

Mediacyjna rola dywersyfikacji w relacji między orientacją przedsiębiorczą a wzrostem przedsiębiorstwa

Joanna Duda

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

e-mail: joduda@agh.edu.pl

ORCID: 0000-0002-4349-6179

© 2023 Joanna Duda

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Duda, J. (2023). Mediacyjna rola dywersyfikacji w relacji między orientacją przedsiębiorczą a wzrostem przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(4).

DOI: 10.15611/pn.2023.4.04

JEL Classification: M2, O43

Streszczenie: Badaną przez autorkę populację stanowiło 150 małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność w branży produkcji mebli w Polsce. Dane do badania zbierano od sierpnia do października 2022 roku przy użyciu kwestionariusza ankiety (PAPI). Respondentami byli właściciele lub osoby zatrudnione na najwyższych stanowiskach kierowniczych. Ze względu na eksploracyjny charakter badania i brak spełnienia założenia o normalności analizowanych zmiennych do analizy wykorzystano metodę PLS-SEM (*Partial Least Squares – Structural Equation Modeling*). Metoda ta daje możliwość weryfikacji modeli, w których występują efekty mediacyjne, a zmienne w modelach traktowane są jako konstrukty latentne (utajone). W badaniach wykorzystano oprogramowanie SmartPLS (V.4.0.8). W pracy postawiono cztery hipotezy: H1: Orientacja przedsiębiorcza (OP) wpływa na wzrost przedsiębiorstwa (WP); H2: Orientacja przedsiębiorcza wpływa na dywersyfikację; H3: Dywersyfikacja ma pozytywny wpływ na wzrost przedsiębiorstwa; H4: Dywersyfikacja pełni funkcję mediatora w relacji pomiędzy OP a WP. W wyniku przeprowadzonych analiz statystycznych uzyskano istotne pozytywne wpływy zmiennych niezależnych na zmienne zależne, co oznacza, że wszystkie hipotezy zostały potwierdzone.

Słowa kluczowe: dywersyfikacja, wzrost przedsiębiorstwa, strategie, MŚP, orientacja przedsiębiorcza.

1. Wstęp

Przedsiębiorczość jest powszechnie rozumiana jako dążenie do wykorzystania szans. W tym ujęciu badania nad przedsiębiorczością prowadzone są w różnych typach organizacji, począwszy od dużych przedsiębiorstw (Rauch i in., 2009; Rosenbusch i in., 2013), przez MŚP (Duda i in., 2023; Isichei i in., 2020; Sidek i in., 2021), do produkcyjnych (Bouncken i in., 2016b) i usługowych (Kraus, 2013), a także w organizacjach *non profit* (Lumpkin i in., 2013; Morris i in., 2011).

Na poziomie organizacyjnym przedsiębiorczość jest odzwierciedlona przez koncepcję orientacji przedsiębiorczej (OP). Opiera się ona na opisie firmy¹ przedsiębiorczej dokonany przez Millera (1983, s. 771), zgodnie z którym jest ona „firmą angażującą się w innowacje na rynku produktowym, podejmuje nieco ryzykowne przedsięwzięcia i jako pierwsza wychodzi z proaktywnymi innowacjami”. Według Covina i Slevina (1986) OP obejmuje trzy wymiary, a mianowicie podejmowanie ryzyka, innowacyjność i proaktywność. Inne konceptualizacje obejmują również autonomię i konkurencyjność (Lumpkin i Dess, 1996), łączą także OP z elastycznością strategiczną (Ali i in., 2021; Kusa i in., 2022b) lub współpracą międzyorganizacyjną (Kusa i in., 2019) czy też dywersyfikacją (Kusa i in., 2022).

Obecnie na silnie konkurencyjnym rynku, gdzie cykle życia produktów ulegają ciągłemu skróceniu, orientacja przedsiębiorcza (OP) została przedstawiona jako kluczowy składnik zwiększający w sposób istotny wyniki na poziomie firmy, takie jak np. wydajność i wzrost przedsiębiorstwa (Casillas i Moreno, 2010; Lechner i Gudmundsson, 2014; Moreno i Casillas, 2008),

Istotny wpływ OP na wyniki jest widoczny również wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (np. Krausi in., 2012; Kusa i in., 2021). Poszczególne wymiary OP mogą mieć różny wpływ na wyniki (np. Isichei i in., 2020). Dlatego też uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy wyższe OP skutkuje zwiększoną wydajnością, jest bardzo ważne w kontekście tworzenia teorii predykcyjnej (Goldfarb i King, 2016) oraz dostarczania informacji menedżerom (Ghoshal, 2005).

Pomimo że w literaturze przedmiotu są prezentowane wyniki badań, które potwierdzają pozytywny związek pomiędzy OP a wzrostem firmy, to niektórzy badacze podkreślają, że związek ten jest daleki od monotonicznego i uniwersalnego (Ireland i in., 2003; McKenny i in., 2018; Rauch i in., 2009) i wymaga nadal prowadzenia badań w tym zakresie.

Dlatego też celem tego artykułu jest zbadanie wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost przedsiębiorstwa oraz przeanalizowanie: 1) na ile orientacja przedsiębiorcza jest determinantem dywersyfikacji, 2) czy dywersyfikacja wpływa na wzrost przedsiębiorstwa oraz 3) czy dywersyfikacja pełni funkcję mediatora w relacji orientacja przedsiębiorcza (OP) a wzrost przedsiębiorstwa (WP).

2. Przegląd literatury i formułowanie hipotez

2.1. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wzrost przedsiębiorstwa

Głównym założeniem w literaturze dotyczącej przedsiębiorczości jest to, że OP prowadzi do zwiększenia wydajności firmy. Większość naukowców zgadza się, że firmy zorientowane przedsiębiorczo zwykle osiągają lepsze wyniki niż firmy o podejściu² konserwatywnym (Peters i Waterman, 1982, Rauch i in., 2009; Rosenbusch i in., 2013). G. Gürbüz i S. Aykol (2009) zbadali relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i zarządzaniem przedsiębiorczym oraz ich wpływem na wzrost małych firm. Wyniki potwierdzają, że OP wpływa na wzrost firmy.

Jednakże w literaturze przedmiotu widoczny jest również nieco odmienny nurt badawczy. Na przykład Andersen, prowadząc swoje badania (2009), podważył powyższe założenie. Wykazał bowiem, że związek (OP-WP) nie jest oczywisty, a raczej skomplikowany, dlatego też autor ten postuluje o ostrożność w generalizowaniu takich wniosków. Podobnie Rauch i in. (2009) sygnalizują, że związek ten jest wrażliwy na różne operacjonalizacje kluczowych konstruktów i różne konteksty. Podobnie uważają Sidek i Mohd Rosli (2021), według których nie zawsze OP prowadzi do zwiększenia wydajności firmy, szczególnie w przypadku firm rodzinnych. Związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą (OP) a wynikami małych firm był szeroko badany w ciągu ostatnich kilku dekad. Jednak społeczność naukowa nadal nie

¹ Według kodeksu cywilnego (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. KC) firmą osoby prawnej jest jej nazwa, ale w literaturze przedmiotu można zauważyć, że określenia „firma” używa się wymiennie z określeniem „przedsiębiorstwo”, co również ma miejsce w tym artykule.

² Przez podejście konserwatywne rozumie się firmy, które nie są zorientowane przedsiębiorczo, tzn. nie są skłonne do poszukiwania okazji, podejmowania ryzyka i wdrażania innowacji.

ma jednomyślnego poglądu na temat nieliniowych związków pomiędzy OP a wynikami firmy, szczególnie w przypadku dodania odrębnych wymiarów OP. Milovanović (2022) wykazał, że OP ma bezpośredni i nieliniowy związek – w kształcie odwróconej litery U – z wynikami małych firm.

