kwestia dopasowania bieżących działań przedsiębiorstw w warunkach kryzysu wywołanego pandemią. Jego odzwierciedleniem w teorii nauk o zarządzaniu jest zagadnienie dopasowania strategicznego, rozumianego jako dostosowania orientacji strategicznej przedsiębiorstwa do dynamizmu i hojności otoczenia [Scholz, 1987]. Wobec powyższych rozważań sformułowano następującą hipotezę: Hipoteza 1: Dynamizm i hojność otoczenia moderują zależność pomiędzy dopasowaniem strategicznym a konkurencyjnością w firmach rodzinnych i nierodzinnych.

2.3. Dopasowanie strategiczne

Termin „dopasowanie strategiczne” stosuje się celem wyjaśnienia, w jaki sposób strategia organizacji musi „pasować” do jej zewnętrznego kontekstu oraz w jaki sposób organizacja od wewnątrz musi być odpowiednio dopasowana („zestrojona”) ze strategią. To dopasowanie jest oczywiście podstawowym zadaniem zespołu kierownictwa naczelnego. Dopasowanie strategiczne (*strategic fit*) jest zatem powiązane z koncepcją budowy przewagi konkurencyjnej, jaką jest podejście sytuacyjne, które zakłada, iż zasoby organizacji powinny zapewnić jej elastyczność w stosunku do zmiennego otoczenia, co w rezultacie prowadzi do strategicznego dopasowania [Rybicki, Pawłowska, 2010, s. 181]. Przewaga konkurencyjna ujawnia się bowiem w szybkiej reakcji organizacji w zakresie ciągłego dostosowywania się do warunków rynkowych dyktowanych przez otoczenie. Dopasowanie strategiczne wyraża więc stopień, w jakim organizacje przystosowują się – swoje możliwości i zasoby – do zmieniających się wyróżników w ich otoczeniu i wewnątrz w ujęciu strategicznym [Zajac, Kraatz, Bresser, 2000]. Innymi słowy jest to zgodność zewnętrznego otoczenia organizacji (wymagań lub żądań stawianych organizacji przez nabywców lub klientów) z jej zasobami i możliwościami [Amoako-Gyampah, Acquah, 2008; Da Silveira, Sousa, Pieter van Donk, 2010]. Strategiczne dopasowanie według przyjętych kryteriów z dużym prawdopodobieństwem powinno także „uwrażliwić” organizację na zmiany otoczenia [Sus, 2019, s. 13]. W kontekście rozważań o konkurencyjności firm rodzinnych i nierodzinnych w sytuacji kryzysu, element zmiany modelu biznesowego, strategii konkurencji (dopasowanie) wydaje się kluczowy [Hock, Clauss, Schulz, 2016]. Dlatego też podjęcie badań w tym zakresie wydaje się zasadne i sformułowano następującą hipotezę:

Hipoteza 2: Występuje zależność pomiędzy dopasowaniem strategicznym a konkurencyjnością w firmach rodzinnych i nierodzinnych.

3. Metoda badawcza i testowanie narzędzi badawczych

Badania zostały przeprowadzone w okresie VIII–X 2021 r. w 211 firmach rodzinnych oraz 211 firmach nierodzinnych¹. Dobór próby miał charakter celowy, ponieważ założono przebadanie par przedsiębiorstw o zbliżonej strukturze zatrudnienia z podziałem na rodzinne i nierodzinne – a zatem znajdując firmę rodzinną danej kategorii (mikro, małą lub średnią), szukano dla niej odpowiednika w postaci firmy nierodzinnej. Proces zbierania danych oparto na metodzie CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), gdzie w pierwszym kroku kontaktowano się z firmą celem ustalenia, czy dana firma jest rodzinna, czy nie oraz celem ustalenia wielkości zatrudnienia. Po wyrażeniu zgody na udział w badaniu, na wskazanego maila przesłano link do ankiety elektronicznej z prośbą o jej wypełnienie przez zarządzających przedsiębiorstwem. Wykorzystane skale pomiarowe były oparte na literaturze przedmiotu i wykorzystywały siedmiopunktową skalę Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam).

