
ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA W RÓŻNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH

DOI: 10.33141/po.2022.11.02

Przegląd Organizacji, Nr 11(994), 2022, s. 13-23

www.przegladorganizacji.pl

Marcin Suder

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Przełąd literatury przedmiotu w zakresie przedsiębiorczości pozwala zauważyć, że przedsiębiorcze zachowania są zazwyczaj mierzone poprzez orientację przedsiębiorczą i odpowiadające jej skale (Wójcik-Karpacz, 2016, s. 484). Koncepcja orientacji przedsiębiorczej opisuje zachowania strategiczne przedsiębiorstw wyrażone dążeniem do wdrażania innowacji, podejmowania ryzyka i działań proaktywnych bardziej intensywnie niż konkurenci. W klasycznej konceptualizacji orientacja przedsiębiorcza jest kombinacją trzech wymiarów: proaktywności, podejmowania ryzyka, innowacyjności (Covin, Slevin, 1989). Zatem charakteryzuje ona zachowania przedsiębiorcze na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, które odzwierciedlają decyzje podejmowane przez menedżerów (Wiklund, Shepherd, 2003, s. 74; Steinerowska-Streb, Kraśnicka 2022, s. 19). Wymiary te są najbardziej znane i najlepiej zbadane (Miller, 1983; Rauch i in., 2009, s. 761–787). W perspektywie strategicznej organizacje różnią się pomiędzy sobą orientacją przedsiębiorczą, co oznacza, że jedne organizacje wykazują bardziej przedsiębiorcze zachowania i uwzględniają kontekst otoczenia w swoich strategiach, licząc na uzyskanie wyższych wyników, poziomu zadowolenia klientów czy

konkurencyjności, podczas gdy inne wykazują się orientacją konserwatywną i prawdopodobnie mogą nie przetrwać w burzliwym otoczeniu (Wójcik-Karpacz i in., 2019, s. 11).

Warunki rynkowe, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, mogą być implikowane przez różne czynniki zewnętrzne, a jednym z takich czynników może być wystąpienie kryzysu. Przez kryzys rozumiemy niespodziewane wydarzenie, stanowiące poważne zagrożenie dla całej gospodarki, organizacji biznesowych i osób indywidualnych. Chociaż kryzys może nie wpłynąć w znaczący sposób na każdą firmę czy przedsiębiorcę, ale jego skutki zawsze są uciążliwe zarówno na poziomie makro, jak i poszczególnych przedsiębiorstw i jednostek (Newman i in., 2022, s. 119). W ciągu ostatnich dwóch dekad gospodarka światowa i gospodarka polska dotknięte zostały dwoma poważnymi kryzysami: w pierwszej dekadzie globalnym kryzysem finansowym, a pod koniec drugiej dekady kryzysem wywołanym pandemią COVID-19.

Pomimo iż dotychczas przeprowadzono wiele badań w obszarze przedsiębiorczości, również w zakresie orientacji przedsiębiorczej w odniesieniu do skutków wywołanych pandemią (Devece i in., 2016; Wójcik-Karpacz i in.,



2019; Belitski i in., 2022; Moreno-Mendenez i in., 2022; Newman i in., 2022; Kusa i in., 2022; Steinerowska-Streb, Kraśnicka, 2022), to jednak związek między warunkami rynkowymi a charakterystycznymi elementami działań przedsiębiorczych na poziomie przedsiębiorstwa nie został jeszcze dogłębnie zbadany i odpowiednio wyjaśniony. Dodatkowo w literaturze częściej rozważa się i analizuje orientację przedsiębiorczą z perspektywy jednowymiarowego konstruktów (Madsen, 2007; Moreno, Casillas, 2008; Lotz, van der Merwe, 2013), a stosunkowo mało uwagi poświęca się analizie jego poszczególnych wymiarów (Dele-Ijagbulu i in., 2020). Skłonność naukowców do badania orientacji jako jednego wielowymiarowego konstruktów ogranicza zrozumienie istoty jego poszczególnych wymiarów.

Celem niniejszego artykułu jest wypełnienie wskazanej luki badawczej poprzez zweryfikowanie, czy poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej są determinowane przez warunki rynkowe, w jakich przychodzi działać przedsiębiorcom. Osiągnięcie zamierzonego celu realizowane jest poprzez analizę poziomu wymiarów orientacji przedsiębiorczej, tj. innowacyjności, gotowości do podejmowania ryzyka oraz proaktywności w trzech wybranych okresach. Wybór okresów determinowany był pojawieniem pandemii COVID-19 i jej wpływem na działanie przedsiębiorstw. Analiza została przeprowadzona dla małych firm z branży poligraficznej działających w Polsce.