Powyższe rozważania prowadzą do sformułowania następującej hipotezy:

H1: *Orientacja przedsiębiorcza (OP) wpływa na wzrost przedsiębiorstwa (WP).*

2.2. Związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a dywersyfikacją

Orientacja przedsiębiorcza od wielu już lat cieszy się dużym zainteresowaniem badawczym. Badania odnoszą się do skłonności firmy do autonomicznego działania, podejmowania ryzyka i bycia proaktywnym w obliczu niepewności rynkowej (Covin i Slevin, 1986; Lumpkin i Dess, 1996). Jednakże koncepcja OP odnosi się również nie tylko do klasycznego ujęcia zaproponowanego przez Covina i Slevina (1986), ale także do innych wyników, jak np.: wzrost sprzedaży i udział w rynku (Altinay i in., 2016; Casillas i Moreno, 2010; Jantunen i in., 2005; Lumpkin i Dess, 2001), rentowność (Baker i Sinkula, 2009; Zahra, 1996) czy satysfakcja interesariuszy (Yoo, 2001).

Literatura przedmiotu sugeruje, że OP promuje działania innowacyjne, które zwiększają wprowadzanie i wdrażanie innowacji produktowych w przedsiębiorstwach, jednak nadal istnieje niewiele jednoznacznych dowodów empirycznych obejmujących wpływ OP na rozwój nowych produktów (Moreno-Moya i Munuera-Aleman, 2016, s. 754). Skuteczna strategia rozwoju nowych produktów wymaga odpowiedniego rozmieszczenia zasobów promowanych przez przedsiębiorstwa przedsiębiorcze. Od przedsiębiorstwa zorientowanego na przedsiębiorczość oczekuje się, że skonfiguruje zestaw takich kompetencji, które pozwolą rozpoznać zagrożenia i szanse w otoczeniu oraz opracować nowe produkty w odpowiedzi na te szanse (Kraus i in., 2012; Moreno-Moya i Munuera-Aleman, 2016). Pomimo że duże firmy zazwyczaj mają zasoby wymagane do angażowania się w działania przedsiębiorcze w celu poprawy swoich wyników, to nadal nie jest do końca zbadane, w jakim stopniu MŚP posiadają w swojej dyspozycji takie zasoby (Moreno-Moya i Munuera-Aleman, 2016). Ferreras-Méndez i in., (2021) uważają, że MŚP mogą być w stanie poradzić sobie z ograniczeniami zasobów i poprawić swoje wyniki w zakresie rozwoju nowych produktów dzięki przyjęciu orientacji przedsiębiorczej. OP oznacza również gotowość do wspierania nowych pomysłów. Kompetencje te są niezbędne do stworzenia nowych, innowacyjnych produktów, które zaspokoją przyszłe, jeszcze niedoprecyzowane potrzeby klientów. Bez takiego podejścia, tworzenie nowych, innowacyjnych produktów może być raczej ograniczone, a nowe rynki mogą rozwijać się znacznie wolniej (Morgan i in., 2015). Przedsiębiorstwa zorientowane przedsiębiorczo z reguły monitorują rynek w sposób ciągły, dlatego też identyfikują nowe potrzeby i wchodzą, wcześniej niż ich konkurenci, na rynek z nowymi produktami lub usługami (Mu i in., 2017). Bouncken i in. (2016a) sugerują, że firmy o wysokim poziomie OP są w stanie wykorzystać swoje dynamiczne zdolności i generują oraz wprowadzają na rynek więcej innowacji produktowych (Bouncken i in., 2016a, s. 387).

Powyższe rozważania prowadzą do sformułowania poniższej hipotezy:

H2: *Orientacja przedsiębiorcza wpływa na dywersyfikację.*

2.3. Związek między dywersyfikacją a wzrostem przedsiębiorstwa

Dywersyfikacja została po raz pierwszy wprowadzona do literatury z zakresu zarządzania przez H.I. Ansoffa, który opracował teorię rozwoju przedsiębiorstwa w układzie produktowo-rynkowym (1957, s. 113-124). O dywersyfikacji wspomina również A.D. Chandler (1962, s. 130), który badał związki między strategiami i strukturami przedsiębiorstw amerykańskich. E. Penrose (1959, s. 136) analizuje dywersyfikację w odniesieniu do teorii wzrostu firmy. Z kolei Penrose (1959) i Teece (1982) odnoszą dywersyfikację do przewagi konkurencyjnej.

Strategie dywersyfikacji klasyfikuje się według różnych kryteriów, między innymi takich, jak: głębokość, struktura działalności, rdzeń umiejętności, metoda dywersyfikacji, stopień rozproszenia, atrakcyjność segmentu strategicznego czy pozycja konkurencyjna firmy (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 110).

Według G. Kenny'ego (2010, s. 28): „strategia dywersyfikacji zakłada zróżnicowanie działań w obrębie firmy. To zróżnicowanie może wynikać z podziału na produkty i usługi ze względu na rodzaj klientów, różnice w procesach wytwórczych oraz rozszerzenia rynku zbytu w sensie geograficznym”. Natomiast Ramanujam i Varadarajan, (1989) odnoszą dywersyfikację do podjęcia przez firmy nowych rodzajów działalności gospodarczej, np. poprzez wewnętrzny rozwój lub przejęcie.

W literaturze przedmiotu trwa dyskusja na temat tego, w jaki sposób dywersyfikacja wpływa na przewagę konkurencyjną (Chakrabarti i in., 2007; Laplume i Dass, 2012). Autorzy, jak np.: Uotila (Uotila i in., 2009), twierdzą, że firmy, które angażują się w działania eksploracyjne i eksploatacyjne osiągną lepsze wyniki. Są też badania, które dowodzą, że dywersyfikacja łagodzi skutki kryzysu (Kusa i in., 2022). Dlatego intensyfikacja badań i wzrost liczby publikacji na temat jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ich wzrost i wynik finansowy są szczególnie widoczne w okresie kryzysu finansowego (2007-2008) oraz w czasie kryzysu wywołanego przez pandemię COVID-19. Dywersyfikacja, ze względu na posiadanie alternatywnych dostawców i klientów, zwiększa elastyczność operacyjną firmy oraz stabilizuje podaż i popyt w przypadku wystąpienia zdarzeń zakłócających (Hendricks i in., 2009). Dywersyfikacja łańcucha dostaw w czasie kryzysu zmniejsza ryzyko i pozytywnie wpływa na wyniki firm (Araz i in., 2020). Firmy, które mają zdywersyfikowaną bazę klientów, mają większy strumień popytu, co w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 miało wpływ na zwiększenie rentowności (Lin i in., 2021).

Jednakże, pomimo znacznej liczby publikacji, nie ma jednoznacznych wyników badań. Część autorów prowadzących badania w latach 2007-2008 koncentrowała się na badaniach w bankach, co wydaje się oczywiste, biorąc pod uwagę charakter ówczesnego kryzysu, i wykazywała pozytywny wpływ dywersyfikacji na działalność organizacji. Na przykład Baele i in. (2007) udowodnili, że dywersyfikacja w bankowości obniża koszty operacyjne (zwłaszcza koszty stałe) oraz pozwala obniżyć ryzyko prowadzenia działalności (Demirgüç-Kunt i Huizinga, 2010) oraz zwiększyć dochody (Chronopoulos i in., 2011; Doumpos i in., 2016; Elsas i in., 2010). Strategia dywersyfikacji produktowej marki pozwala zwiększyć realny potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa (Żabski i Woźnak, 2021).

Fang i van Lelyveld (2014) analizowali dywersyfikację pod innym kątem. Ich analiza dotyczyła dywersyfikacji geograficznej, a nie produktowej. Udowodnili, że dywersyfikacja geograficzna obniża ryzyko kredytowe banków średnio o 1,1%.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić również drugą grupę autorów, która nie potwierdza zależności pomiędzy stosowaniem strategii dywersyfikacji a rozwojem organizacji. Na przykład Zhou (2005) twierdzi, że dywersyfikacja banków komercyjnych nie jest istotnie związana z ryzykiem bankowym. Wagner (2010) z kolei uważa, że dywersyfikacja może prowadzić do kryzysu, narażać bank na większe ryzyko oraz stanowić zagrożenie dla systemu płatności i rozliczeń. Natomiast Tsai i in. (2015), którzy badali przedsiębiorstwa na Tajwanie, udowodnili, że dywersyfikacja banków nie jest korzystna podczas recesji. Podobnie uważają Berger i in. (2010) oraz Gambacorta i in. (2014), wykazując, że wysoki poziom dywersyfikacji ma negatywny wpływ na stabilność organizacji.