Do pomiaru dopasowania strategicznego wykorzystano składające się z sześciu stwierdzeń narzędzie zaproponowane przez Li, Zhou, Shao [2009]. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,75, a przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Dokładamy wszelkich starań, aby zbudować silną markę – nikt nie może jej łatwo skopiuować”; „W porównaniu z konkurencyjnymi produktami, nasze produkty oferują klientom większe korzyści”; „Nasz sprawny wewnętrzny system operacyjny obniżył koszt produktów”.

Aby zbadać konkurencyjność, wykorzystano operacjonalizację przewagi konkurencyjnej zaproponowaną przez Schilke [2014], przedstawiającą ją jako dwuwymiarowy konstrukt, na który składa się skuteczność strategiczna (wymiar jakościowy) oraz wynik finansowy (wymiar ilościowy), oba mierzone w porównaniu z konkurencją. Stwierdzenia dla tych dwóch wymiarów zostały zaproponowane odpowiednio przez Jap [1999] – 3 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,79) oraz Weerawardena [2003] – 3 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,89). Przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Uzyskaliśmy strategiczną przewagę nad naszymi konkurentami”; „Nasz EBIT (zysk przed odliczeniem odsetek i podatków) jest stale powyżej średniej w branży”.

Z kolei do oceny otoczenia wykorzystano dwie skale – hojność i dynamizm. Hojność oceniano za pomocą trzech stwierdzeń zaczerpniętych z Sutcliffe [1994]. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,67, a przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Możliwości dla firm z naszej głównej branży w zakresie rozszerzenia portfolio ich produktów/rynków są niezwykle szerokie”; „Zasoby potrzebne do rozwoju i ekspansji są łatwo dostępne w naszej branży”. Z kolei w przypadku dynamizmu otoczenia skorzystano z propozycji Li i Liu [2014] – 4 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,66), która bierze pod uwagę cztery kluczowe czynniki otoczenia, takie jak wpływ środowiska przemysłowego, zachowania konkurentów, postęp

¹ *Response rate* wyniósł odpowiednio 22% dla firm rodzinnych i 20% dla firm nierodzinnych.

technologiczny oraz wymagania klientów. Przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Produkty lub usługi w naszej branży szybko się zmieniają”; „Przewidywanie zmian potrzeb klienta jest trudne”.

Uzyskany poziom współczynników świadczy o spójności odpowiedzi respondentów i wskazuje na wysoką rzetelność przyjętych narzędzi pomiaru. Statystyki opisowe dla poszczególnych zmiennych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla badanych zmiennych

Zmienna	N	Średnia	SD
Dopasowanie	422	4,261	1,052
Hojność otoczenia	422	4,769	1,163
Dynamizm otoczenia	422	4,306	1,117
Skuteczność strategiczna	422	4,094	1,227
Wynik finansowy	422	4,189	1,324

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku porównywania średnich dla firm rodzinnych i nierodzinnych, istotność różnic testowano z wykorzystaniem testu t-Studenta dla dwóch prób niezależnych, przy założeniu jednakowych wariancji (gdyż różnice w wariancjach pomiędzy grupami były niewielkie). Wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie średnich wyników dla zmiennych (firmy rodzinne i nierodzinne)

Zmienna	Rodzinna	Nierodzinna	t	p
Dopasowanie	4,232	4,289	0,555	0,579
Hojność otoczenia	4,695	4,844	1,313	0,19
Dynamizm otoczenia	4,143	4,468	3,015***	0,003
Skuteczność strategiczna	3,968	4,22	2,112**	0,035
Wynik finansowy	4,122	4,256	1,042	0,298

Różnice istotnie statystycznie zostały pogrubione, gdzie poziom istotności: 0,01***; 0,05**; 0,1*.

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie różnice występują jedynie w przypadku dynamizmu otoczenia oraz skuteczności strategicznej. Te dwie zmienne są odmienne oceniane z perspektywy firm rodzinnych i nierodzinnych, natomiast w przypadku pozostałych zmiennych (dopasowanie, hojność otoczenia i wynik finansowy) istotnych różnic nie stwierdzono.

4. Wyniki badań

W pierwszym kroku przeprowadzono analizy korelacji liniowej Pearsona celem stwierdzenia, czy badane konstrukty są ze sobą powiązane. W tabeli 3 przedstawiono korelacje pomiędzy wymiarami dopasowania, otoczenia i konkurencyjności.

Tabela 3. Macierz korelacji pomiędzy badanymi konstruktami

Zmienne	Dopasowanie	Hojność otoczenia	Dynamizm otoczenia	Skuteczność strategiczna	Wynik finansowy
Dopasowanie	1				
Hojność otoczenia	0,403	1			
Dynamizm otoczenia	0,358	0,421	1		
Skuteczność strategiczna	0,580	0,369	0,275	1	
Wynik finansowy	0,441	0,440	0,246	0,512	1

Wszystkie korelacje istotne na poziomie istotności 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji liniowej Pearsona można stwierdzić występowanie statystycznie istotnych zależności pomiędzy konstruktami przyjętymi do analizy. Dopasowanie koreluje z przyjętymi wymiarami konkurencyjności, przy czym najsilniejszy związek można zaobserwować ze skutecznością strategiczną (0,580) i nieco słabszy z konkurencyjnością mierzoną osiągniętymi wynikami finansowymi (0,441). Natomiast dopasowanie w nieco mniejszym stopniu koreluje z poszczególnymi wymiarami otoczenia: hojnością (0,403) oraz dynamizmem (0,358). Pomędzy zaś samymi miarami konkurencyjności występuje również dość silny związek (0,512), jak również pomiędzy samymi miarami otoczenia, chociaż o nieco mniejszej sile (0,421). Wymiary otoczenia nie wchodzi w silne związki z przyjętymi miarami konkurencyjności, jedynie zależność pomiędzy hojnością otoczenia a osiągniętymi wynikami finansowymi jest stosunkowo silna (0,440).

Aby zweryfikować hipotezę dotyczącą powiązania pomiędzy dopasowaniem a konkurencyjnością, zastosowano model regresji liniowej postaci:

$$KONK_i = \alpha_0 + \alpha_1 DOP_i + \sum_{j=1}^{k_c} \gamma_j C_{ji} + \xi_i, \quad (1)$$

gdzie $KONK$ oraz DOP oznaczają miary konkurencyjności i dopasowania, natomiast C_j , $j = 1, 2, \dots, k_c$ reprezentuje zmienne kontrolne uwzględniające również rodzinny charakter firmy. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Szacunki parametrów modeli bez efektu moderacji (1) wskazują na statystycznie istotną, dodatnią zależność pomiędzy dopasowaniem a obiema miarami konkurencyjności. Jest ona podobna dla obu miar, to znaczy, że wraz ze wzrostem dopasowania o jednostkę deklarowany

poziom konkurencyjności rośnie średnio około 0,5–0,6. Jednocześnie firmy rodzinne cechują się nieco mniejszą, choć istotną statystycznie, skutecznością strategiczną w porównaniu do firm nierodzinnych. Na tej podstawie można stwierdzić, że hipoteza druga została zweryfikowana pozytywnie.

Tabela 4. Model regresji

	(1)	(2)
	Skuteczność strategiczna	Wynik finansowy
Dopasowanie	0,593*** (0,07)	0,494*** (0,058)
Rodzinna	-0,153* (0,051)	0,002 (0,157)
Wiek przedsiębiorstwa	0,002 (0,006)	-0,012 (0,008)
Rynek [baza: Lokalny] – Wyniki dla pozostałych rynków są przedstawione poniżej i są interpretowane w porównaniu do wyników dla rynku bazowego (lokalnego)		
Regionalny	0,139*** (0,01)	0,584*** (0,072)
Krajowy	-0,085 (0,095)	0,441** (0,099)
Międzynarodowy	0,167 (0,112)	0,661** (0,154)
Globalny	0,519 (0,237)	1,402*** (0,194)
Firma		
Eksportuje produkty/usługi	-0,02 (0,111)	-0,124* (0,054)
Importuje produkty/usługi	0 (0,023)	-0,112 (0,174)
Ma swoje filie/oddziały za granicą	-0,251 (0,219)	-0,318* (0,115)
Prowadzi kooperację niekapitałową	-0,002 (0,156)	-0,179 (0,207)
Tworzy z inną firmą spółkę <i>joint venture</i>	0,211 (0,219)	0,256 (0,161)
Tworzy z inną firmą międzynarodowy alians strategiczny	0,153* (0,063)	-0,06 (0,103)
Wielkość firmy [baza: Firmy mikro] – Wyniki dla pozostałych wielkości firmy są przedstawione poniżej i są interpretowane w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (firm mikro)		
Małe firmy	0,476*** (0,064)	0,273 (0,187)
Średnie firmy	0,485** (0,102)	0,417* (0,17)
Duże firmy	0,967** (0,19)	0,648 (0,478)