Część autorów koncentruje się na badaniu intensywności dywersyfikacji – np. Kim i in. (2020) wykazali, że umiarkowana dywersyfikacja zwiększa stabilność banków, natomiast nadmierna dywersyfikacja ma negatywny wpływ na ich działalność.

Wiele przedsiębiorstw wykorzystuje strategie dywersyfikacji w praktyce (np. Lin i in., 2020) najczęściej w ujęciu produktowym oraz rynkowym (Zakrzewska-Bielawska, 2012). Przedsiębiorstwa stosują strategie dywersyfikacji np. w celu minimalizacji ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw (Hendricks i in., 2009; Whitney i in., 2014), uzyskania przewagi konkurencyjnej (Laplume i Dass, 2012; Voss i Voss, 2013), rozwijania nowych zdolności (Pisano, 2015), osiągnięcia lepszych wyników finansowych (Coudounaris i in., 2020).

Wpisując się w dyskusję nad wpływem dywersyfikacji na funkcjonowanie organizacji, sformułowano hipotezę:

H3: *Dywersyfikacja ma pozytywny wpływ na wzrost przedsiębiorstwa.*

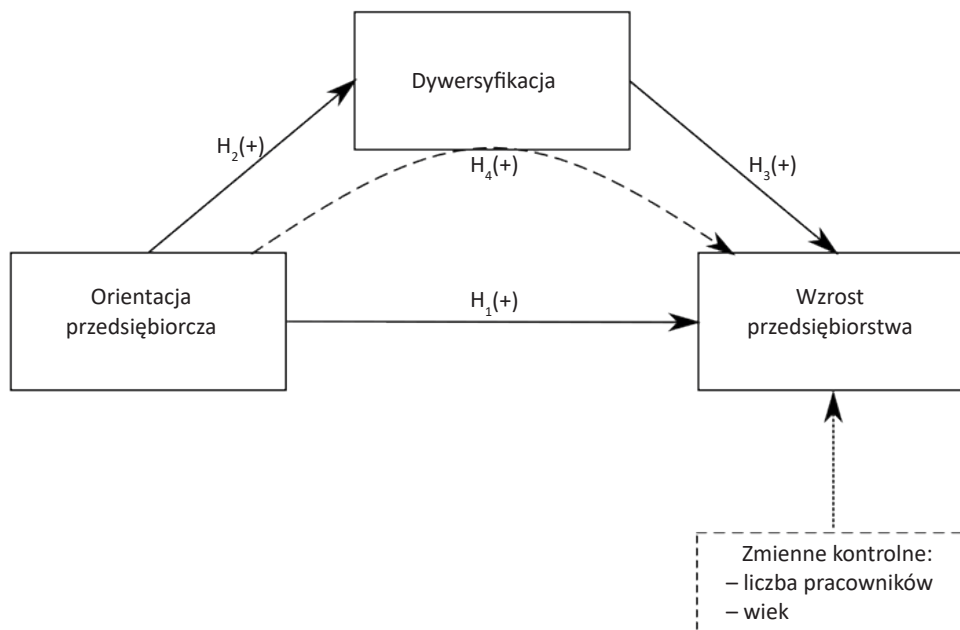
2.4. Mediacyjna rola dywersyfikacji

Pomimo ogólnie istniejących dowodów na związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami firmy, naukowcy podkreślają, że nadal istnieje potrzeba prowadzenia dalszych badań nad uwzględnieniem zmiennych pośredniczących w tej relacji (Ferrerias-Méndez i in., 2021).

Orientacja przedsiębiorcza jest przedmiotem wielu badań praktycznych i teoretycznych. Rauch i in. (2009) zbadali relacje pomiędzy OP a wynikami firmy i ocenili potencjalne moderatory wpływające na ten związek. Przeprowadzona przez tych autorów analiza wykazała, że korelacja pomiędzy OP a WP jest umiarkowanie duża ($r = .242$) i że związek ten jest odporny na różne operacjonalizacje kluczowych konstruktów, jak również konteksty kulturowe.

W literaturze przedmiotu prezentowane są badania obejmujące różne moderatory, które wzmacniają relacje pomiędzy OP a wynikiem firmy lub jej rozwojem. Przykładem takich badań jest opracowanie zaprezentowane przez Tang i in. (2017), którzy badali, w jaki sposób samokształcenie (podnoszenie własnych kompetencji) kształtuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wzrostem przedsiębiorstwa, i wykazali, że relacja pomiędzy OP a WP jest silniejsza w przypadku prezesów o wysokim poziomie samokształcenia (podnoszenia własnych kompetencji).

W pracach wielu autorów, jak np. Nijs i in. (2001); Hitt i in. (2006) czy Coudounaris (2017), dywersyfikacja produktu jest wykorzystywana jako moderator wpływający na wynik firmy. Badania prowadzone przez Mudambi i Navarra (2004) również potwierdzają moderujący wpływ dywersyfikacji produktowej na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Coudounaris i in. (2020) wykazali moderującą rolę strategii dywersyfikacji pomiędzy cechami organizacyjnymi a wynikami finansowymi firmy.



Rys. 1. Model teoretyczny i hipotezy badawcze

Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym przeglądem badań zaprezentowanych w literaturze została zaproponowana poniższa hipoteza:

H4: *Dywersyfikacja pełni rolę mediatora w relacji pomiędzy OP a WP.*

Zależności opisane w zaproponowanych powyżej hipotezach zostały przedstawione w modelu teoretycznym zobrazowanym na rys. 1.

3. Metodologia badań

3.1. Próba badawcza i gromadzenie danych

Badaną populację stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność w branży produkcji mebli w Polsce. W lipcu 2022 roku w bazie BNF (www.bnf.pl) znajdowało się 1480 podmiotów spełniających przyjęte kryteria. Do każdego z nich został wysłany kwestionariusz. Dane do badania zostały zebrane przez ankierów przy użyciu kwestionariusza ankiety (PAPI). Kwestionariusz był wcześniej walidowany podczas wstępnych wywiadów z właścicielami kilku małopolskich przedsiębiorstw. Pytania z kwestionariusza, które zostały wykorzystane do budowania konstruktywów, zawarto w załączniku nr 1. Wszystkie elementy oceniano na 7-punktowej skali Likerta.

Dane zbierano od sierpnia do października 2022 roku. Respondentami byli właściciele firm lub osoby zatrudnione na najwyższych stanowiskach kierowniczych. W wyniku przeprowadzonych badań zebrano 150 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet ze 150 firm stanowiących próbę badawczą. W tabelach 1 i 2 przedstawiono podstawowe charakterystyki próby badawczej.