	(1)	(2)
	Skuteczność strategiczna	Wynik finansowy
Dominujący profil działalności [baza: Handlowy] – Wyniki dla pozostałych profili firmy są przedstawione poniżej i są interpretowane w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (profil handlowy)		
Usługowy	-0,064 (0,072)	0,539 (0,302)
Produkcyjny	-0,026 (0,11)	0,064 (0,164)
Mieszany	-0,054 (0,101)	0,08 (0,122)
Stała	1,322** (0,359)	1,55** (0,459)
N	422	422
R ²	0,406	0,297

W nawiasach podano odporne błędy standardowe.

Współczynniki istotne statystycznie pogrubiono i oznaczono gwiazdkami: * (0,1), ** (0,05), *** (0,01).

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku badania efektu moderacji, w równaniu regresji pojawia się dodatkowy składnik:

$$KONK_i = \alpha_0 + \alpha_1 DOP_i + \beta_1 X_i + \beta_2 DOP_i \cdot X_i + \sum_{j=1}^k \gamma_j C_{ji} + \xi_i, \quad (2)$$

przy czym X oznacza miarę otoczenia lub zmienną zero-jedynkową dla firmy rodzinnej, natomiast parametr β_2 mierzy efekt moderacji zależności pomiędzy dopasowaniem a konkurencyjnością przez otoczenie lub indyktor firmy rodzinnej. Parametry modeli szacowano metodą najmniejszych kwadratów, przy czym błędy oszacowań oceniano, biorąc pod uwagę niejednorodność składnika losowego ze względu na wielkość firmy lub rynek działalności.

Tabela 5. Modele regresji z uwzględnieniem moderującej roli otoczenia

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Dopasowanie	0,196 (0,202)	0,399** (0,113)	0,552*** (0,056)	0,287** (0,103)	0,305 (0,146)	0,528*** (0,098)
Hojność otoczenia	-0,082 (0,066)			0,274** (0,087)		
Dopasowanie * Hojność otoczenia	0,064* (0,023)			0,013 (0,021)		
Dynamizm otoczenia		-0,073 (0,046)			-0,082 (0,207)	
Dopasowanie * Dynamizm otoczenia		0,039* (0,017)			0,039 (0,038)	
Rodzinna			-0,529* (0,187)			0,319 (0,57)

cd. tabeli 5

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Dopasowanie * Rodzinna			0,089 (0,054)			-0,075 (0,101)
Wiek przedsiębiorstwa	0,002 (0,006)	0,002 (0,007)	0,002 (0,006)	-0,009 (0,006)	-0,011 (0,007)	-0,011 (0,008)
Rynek [baza: Lokalny] – Wyniki dla pozostałych rynków są przedstawione poniżej i są interpretowane w porównaniu do wyników dla rynku bazowego (lokalnego)						
Regionalny	0,127*** (0,01)	0,137*** (0,019)	0,143*** (0,009)	0,532*** (0,072)	0,587*** (0,068)	0,581*** (0,073)
Krajowy	-0,048 (0,075)	-0,075 (0,115)	-0,087 (0,1)	0,425*** (0,076)	0,427*** (0,075)	0,443*** (0,095)
Międzynarodowy	0,273* (0,108)	0,235 (0,117)	0,167 (0,106)	0,659*** (0,111)	0,674*** (0,113)	0,661** (0,145)
Globalny	0,587* (0,204)	0,599 (0,264)	0,532 (0,236)	1,379*** (0,129)	1,406*** (0,159)	1,391*** (0,177)
Firma						
Eksportuje produkty/usługi	-0,021 (0,1)	-0,016 (0,125)	-0,026 (0,11)	-0,124 (0,072)	-0,119 (0,071)	-0,119 (0,059)
Importuje produkty/usługi	0,033 (0,02)	-0,009 (0,021)	-0,005 (0,023)	-0,04 (0,151)	-0,118 (0,172)	-0,108 (0,174)
Ma swoje filie/oddziały za granicą	-0,308 (0,261)	-0,221 (0,235)	-0,24 (0,21)	-0,381** (0,118)	-0,3* (0,11)	-0,328* (0,127)
Prowadzi kooperację niekapitałową	-0,065 (0,146)	0,011 (0,161)	-0,004 (0,151)	-0,272 (0,186)	-0,167 (0,201)	-0,177 (0,203)
Tworzy z inną firmą spółkę <i>joint venture</i>	0,295 (0,223)	0,185 (0,232)	0,213 (0,232)	0,446* (0,183)	0,245 (0,193)	0,254 (0,16)
Tworzy z inną firmą międzynarodowy alians strategiczny	0,116* (0,046)	0,147 (0,1)	0,167 (0,074)	-0,125 (0,173)	-0,074 (0,13)	-0,072 (0,102)
Wielkość firmy [baza: Firmy mikro] – Wyniki dla pozostałych wielkości firmy są przedstawione poniżej i są interpretowane w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (firm mikro)						
Małe firmy	0,491*** (0,053)	0,499*** (0,057)	0,478*** (0,063)	0,233 (0,167)	0,276 (0,206)	0,272 (0,186)
Średnie firmy	0,439** (0,092)	0,445** (0,111)	0,484** (0,098)	0,341* (0,133)	0,392* (0,178)	0,418* (0,168)
Duże firmy	0,913** (0,176)	0,881** (0,214)	0,975** (0,186)	0,571 (0,429)	0,589 (0,508)	0,641 (0,48)
Dominujący profil działalności [baza: Handlowy] – Wyniki dla pozostałych profili firmy są przedstawione poniżej i są interpretowane w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (profil handlowy)						
Usługowy	-0,077 (0,079)	-0,067 (0,061)	-0,068 (0,075)	0,476 (0,258)	0,518 (0,269)	0,543 (0,304)
Produkcyjny	0,049 (0,101)	0,006 (0,126)	-0,028 (0,111)	0,094 (0,092)	0,055 (0,109)	0,066 (0,163)
Mieszany	-0,043 (0,102)	-0,072 (0,117)	-0,056 (0,1)	0,074 (0,093)	0,038 (0,093)	0,082 (0,126)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Stała	1,971* (0,728)	1,63** (0,446)	1,512** (0,335)	0,883 (0,565)	1,976* (0,841)	1,39 (0,655)
N	422	422	422	422	422	422
R2	0,429	0,41	0,407	0,361	0,303	0,298

Zacieniowane komórki zawierają współczynniki dotyczące moderacji.

W nawiasach podano odporne błędy standardowe.

Współczynniki istotne statystycznie pogrubiono i oznaczono gwiazdkami: * (0,1), ** (0,05), *** (0,01).

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku uwzględniania efektu moderacji (2) można zauważyć dodatni efekt moderacji zależności pomiędzy dopasowaniem a skutecznością strategiczną przez otoczenie, zarówno w wymiarze hojności, jak i dynamizmu. Efekt ten nie jest jednak zbyt silny. Wzrost deklarowanej hojności otoczenia o 1 pociąga za sobą zwiększenie siły oddziaływania dopasowania na konkurencyjność o 0,064. Dla dynamizmu efekt ten jest jeszcze mniejszy i równy 0,039. W przypadku pozostałych modeli, w szczególności w odniesieniu do wyników, efekty moderacji nie są istotne statystycznie. Na tej podstawie można stwierdzić, że hipoteza pierwsza została częściowo zweryfikowana pozytywnie.