Tabela 1. Techniczny opis próby badawczej

Wyszczególnienie	Wartość
Rozmiar (wielkość) próby badawczej	1480
Miejsce prowadzonych badań	Polska
Liczba otrzymanych odpowiedzi	150
Metoda doboru próby	prosta, losowa
Poziom ufności	95%, $p = 50\%$; $\alpha = 0,05$
Wskaźnik odpowiedzi	10,14%
Błąd próby	7,61%
Moc testu	0,986
Okres prowadzonych badań	sierpień-wrzesień 2023

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Zmienne	Zakres	Procent
Wiek firmy	0-10	27,30
	10-20	33,40
	20-30	27,30
	powyżej 30	12,00
Klasa wielkości przedsiębiorstwa	małe	88,70
	średnie	11,30
Firmy rodzinne	tak	66,70
	nie	33,30
Członek lokalnej grupy współpracy	tak	18,70
	nie	81,30
Działalność w klastrze przemysłowym	tak	24,70
	nie	75,30

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Zmienne

W modelu występują trzy zmienne o charakterze latentnym refleksyjnym, tj. orientacja przedsiębiorcza (OP), dywersyfikacja (DYW) oraz wzrost przedsiębiorstwa (WP). OP jest trójwymiarowym konstrukt, który składa się z podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności. Konstrukt OP oraz WP został zaadaptowany z wcześniejszych badań nad przedsiębiorczością (Hughes i Morgan, 2007; Kusa i in., 2021), przy czym w analizie innowacyjność, podejmowanie ryzyka oraz proaktywność traktowane były jako zmienne obserwowalne, a sam konstrukt OP był zmienną ukrytą, która jest odblaskiem trzech wspomnianych wymiarów. W odniesieniu do modelu badawczego uwzględniono dwie zmienne kontrolne: były to wiek (W) i klasa wielkości przedsiębiorstwa (LPr). Zmienne te wybrano, opierając się na ustaleniach innych badaczy (np. Lumpkin i in., 2006; Wales i in., 2013; Wójcik-Karpacz i in., 2019), którzy podkreślają, że wiek organizacji ma wpływ na zachowania przedsiębiorcze. Podobnie jak druga zmienna wielkość organizacji jest ważnym czynnikiem przyczyniającym się do dynamicznego rozwoju (Real i in., 2014; Wales i in., 2013). Kwestie te stanowiły przesłanki, by wykorzystać te dwie zmienne kontrolne w modelu badawczym.

Z kolei zmienna dywersyfikacja (DYW), mająca odzwierciedlać m.in. chęć wprowadzania na rynek nowych produktów/usług, poszerzanie działalności o nowe jej rodzaje, pozyskiwanie nowych grup klientów, zarządzanie strukturą produktów i rynków oraz poszerzanie zasięgu geograficznego, została oparta na pytaniach wykorzystanych w pracy Kusa i in. (2022).

3.3. Narzędzia statystyczne

Ze względu na eksploracyjny charakter badania i brak spełnienia założenia o normalności analizowanych zmiennych do analizy wykorzystano metodę PLS-SEM (*Partial Least Squares – Structural equation modeling*). Metoda ta daje możliwość weryfikacji modeli, w których występują efekty mediacyjne (Cepeda-Carrión i in., 2017; Nitzl i in., 2016), a zmienne w modelach traktowane są jako konstrukty latentne (utajone) (Hair i in., 2022). W badaniach wykorzystano oprogramowanie SmartPLS (V.4.0.8) (Ringle i in., 2015).

4. Weryfikacja modelu pomiarowego i testowanie hipotez

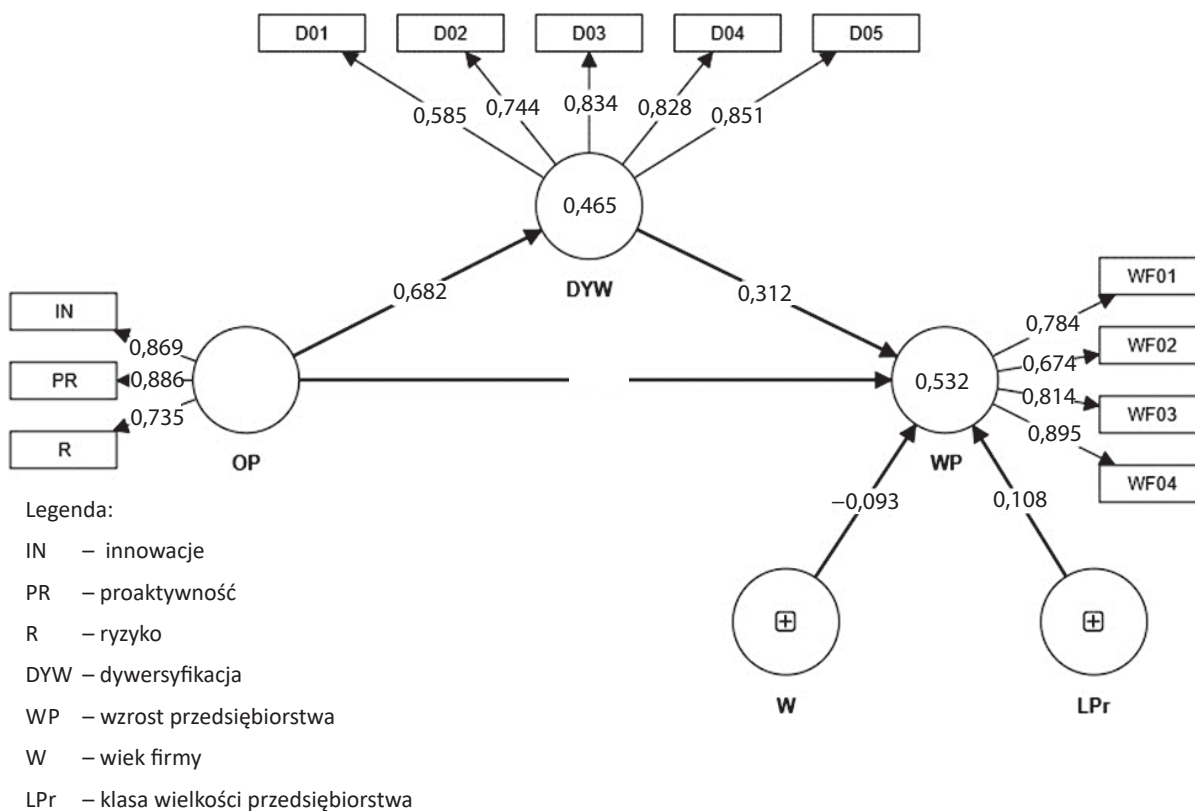
Modelowanie równań strukturalnych zostało przeprowadzone w dwóch etapach zgodnie z wytycznymi zaproponowanymi przez Haira i in. (2022). W części pierwszej analizy zweryfikowany został model pomiarowy, dzięki czemu oceniono poprawność jego konstrukcji. W drugiej części za pomocą modelu strukturalnego zweryfikowane zostały poszczególne hipotezy badawcze.

4.1. Weryfikacja modelu pomiarowego

Model pomiarowy pozwala na ocenę, czy rozważane konstrukty są prawidłowo mierzone za pomocą dobranych wskaźników (Klarner i in., 2013). Dlatego należy go ocenić pod kątem jego wiarygodności i ważności. Wyniki dla modelu pomiarowego przedstawiono na rys. 2 oraz w tab. 3-4.

Na rys. 2 zamieszczono zewnętrzne obciążenie ładunków dla każdego konstrukt. Minimalna wartość akceptowalna dla takiego wskaźnika wynosi 0,5, a oczekiwana to 0,7 (Hair i in., 2022).

Zdecydowana większość ładunków zewnętrznych spełnia rygorystyczne założenie i ich wartości są powyżej 0,7. Tylko dwa z nich są na poziomie akceptowalnym, tzn. mieszczą się w przedziale od 0,5 do 0,7. W związku z powyższym wszystkie wskaźniki, z których zbudowano poszczególne konstrukty, zostały wykorzystane w dalszej analizie i do weryfikacji hipotez. Dodatkowo zweryfikowano wszystkie konstrukty pod kątem występowania współliniowości wskaźników konstruktów. Wszystkie wartości VIF są poniżej 3, co świadczy o braku występowania współliniowości (Diamantopoulos i Winklhofer, 2001). Ocena modelu pomiarowego zakłada ponadto weryfikację rzetelności i trafności (Campbell i Fiske, 1959) konstruktów. Aby ocenić te własności konstruktów, postępowano zgodnie z zaleceniami Hair i in. (2022).



Rys. 2. Model pomiarowy (wyniki na podstawie SmartPLS)

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zastosowane miary (tab. 3) spełniają wartości oczekiwane, to znaczy alfa Cronbacha, współczynnik niezawodności i niezawodność kompozytowa mieszczą się w zakresie od 0,7 do 0,9, a średnia wyodrębniona wariancja (AVE) jest większa niż 0,5.