Analiza regresji pozwala sformułować dodatkowe wnioski:

- wzrost deklarowanego dopasowania o 1 pociąga za sobą wzrost skuteczności strategicznej średnio o 0,399,
- wzrost deklarowanej hojności otoczenia o 1 pociąga za sobą wzrost wyników finansowych średnio o 0,274,
- dla firm rodzinnych skuteczność strategiczna była średnio o 0,529 niższa od firm nierodzinnych,
- dla firm rodzinnych siła oddziaływania dopasowania na skuteczność strategiczną jest średnio o 0,089 wyższa niż dla firm nierodzinnych,
- firmy działające na rynku regionalnym deklarowały wyższy poziom skuteczności strategicznej, średnio o 0,127, w porównaniu do firm lokalnych (baza),
- firmy małe, średnie i duże deklarowały wyższy poziom skuteczności strategicznej od firm mikro (baza); z kolei średnie firmy deklarowały wyższe wyniki finansowe w porównaniu do firm mikro.

Istotności wskazanych zależności są zawarte w tabeli 5. Przeprowadzone badania empiryczne nie wskazują na występowanie istotnych różnic pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w przyjętym obszarze badawczym. Zidentyfikowane różnice dotyczą jedynie kwestii skuteczności strategicznej na korzyść firm nierodzinnych oraz niewielkiej różnicy w sile oddziaływania dopasowania strategicznego na skuteczność strategiczną na korzyść firm rodzinnych.

5. Podsumowanie

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że dopasowanie wpływa na konkurencyjność badanych firm rodzinnych i nierodzinnych. Przyjęcie odpowiedniej strategii konkurencyjnej wpływa na osiągnięte wyniki oraz na skuteczność strategiczną. Dodatkowo, w przypadku pojawienia się sprzyjających warunków w otoczeniu rynkowym (hojność i w nieco mniejszym ujęciu dynamizm), pociąga to za sobą zwiększenie siły oddziaływania dopasowania na konkurencyjność. Tym samym lepsze dopasowanie strategiczne pozwala lepiej wykorzystywać pojawiające się szanse w otoczeniu rynkowym do podnoszenia konkurencyjności firm. Taka sytuacja ma miejsce przede wszystkim w kontekście dopasowania się do zmieniających się oczekiwań rynkowych [Liu, Atuahene-Gima, 2018]. Wyniki badań są zbieżne z prowadzonymi w tym zakresie, które wskazują na rolę formułowania strategii konkurencji w umacnianiu konkurencyjności [Rahman, Rahman, 2020; Adiguzel, 2020] oraz moderującej roli otoczenia w tym kontekście [Musa, Nmadu, Dakung, 2019]. Uzyskane wyniki są także zbieżne z badaniami wskazującymi na moderującą rolę otoczenia w przypadku relacji pomiędzy strategiami funkcjonalnymi a konkurencyjnością (produkcyjnymi – Singh, Mahmood [2014]; marketingowymi – Liao [2018]). Niniejszy artykuł nie jest wolny od ograniczeń. Jednym z nich była względnie niewielka próba badawcza ($n = 211$), a kolejnym – jej nielosowy charakter. Dalszym ograniczeniem jest fakt, iż w badaniu wzięło udział po jednym respondencie z każdego z badanych przedsiębiorstw. W efekcie, respondent mógł ulec efektowi społecznych oczekiwań (*social desirability bias*), który jest zaliczany do najczęstszych źródeł błędów wpływających na trafność wyników badań ankietowych i eksperymentalnych [Grimm, 2010, s. 19]. Można więc założyć, że uzyskanie odpowiedzi od kilku respondentów z tej samej organizacji przyczyniłyby się do zwiększenia wiarygodności uzyskanych danych [Goffin, Gellatly, 2001]. W tym miejscu warto także zauważyć, iż prezentowane wyniki są częścią większego projektu dotyczącego wzajemnych związków pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a konkurencyjnością przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w warunkach nieprzewidzianych przeciwności. Zaproponowany model badawczy uwzględnia także inne zmienne, jak m.in. luzy organizacyjne, innowacyjność czy typ otoczenia. Każda z tych zmiennych stanowi osobny problem badawczy, wymagający dalszych, pogłębionych eksploracji.