Tabela 3. Miary trafności i rzetelności konstruktów

Konstrukty	Alfa Cronbacha	rho_A	CR	AVE
Dyw	0,829	0,849	0,881	0,600
OP	0,778	0,804	0,871	0,694
WP	0,804	0,825	0,872	0,633

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Trafność różnicowa konstruktów: kryteria Fornell-Larcker i HTMT

Konstrukt	Fornell-Larcker					HTMT			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
OP	0,833								
DYW	0,682	0,775				0,832			
W	-0,088	-0,077	1			0,092	0,136		
LPr	0,221	0,177	0,299	1		0,253	0,194	0,299	
WP	0,681	0,636	-0,123	0,232	0,796	0,845	0,763	0,135	0,255

Uwagi: pogrubione elementy na przekątnej to pierwiastki kwadratowe z AVE.

Źródło: opracowanie własne.

Aby ocenić trafność różnicową, przeanalizowano pierwiastek kwadratowy AVE każdej zmiennej i porównano go ze współczynnikiem korelacji z innymi zmiennymi. Według Fornera i Lackera (1981) kryterium jest spełnione, jeśli pierwiastek z AVE jest większy od współczynnika korelacji, jaką każda zmienna ma z dowolną inną w modelu. Z kolei Henseler i in. (2015) wskazali, że brak trafności dyskryminacyjnej jest lepiej wykrywany za pomocą relacji heterotrait-monotrait (HTMT), której wartości muszą być poniżej 0,85. W rozważanym modelu obydwa warunki są spełnione (tab. 4), co świadczy o ważności dyskryminacyjnej konstruktów.

Wyniki przeprowadzonej analizy przedstawione na rys. 2 oraz w tab. 3 i 4 prowadzą do wniosku, że zmienne zaproponowane w modelu są odpowiednio skonstruowane. W celu weryfikacji modelu wyznaczono wartość SRMR, czyli średni standaryzowany kwadrat reszt, która pozwala na oszacowanie poziomu dopasowania modelu do danych (Henseler i in., 2015). Uzyskana wartość SRMR równa 0,073 oznacza akceptowalne dopasowanie modelu do danych (Hu i Bentler, 1999).

Dodatkowo oceniono możliwości predykcyjne modelu, w szczególności zaś rolę poszczególnych zmiennych w tym zakresie. W tym celu wyznaczono współczynniki determinacji R^2 oraz współczynniki wielkości efekty f^2 . Wyniki tej analizy zebrano w tab. 5.

Tabela 5. Kryteria oceny konstruktów egzogennych i możliwości predykcyjnych modelu

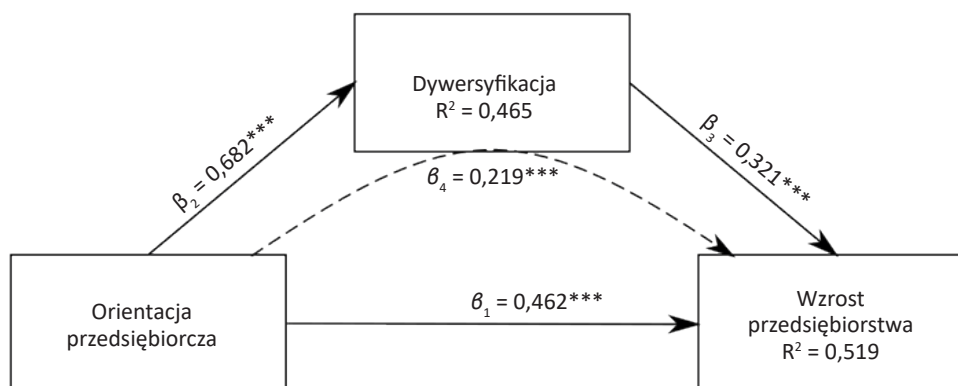
Konstrukt endogeniczny	Ścieżka modelu	R^2	f^2
DYW	OP→DYW	0,465	0,870
WP	OP→WP	0,532	0,211
	DYW→WP		0,111
	W→WP		0,016
	LPr→WP		0,019

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki oznaczają, iż zmienna OP wyjaśnia ponad 46% wariacji zmiennej DYW, natomiast zmienne OP i DYW wraz ze zmiennymi kontrolnymi wyjaśniają ponad 53% wariacji zmiennej wynikowej WP. Taki wynik należy uznać za wysoki w kontekście badań w naukach społecznych (Falk i Miller, 1992). Interpretacja wartości współczynnika f^2 , który daje możliwość oceny zmiany wartości R^2 , gdy określony konstrukt egzogenny zostanie pominięty (Cohen, 1988), prowadzi do następujących wniosków. Dla zmiennych relacji W i LPr na WP nie uzyskano żadnego efektu ($f^2 < 0,02$), co oznacza, iż pominięcie tych zmiennych nie wpłynie na wyjaśnienie zmienności wyniku, a w konsekwencji na możliwości jego predykcji. Dla pozostałych relacji uzyskano odpowiednio efekt niski dla DYW→WP ($f^2 > 0,02$), efekt średni dla OP→WP ($f^2 > 0,15$) oraz efekt duży dla zależności OP a DYW ($f^2 > 0,35$). Oznacza to, iż rola zmiennych egzogennych jest nie do pominięcia. Konsekwencją tej analizy jest to, iż weryfikację istotności ścieżek w modelu przeprowadzono z pominięciem zmiennych kontrolnych W i LPr, gdyż ich rolę w wyjaśnianiu wariacji WP można uznać za nieistotną.

4.2. Weryfikacja hipotez

W celu weryfikacji istotności współczynników ścieżek, które uzyskano dla modelu pomiarowego (rys. 3), wykorzystano „bootstrapping” jako technikę ponownego próbkowania do oceny współczynników ścieżki i statystyki wyznaczenia statystyki t (Lee i in., 2011). Na rys. 3 oraz w tab. 6 znajdują się wyniki tej analizy dla relacji zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich.



Rys. 3. Model strukturalny

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Statystyki modelu strukturalnego dla relacji bezpośrednich i relacji pośredniej

Hipotezy	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrap				Weryfikacja hipotezy
		średnia z próby	odchylenie standardowe	statystyka T	wartości p	
<i>Efekt bezpośredni</i>						
H1:OP → WP	0,462	0,461	0,075	6,206	0,000	potwierdzona
H2:OP → DYW	0,682	0,685	0,045	15,132	0,000	potwierdzona
H3:DYW → WP	0,321	0,324	0,071	4,543	0,000	potwierdzona
<i>Efekt pośredni</i>						
H4:OP → DYW → WP	0,219	0,222	0,051	4,266	0,000	potwierdzona

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwoliły na zweryfikowanie wyprowadzonych z teorii i sformułowanych hipotez badawczych. Wszystkie badane współczynniki ścieżek okazały się istotne statystycznie, gdyż wartości prawdopodobieństw testowych są mniejsze od 0,05. Prowadzi to do wniosku, iż wszystkie postawione hipotezy zostały potwierdzone. Przede wszystkim należy stwierdzić, iż w badanej grupie przedsiębiorstw orientacja przedsiębiorcza wpływa pozytywnie na dywersyfikację. Ponadto zarówno orientacja przedsiębiorcza, jak i dywersyfikacja wpływają istotnie na wzrost przedsiębiorstwa. Dodatkowo można stwierdzić, iż wpływ OP na WP jest nie tylko bezpośredni, ale także pośredni poprzez dywersyfikację, która pełni w tej relacji funkcję mediatora, przy czym należy podkreślić, że mamy tutaj do czynienia z mediacją częściową. Porównując współczynniki β , można stwierdzić, iż spośród badanych relacji najmocniejszy związek występuje między orientacją przedsiębiorczą a dywersyfikacją ($\beta_2 = 0,682$), co świadczy o tym, iż ze strategii przedsiębiorczej, jaką jest OP, mocno wpływa chęć dywersyfikacji (chęć wprowadzania na rynek nowych produktów/usług, poszerzanie działalności o nowe jej rodzaje, pozyskiwanie nowych grup klientów, zarządzanie strukturą produktów i rynków oraz poszerzanie zasięgu geograficznego). Dodatkowo, analizując wartość współczynników ścieżek, można założyć, iż siła wpływu OP na WP jest większa niż DYW na WP.