Prezentowane wyniki badań można uznać za istotne zarówno dla teoretyków, jak i praktyków, bowiem przyczyniają się one do zrozumienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne radzą sobie z przeciwnościami oraz co w szczególności determinuje ich konkurencyjność w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią. Konieczność dopasowania strategicznego (poprzez formułowanie i wdrażanie adekwatnych strategii konkurencji) w kontekście umacniania konkurencyjności firm rodzinnych i nierodzinnych jest istotnym elementem funkcjonowania tych organizacji w zmiennym otoczeniu. Ponadto autorzy zdają sobie sprawę, że artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu

badawczego, a stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań. W przyszłych badaniach można przykładowo zastosować inne metody analizy statystycznej (np. modelowania równań strukturalnych), a także oprzeć analizy na większej próbie badawczej. Dużą wartością dodaną byłyby również możliwość replikacji badania na tej samej próbie badawczej – już po ustaniu pandemii.

Artykuł jest sfinansowany z projektu badawczego pt. „Zarządzanie w czasach globalnych wyzwań – Etap I: Organizacyjne oduczanie się w kontekście zmian otoczenia” finansowanego środkami na utrzymanie potencjału badawczego Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego w 2022 r.

Bibliografia

1. Acquaah M. [2013], *Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa*, „Journal of Family Business Strategy”, 4(2), s. 131–146.
2. Adiguzel Z. [2020], *Examining strategic fit and innovation in terms of competitive strategies and knowledge management*, w: *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems* (s. 25–52), red. U. Hacıoglu, IGI Global.
3. Amoako-Gyampah K., Acquaah M. [2008], *Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment*, „International Journal of Production Economics”, 111(2), s. 575–592.
4. Astrachan J.H., Keyt A., Lane S., Yarmalouk D. [2002], *Non-Family CEO's in the Family Business: Connecting Family Values to Business Success*, Proceedings FBN-ifera Helsinki, s. 183–199.
5. Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. [2012], *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, „Family Business Review”, 25(3), s. 258–279.
6. Bossak J., Bieńkowski W. [2004], *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw: wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
7. Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T. [2017], *Rodzinnosc i przewaga konkurencyjna – kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 1(43), s. 135–153.
8. Bratnicka-Myśliwiec K., Wronka-Pośpiech M., Ingram T. [2019], *Does Socioemotional Wealth Matter for Competitive Advantage? A Case of Polish Family Businesses*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, vol. 15, s. 123–146.
9. Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T. [2012], *Family involvement, family influence, and family – centered non – economic goals in small firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 36(2), s. 267–293.
10. Da Silveira G.J., Sousa R.S., Pieter van Donk D. [2010], *Paradigms of choice in manufacturing strategy: Exploring performance relationships of fit, best practices, and capability-based approaches*, „International Journal of Operations & Production Management”, 30(12), s. 1219–1245.
11. Dess G.G., Beard D.W. [1984], *Dimensions of organizational task environments*, „Administrative Science Quarterly”, 29(1), s. 52–73.