5. Dyskusja i implikacje wyników

Zaprezentowane wyniki badań własnych wpisują się w nurt badań skoncentrowanych na wyjaśnieniu niespójności dotyczących relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikiem przedsiębiorstwa (Peters i Waterman, 1982; Rauch i in., 2009; Rosenbusch i in., 2013; Gürbüz i Aykol, 2009).

Przedstawione wyniki badań własnych potwierdzają istniejące w literaturze dowody przedstawione przez autorów, takich jak: Covin i Slevin (1991); Miles i in. (1978); Teece (2017); Wales i in. (2013); Zahra (1993); Zahra i Pearce (1990); Peters i Waterman (1982), że OP pozytywnie i silnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Wpisują się również w trwającą w literaturze dyskusję na temat związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami małych i średnich firm.

Wyniki badań własnych pokazały, że istnieje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wzrostem przedsiębiorstwa, co pozostaje w zgodzie z wynikami autorów, takich jak: Kraus i in. (2012), Kusa i in. (2021) oraz Milovanović (2022).

Małe i średnie firmy produkujące meble o nastawieniu przedsiębiorczym rozwijały się szybciej od swoich konkurentów, były nastawione w swoich działaniach na wzrost obrotów, zatrudnienia, udział w rynku.

Badania prezentowane w literaturze na temat zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a dywersyfikacją najczęściej traktują dywersyfikację w ujęciu produktowym oraz rynkowym (Zakrzewska-Bielawska, 2012; Kenny, 2010; Ramanujam i Varadarajan, 1989). Jak podkreślają (Kraus i in., 2012; Moreno-Moya i Munuera-Aleman, 2016; Morgan i in., 2015; Mu i in., 2017; Bouncken i in., 2016a) przedsiębiorstwa zorientowane na przedsiębiorczość szybciej reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu, co skutkuje wprowadzaniem nowych produktów na rynek szybciej i z większą intensywnością niż ich konkurenci. Badane firmy chętnie wprowadzały nowe produkty/usługi, dynamicznie poszerzały zakres swojego działania o nowe rodzaje działalności, regularnie zwiększały geograficzny zasięg swojego działania, systematycznie docierały do nowych grup klientów. Wyniki badań własnych potwierdzają, że istnieje pozytywny związek pomiędzy OP a dywersyfikacją, a co więcej uzupełniają brakującą wiedzę w zakresie relacji OP-DYW w MŚP (Moreno-Moya i Munuera-Aleman, 2016).

Badania własne potwierdziły również, że dywersyfikacja ma pozytywny wpływ na wzrost przedsiębiorstwa, co pozostaje w zgodzie z wynikami Uotila i in. (2009). Inni autorzy dowodzą, że dywersyfikacja pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa (Araz i in., 2020), przewagę konkurencyjną (Chakrabarti i in., 2007; Laplume i Dass, 2012), jak również łagodzi skutki kryzysu (Kusa i in., 2022) poprzez aktywne zarządzanie strukturą produktów i rynków, wprowadzanie nowych produktów (zgodnych z nowymi oczekiwaniami klientów, kryzys zmienia bowiem potrzeby), poszukiwanie nowych nabywców, w tym również na nowych geograficznie rynkach. Badania własne wykazały również, że badane MŚP aktywnie zarządzają strukturą swoich produktów i rynków, co obniża ryzyko prowadzenia działalności. Podobnego zdania są Demirgüç-Kunt i Huizinga (2010), którzy twierdzą, że dywersyfikacja obniża ryzyko prowadzenia działalności.

Dodatkowo badania własne wykazały, że wpływ OP na WP jest nie tylko bezpośredni, ale także pośredni poprzez dywersyfikację, która pełni w tej relacji funkcję mediatora. Te wyniki pozostają w zgodzie z badaniami autorów, takich jak: Nijs i in. (2001), Hitt i in. (2006), Coudounaris (2017) oraz Mudambi i Navarra (2004), którzy jako moderatora w relacji OP-WP wykorzystali dywersyfikację produktu.

Zaprezentowane wyniki badań własnych uzupełniają istniejący stan literatury w tym zakresie, traktują bowiem dywersyfikację w szerszym ujęciu – nie tylko produktowym, ale także jako poszerzanie zakresu działania przedsiębiorstwa o nowe rodzaje działalności, pozyskiwanie nowych grup klientów oraz w ujęciu geograficznym. Dodatkowo pokazują, że dywersyfikacja jest zmienną moderującą w relacji OP-WP w małych i średnich przedsiębiorstwach, a nie tylko dużych.

6. Konkluzje

Niniejsze opracowanie włącza się do dyskusji na temat relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wzrostem przedsiębiorstwa i jej związków z otoczeniem zewnętrznym. Wyniki badań potwierdzają, że OP pozytywnie i silnie wpływa na wzrost przedsiębiorstwa.

Badania dowodzą także, że orientacja przedsiębiorcza wpływa pozytywnie i silnie na dywersyfikację nie tylko w ujęciu produktowym, tzn. organizacje o cechach przedsiębiorczych lepiej wykorzystują szanse, jakie stwarza otoczenie i dzięki temu generują więcej innowacyjnych produktów zaspokajających nowe potrzeby klientów oraz wprowadzają na rynek więcej produktów i częściej niż ich konkurenci. Zaprezentowane wyniki badań dowiodły, że organizacje przedsiębiorcze dywersyfikują swoje działania poprzez poszerzanie zakresu prowadzonej działalności, docieranie (pozyskiwanie) nowych grup klientów, poszerzanie rynków zbytu, wnosząc w ten sposób wkład do istniejącej literatury.

Dodatkowo prezentowane wyniki badań własnych wykazały, że dywersyfikacja ma pozytywny wpływ na wzrost przedsiębiorstwa.

Badanie ujawnia także moderującą rolę dywersyfikacji w relacji OP-WP, co w praktyce oznacza, że przedsiębiorstwa o orientacji przedsiębiorczej, dywersyfikując swoich dostawców, odbiorców, rynki, zasoby, zwiększają elastyczność operacyjną oraz odporność na wypadek wystąpienia zakłóceń na rynku (np. kryzysów), co może przyczynić się do łagodniejszego odczuwania skutków kryzysu i w konsekwencji pozytywnie wpływać na wzrost przedsiębiorstwa. Wyniki te stanowią wkład do badań w dwóch obszarach: przedsiębiorczości organizacyjnej i zarządzania strategicznego. W związku z tym, że badanie objęło małe i średnie przedsiębiorstwa, to powyższe ustalenia wnoszą również wkład do badań nad MŚP.

Badanie ma pewne ograniczenia. Po pierwsze, próba jest ograniczona do małych i średnich firm reprezentujących jedną branżę i jeden kraj. Pomimo że orientacja przedsiębiorcza ma wpływ na wyniki niezależnie od lokalizacji firmy (Rauch i in., 2009), rola badanego moderatora może być różna w różnych krajach. Dodatkowo obserwowane zależności mogą być w pewnym stopniu specyficzne dla danej branży. W tym badaniu zbadano tylko jeden moderator – nie reprezentuje on wszystkich czynników, które mogą wpływać na relację między OP a WP.

Ograniczenia te wskazują na kilka kierunków przyszłych badań. Przede wszystkim badanie można powtórzyć w innych kontekstach (kraj, branża, klasa wielkości przedsiębiorstwa) i uwzględnić w modelu inne moderatory, co by się przyczyniło do poszerzenia wiedzy na temat czynników wpływających na wyniki firmy i relację OP-WP.