12. Duncan R.B. [1972], *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*, „Administrative Science Quarterly”, 17(3), s. 313–327.
13. Flak O., Głód G. [2012], *Konkurencyjni przetrwają: o przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa.
14. Głód W., Wronka-Pośpiech M. [2018], *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 58–64.
15. Goffin R.D., Gellatly I.R. [2001], *A Multi-Rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased?*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 22(4), s. 437–451.
16. Gorynia M. [red.] [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
17. Grimm P. [2010], *Social Desirability Bias*, w: *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, red. J. Sheth, N. Malhotra, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
18. Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. [2011], *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, „Academy of Management Perspectives”, 25(2), s. 57–75.
19. Hock M., Clauss T., Schulz E. [2016], *The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model*, „R&D Management”, 46(3), s. 433–450.
20. Jap S.D. [1999], *Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships*, „Journal of Marketing Research”, 36(4), s. 461–475.
21. Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka-Myśliwiec K. [2017], *Relacyjność i profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 176, s. 299–312.
22. Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka-Myśliwiec K. [2019], *Rodzinność polskich przedsiębiorstw – stymulator czy przeszkoda innowacyjności?* „Przegląd Organizacji”, nr 7, s. 22–31.
23. Li D., Liu J. [2014], *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, „Journal of Business Research”, vol. 67, iss. 1, s. 2793–2799.
24. Li J.J., Zhou K.Z., Shao A.T. [2009], *Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: An interactive perspective*, „Journal of International Business Studies”, 40, s. 339–352.
25. Liao Z. [2018], *Market orientation and firms' environmental innovation: The moderating role of environmental attitude*, „Business Strategy and the Environment”, 27(1), s. 117–127.
26. Liu W., Atuahene-Gima K. [2018], *Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets*, „Industrial Marketing Management”, 73, s. 7–20.
27. Lopez-Gonzalez E., Martínez-Ferrero J., García-Meca E. [2019], *Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach*, „Journal of Cleaner Production”, no. 211, s. 1044–1064.
28. Mintzberg H. [1983], *Structure in fives: Designing efficient organisations*, Prentice Hall, NJ Englewood Cliffs.
29. Moreno-Menéndez A., Casillas J. [2021], *How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms*, „Journal of Family Business Strategy”, vol. 12, iss. 3, s. 100420.

30. Musa J.J., Nmadu T.M., Dakung R. J [2019], *Business-it Strategic Fit and Performance of Telecommunications Companies In Nigeria: Moderating Role of Environmental Uncertainty*, „Nigerian Journal of Management Sciences”, vol. 7, no. 1, s. 335–343.
31. Pearson A., Carr J., Shaw J. [2008], *Toward a Theory of Familiness; a Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 32, s. 949–969.
32. Pierścionek Z. [2005], *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 7–9.
33. Rahman M.H., Rahman A. [2020], *Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit*, „Production & Manufacturing Research”, 8(1), s. 59–79.
34. Rondøy T., Dibrell C., Craig J.B. [2009], *Founding family leadership and industry profitability*, „Small Business Economics”, no. 32, s. 397–407.
35. Rybicki J., Pawłowska B. [2010], *Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* (s. 177–194), red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
36. Schilke O. [2014], *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, „Strategic Management Journal”, 35(2), s. 179–203.
37. Scholz C. [1987], *Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit*, „Long Range Planning”, 20(4), s. 78–87.
38. Singh H., Mahmood R. [2014], *Manufacturing strategy and export performance of small and medium enterprises in Malaysia: moderating role of external environment*, „International Journal of Business and Commerce”, 3(5), 37–52.
39. Starbuck W.H. [1965], *Organizational Growth and Development*, w: *Handbook of Organizations* (s. 451–533), red. J.G. March, R. McNally, Chicago.
40. Sus A., [2019], *Logika dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
41. Sutcliffe K.M. [1994], *What executives notice: Accurate perceptions in top management teams*, „Academy of Management Journal”, 37, s. 1360–1378.
42. Wach K. [2010], *Menedżerska percepcja zmian w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 832, s. 83–99.
43. Weerawardena J. [2003], *The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy*, „Journal of Strategic Marketing”, 11(1), s. 15–35.
44. Zajac E.J., Kraatz M.S., Bresser R.K. [2000], *Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change*, „Strategic Management Journal”, 21(4), s. 429–453.

Strategic fit and competitiveness of SME companies: the moderating role of the environment

Summary

This paper presents considerations on the role of the strategic fit in the context of competitiveness of companies in the SME sector. Due to the importance of the environment, especially in the case of a crisis situation (the pandemic period), research was undertaken on its moderating role in the relationship between the strategic fit and competitiveness. The research was conducted among 422 companies from the SME sector (family and non-family). The analysis of empirical results was carried out using descriptive statistics and regression models. The results indicate the existence of a relationship between the strategic fit and competitiveness (measured by strategic effectiveness and financial performance) and a moderate role of the environment as a moderator of this relationship.

Keywords: competitiveness, strategic fit, environment, family and non-family companies