Literatura

- Ali, A., Aima, A., Bhasin, J. i Hisrich, R. D. (2021). Measuring Entrepreneurial Orientation in Developing Economies: Scale Development and Validation. *Jindal Journal of Business Research*, 10(2), 147-162 <https://doi.org/10.1177/227868212111045178>
- Altınay, L., Madanoğlu, M., De Vita, G., Araslı, H. i Ekinci, Y. (2016). The Interface Between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *J. Small Bus. Manag.*, (54), 871-891. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>
- Andersen, J. (2009). A Critical Examination of the EO-Performance Relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(4), 309-328.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Araz, O. M., Choi, T. M., Olson, D. i Salman, F. S. (2020). Data Analytics for Operational Risk Management. *Decision Sciences*, 51(6), 1316-1319.
- Baele, L., De Jonghe, O. i Vander Vennet, R. (2007). Does the Stock Market Value Bank Diversification? *Journal of Banking & Finance*, 31(7), 1999-2023.
- Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *J. Small Bus. Manag.*, (47), 443-464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Berger, A. N., Hasan, I. i Zhou, M. (2010). The Effects of Focus versus Diversification on Bank Performance: Evidence from Chinese Banks. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1417-1435.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, (18), 207-229.
- Bouncken, R. B., Lehmann, C. i Fellnhöfer, K. (2016a). The Role of Entrepreneurial Orientation and Modularity for Business Model Innovation in Service Companies. *Int. J. Entrepreneurial Ventur.*, (8), 237-260.

- Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R. i Kraus, S. (2016b). Entrepreneurial Orientation in Vertical Alliances: Joint Product Innovation and Learning from Allies. *Review of Managerial Science*, (10), 381-409. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0150-8>
- Bouncken, R., Cesinger, B. i Tiberius, V. (2020). Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy of Top Managers: Can Entrepreneurial Orientation Secure Performance? *Int. J. Entrepreneurial Ventur.*, (12), 273-302.
- Campbell, D. i Fiske, D. W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 54, 297-312.
- Casillas, J. C. i Moreno, A. M. (2010). The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth: The Moderating Role of Family Involvement. *Enterpren. Reg. Dev.*, (22), 265-291. <https://doi.org/10.1080/08985621003726135>
- Cepeda-Carrión, G., Nitzl, C. i Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. W: H. Latan, R. Noonan (red.), *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (s. 173-195). Springer.
- Chakrabarti, A., Singh, K. i Mahmood, I. (2007). Diversification and Performance: Evidence from East Asian Firms. *Strategic Management Journal*, 28(2), 101-120.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Chronopoulos, D. K., Girardone, C. i Nankervis, J. C. (2011). Are There Any Cost and Profit Efficiency Gains in Financial Conglomeration? Evidence from the Accession Countries. *European Journal of Finance*, 17(8), 603-621.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum.
- Coudounaris, D. N. (2017). A Meta-Analysis on Subsidiary Divestment. W: M. Stieler (red.), *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends* (s. 837-860). Springer.
- Coudounaris, D. N., Orero-Blat, M. i Rodríguez-García, M. (2020). Three Decades of Subsidiary Exits: Parent Firm Financial Performance and Moderators. *Journal of Business Research*, 110(2020), 408-422.
- Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1986). The Development and Testing of an Organizational-Level Entrepreneurship Scale. W: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley.
- Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G. i Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 43(1), 3-18.
- Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C.-F. i Bouncken, R. B. (2020). Individual and Team Entrepreneurial Orientation: Scale Development and Configurations for Success. *J. Bus. Res.*, (112), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Demirgüç-Kunt, A. i Huizinga, H. (2010). Bank Activity and Funding Strategies: The Impact on Risk and Returns. *Journal of Financial Economics*, 98(3), 626-650.
- Diamantopoulos, A. i Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Doumpos, M., Gaganis, C. i Pasiouras, F. (2016). Bank Diversification and Overall Financial Strength: International Evidence. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 25(3), 169-213.
- Duda, J., Kusa, R., Suder, M., Gródek-Szostak, Z. i Grumadaite, K. (2023). The Role of Inter-Organizational Cooperation in Times of Crisis. W: J. Duda, T. Bernat *Business Impacts of Covid-19: International Business, Crisis Management, and the Global Economy*. Routledge.
- Falk, R. F. i Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Fang, Y. i van Lelyveld, I. (2014). Geographic Diversification in Banking. *Journal of Financial Stability*, (15), 172-181.
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A. i Alegre, J. (2021). Entrepreneurial Orientation and New Product Development Performance in SMEs: The Mediating Role of Business Model Innovation. *Technovation*, (108), 102325.
- Fornell, C. i Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gambacorta, L., Scatigna, M. i Yang, J. (2014). Diversification and Bank Profitability: A Nonlinear Approach. *Applied Economics Letters*, 21(6), 438-441.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Goldfarb, B. i King, A. A. (2016). Scientific Apophenia in Strategic Management Research: Significance Tests & Mistaken Inference. *Strategic Management Journal*, 37(1), 167-176. <https://doi.org/10.1002/smj.2459>
- Gürbüz, G. i Aykol, S. (2009). Entrepreneurial Management, Entrepreneurial Orientation and Turkish Small Firm Growth. *Management Research News*, 32(4), 321-336. <https://doi.org/10.1108/01409170910944281>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. i Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Hendricks, K. B. i Singhal, V. R. (2009). Demand-supply Mismatches and Stock Market Reaction: Evidence from Excess Inventory Announcements. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 509-524.
- Henseler, J., Ringle, C. M. i Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T. i Connelly, B. (2006). International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831-867.
- Hu, L.-T. i Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modelling*, 6(1), 1-55.
- Hughes, M. i Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B. i Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust, and Perceived Workplace Performance: Innovative Workplace Behaviour, Trust and Performance. *British Journal of Management*, (29), 750-768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. i Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *J. Manag.*, (29), 963-989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Isichei, E. E., Emmanuel Agbaeze, K. i Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial Orientation and Performance in SMEs: The Mediating Role of Structural Infrastructure Capability. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219-1241. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0671>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. i Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3), 223-243.
- Kenny, G. (2010). *Strategia dywersyfikacji: wprost poprzez różnicowanie*. Explanator.
- Kim, H. i Batten, J. A. (2020). Doojin Ryu, Financial Crisis, Bank Diversification, and Financial Stability: OECD Countries. *International Review of Economics and Finance*, (65), 94-104.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Höck, M. i Ringle, C. M. (2013). Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams. *Long Range Planning*, 46, 258-286. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.03.001>
- Kraus, S. (2013). The Role of Entrepreneurial Orientation in Service Firms: Empirical Evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 33(5), 427-444. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622373>
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M. i Hosman, V. (2012). Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from The Netherlands. *Review of Managerial Science*, (6), 161-182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>
- Kusa, R., Duda, J. i Suder, M. (2021). Explaining SME Performance with fsQCA: The Role of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneur Motivation, and Opportunity Perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>
- Kusa, R., Duda, J. i 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.081>
- Kusa, R., Palacios Marques, D. i Ribeiro Navarrete, B. (2019). External Cooperation and Entrepreneurial Orientation in Industrial Clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1-2), 119-132. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537151>
- Kusa, R., Suder, M., Barbosa, B., Glinka, B. i Duda, J. (2022b). Entrepreneurial Behaviors that Shape Performance in Small Family and Non-Family Hotels During Times of Crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal* (w druku). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00812-7>
- Laplume, A. O. i Dass, P. (2012). *Exploration and Exploitation for Various Stages of Firm Growth Through Diversification*. Annual Meetings of the Academy of Management.
- Lechner, C. i Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *Int. Small Bus. J.*, (32), 36-60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lee, D. i Madhavan, R. (2010). Divestiture and Firm Performance: A Meta-analysis. *Journal of Management*, 36(6), 1345-1371.
- Lee, J. W., Schulzrinne, H., Kellerer, W. i Despotovic, Z. (2011). *0 to 10k in 20 Seconds: Bootstrapping Large-Scale DHT Networks (IEEE International Conference on Communications (ICC), Kyoto, Japan, s. 1-6)*. doi: 10.1109/icc.2011.5962665.
- Lin, H.-E., Hsu, I.-C., Hsu, A. W. i Chung, H.-M. (2020). Creating Competitive Advantages: Interactions between Ambidextrous Diversification Strategy and Contextual Factors from a Dynamic Capability Perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, (154).
- Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *J. Bus. Ventur.*, (16), 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S. i Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are They Different, If at All? *Small Business Economics*, 40, 761-783. doi: 10.1007/s11187-011-9399-3
- Lumpkin, G. T., Wales, W. J. i Ensley, M. D. (2006). *Orientation Effects on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age*, *Academy of Management*. AOM 2006. Annual Meeting: Knowledge, Action and the Public Concern, Chapter in Book/Report/Conference proceeding
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen, D. J., Payne, G. T. i Moss, T. W. (2018). Strategic Entrepreneurial Orientation: Configurations, Performance, and the Effects of Industry and Time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (12), 504-521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. i H. J., Jr (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Milovanović, B. M. (2022). Exploring Direct and Non-Linear Effects of Entrepreneurial Orientation and Its Dimensions on Firm Performance in a Small, Open, Transitional Economy. *Strategic Management* (w druku). <https://doi.org/10.5937/StraMan2200013M>
- Moreno, A. M. i Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Enterpren. Theor. Pract.*, (32), 507-528. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>
- Moreno-Moya, M. i Munuera-Aleman, J.-L. (2016). The Differential Effect of Development Speed and Launching Speed on New Product Performance: An Analysis in SMEs. *J. Small Bus. Manag.*, (54), 750-770. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12170>
- Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A. i Frishammar, J. (2015). The Dark Side of the Entrepreneurial Orientation and Market Orientation Interplay: A New Product Development Perspective. *Int. Small Bus. J.*, (33), 731-751. <https://doi.org/10.1177/0266242614521054>
- Morris, M. H., Webb, J. W. i Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G. i Di Benedetto, A. (2017). Strategic Orientation and New Product Development Performance: The Role of Networking Capability and Networking Ability. *Industrial Marketing Management* (64), 187-201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.007>
- Mudambi, R. i Navarra, P. (2004). Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.
- Musznicki, B. (2013). Marketing edukacyjny. *Studia i Monografie*, (45), Społeczna Akademia Nauk.
- Nijs, V. R., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J.-B. E. M. i Hanssens, D. M. (2001). The Category-Demand Effects of Price Promotions. *Marketing Science*, 20(1), 1-22.
- Nitzl, C., Roldán, J. L. i Cepeda, G. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper and Row, New York.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Putniņš, T. J. i Sauka, A. (2020). Why Does Entrepreneurial Orientation Affect Company Performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, (14), 711-735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Rajzer, M. (2001). *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*. PWE.
- Ramanujam, V. i Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. i Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Real, J. C., Roldán, J. L. i Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, 25, 186-208.
- Ringle, C. M., Wende, S. i Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Pobrano z <http://www.smartpls.com>
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. i Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659. <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>
- Sidek, S. i Mohd Rosli, M. (2021). Bolstering Small Business Performance via Entrepreneurial Orientation Practices, External Finance and Competitive Advantages. W: B. Alareeni, A. Hamdan, I. Elgedawy (red.), *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries*. ICBT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 194. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_93
- Tang, J., Tang, Z. i Cowden, B. J. (2017). Exploring the Relationship between Entrepreneurial Orientation, CEO Dual Values, and SME Performance in State-Owned vs. Nonstate-Owned Enterprises in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 883-908. <https://doi.org/10.1111/etap.12235>
- Teece, D. J. (1982). Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, 3(1).
- Teece, D. J. (2017). Towards a Capability Theory of (Innovating) Firms: Implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693-720.
- Teece, D. J., Pisano, G. i Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tsai, Y. S., Lin, C. C. i Chen, H. Y. (2015). Optimal Diversification, Bank Value Maximization and Default Probability. *Applied Economics*, 47(24), 2488-2499.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. i Zahra, S. A. (2009). Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations. *Strategic Management Journal*, (30), 221-231.
- Voss, G. B. i Voss, Z. G. (2013). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
- Wagner, W. (2010). Diversification at Financial Institutions and Systemic Crises. *Journal of Financial Intermediation*, 19(3), 373-386.
- Wales, W. J., Patel, P. C., Parida, V. i Kreiser, A. M. (2013). Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (7), 93-121.
- Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., Pavlov, P. i Rudawska, J. (2019). Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku. *Przeгляд Organizacji*, 1(948), 11-19.
- Yoo, S.-J. (2001). Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning Intensity, and Firm Performance in Technology-Based SMEs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 356-367.
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Australasian Marketing Journal*, (39), 1713-1735. <https://doi.org/10.5465/257076>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2009). Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych. W: *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Wpływ strategii dywersyfikacji na zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, 1A(149).
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. i Tse, D. K., 2005. The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42-60.
- Żabski, Ł. i Woźnak, T. (2021). Strategia dywersyfikacji produktowej na przykładzie marki Wielton AGRO. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy SGH*, (182).

Załącznik nr 1

Pytania z kwestionariusza ankiety wykorzystane do budowania konstruktów

Orientacja przedsiębiorcza

I. Gotowość do podejmowania ryzyka

1. Jesteśmy gotowi do zaakceptowania wysokiego poziomu ryzyka, jeśli dawałoby to szansę na ponadprzeciętne korzyści.
2. Określenie „ryzykant” jest uznawane w naszej firmie za pozytywne.
3. Pracownicy są zachęceni do podejmowania wyważonego ryzyka, kiedy realizują nowe pomysły.
4. W naszej organizacji podkreśla się znaczenie poszukiwań i eksperymentów w celu odkrywania nowych szans.

II. Innowacyjność

1. Nasza organizacja poszukuje nowych sposobów działania.
2. W naszej organizacji aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje.
3. Nasza organizacja jest innowacyjna w sposobach prowadzenia działalności i interesów.
4. Źródłem naszego sukcesu są innowacje.

III. Proaktywność

1. Analizujemy wnikliwie nasze otoczenie.
2. Doskonale wyszukujemy okazje i potrzeby społeczne
3. Próbujeśmy określić przyszłe trendy na rynku.int.
4. To my inicjujemy nowe działania, a inne organizacje na nie odpowiadają.int.

IV. Dywersyfikacja

1. Chętnie wprowadzamy nowe produkty/usługi.
2. Dynamicznie poszerzamy zakres naszego działania o nowe rodzaje działalności.
3. Regularnie zwiększamy geograficzny zasięg naszego działania.

4. Systematycznie docieramy do nowych grup klientów.
5. Aktywnie zarządzamy strukturą naszych produktów i rynków.

V. Wzrost firmy

1. Rozwijamy się szybciej od naszych konkurentów.
2. Jesteśmy silnie nastawieni na wzrost naszej firmy (np. zwiększenie obrotów, zatrudnienia, udziału w rynku).
3. Rozwijamy się znacznie szybciej, niż oczekiwaliśmy.
4. Nasza sprzedaż rośnie znacznie szybciej, niż oczekiwaliśmy.

The Mediating Role of Diversification in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Enterprise Growth

Abstract: The research population consisted of 150 small and medium-sized enterprises that conduct business in the furniture manufacturing industry in Poland. Data for the survey was collected, from August to October 2022, by interviewers using a survey questionnaire (PAPI). The respondents were owners or those employed in top management positions. Due to the exploratory nature of the survey and the failure to meet the assumption of normality of the analyzed variables, the Partial Least Squares – Structural equation modeling (PLS-SEM) method was used for the analysis. This method provides an opportunity to verify models with mediating effects, and the variables in the models are treated as latent constructs. The study used Smart-PLS software (V.4.0.8). Four hypotheses were posed in the study: H1: Entrepreneurial orientation (EO) influences firm growth (FG), H2: Entrepreneurial orientation influences diversification, H3: Diversification has a positive impact on enterprise growth, H4: Diversification acts as a mediator in the relationship between EO and FG. The statistical analyses resulted in significant positive effects of the independent variables on the dependent variables, which means that all hypotheses were confirmed.

Keywords: diversification, enterprise growth, strategies, SME, entrepreneurial orientation.