Artykuł jest podzielony na kilka sekcji. Na początku zaprezentowano przegląd literatury dotyczący wymiarów orientacji przedsiębiorczej oraz wpływu warunków zewnętrznych na orientację przedsiębiorczą. Na tej podstawie zostały zaproponowane trzy hipotezy badawcze. W kolejnej części zostały opisane dane i zmienne wykorzystane w badaniach oraz zaprezentowano stosowane metody statystyczne. Następna część zawiera wyniki badań empirycznych, na podstawie których zostały sformułowane wnioski. W ostatniej części artykułu zamieszczono podsumowanie, ograniczenia i rekomendacje.

Orientacja przedsiębiorcza jako wyraz działań przedsiębiorczych

W literaturze przedmiotu orientacja przedsiębiorcza przedstawiana jest w odniesieniu do procesów tworzenia strategii i stylu zarządzania przedsiębiorstw (Lumpkin, Dess, 2001, s. 429–451). Orientacja przedsiębiorcza stanowi przewodnik, który zapewnia przedsiębiorstwom podstawę do podejmowania przedsiębiorczych decyzji i działań (Dyduch, 2008, s. 97). Orientacja przedsiębiorcza zwykle postrzegana jest jako proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i podejmujące ryzyko zachowania strategiczne przeobrażają organizację dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i praktyki organizacyjne (Bratnicki, 2008, s. 20). Według J.G. Covina i D.P. Slevina (1989, s. 218) oraz J.G. Covina i W.J. Walesa (2019, s. 4), orientacja przedsiębiorcza stanowi konstrukt na poziomie organizacyjnym, adekwatny do przedsiębiorczości indywidualnej, a atrybutami firmy przedsiębiorczej jest podejmowanie ryzyka, wprowadzanie innowacji i aktywność w działaniu.

Innowacyjność rozumiana jest jako skłonność do eksperymentowania oraz podejmowania działań kreatywnych w celu doskonalenia nie tylko produktów i procesów, lecz również dążenia do wdrażania nowych technologii (Dess, Lumpkin, 2005, s. 150). Przedsiębiorca jest powszechnie postrzegany jako innowator, źródło nowych pomysłów, usług i procedur oraz jako osoba, która jest w stanie poprawić wyniki przedsiębiorstw (Ardakani, Avorgani, 2021). Innowacyjność odnosi się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr i usług oraz wprowadzania w życie nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób organizacja projektuje i dokonuje wymiany ekonomicznej, wiążąc zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu zysku (Bratnicki, 2008, s. 18).

Gotowość do podejmowania ryzyka od dawna związana była z przedsiębiorczością, o czym świadczą interpretacje tego pojęcia, eksponujące gotowość przedsiębiorców do angażowania nakładów związanych z działalnością gospodarczą. J. Wiklund i D. Shepard (2005, s. 71–91) zauważają, że organizacje charakteryzujące się orientacją przedsiębiorczą często opisywane są poprzez ryzykowne zachowania (angażowanie znacznych ilości zasobów, zaciąganie pożyczek), które podejmowane są w celu osiągnięcia wysokich zwrotów poprzez wykorzystanie szans pojawiających się na rynku. Podejmowanie ryzyka implikuje gotowość do podejmowania odważnych działań, takich jak ekspansja na nieznaną, nowe rynki i przeznaczenie dużej części zasobów na przedsięwzięcia o niepewnych wynikach, z którymi wiąże się wysokie prawdopodobieństwo niepowodzenia (Zahra, 1991, s. 259–286; Wiklund, Shepherd, 2003, s. 1307–1314). Przedsiębiorstwa, które podejmują ryzyko, są gotowe je zaakceptować, aby wykorzystać innowacyjne możliwości i uzyskać przewagę konkurencyjną (Hock-Doeppen i in., 2021).

Proaktywność związana jest z tworzeniem nowych biznesów dla istniejących lub nowych rynków, rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji oraz utrzymywaniem organizacji w stanie czujności wobec szans w celu wyprzedzenia konkurencji i szybkiej adaptacji do zmieniających się trendów rynkowych (Dess, Lumpkin, 2005, s. 150; Kraus i in., 2012, s. 166). Według niektórych koncepcji, proaktywność obejmuje poszukiwanie okazji. A. Rauch i inni (2009, s. 763) definiują proaktywność jako „poszukiwanie możliwości, perspektywę wybiegającą w przyszłość charakteryzującą się wprowadzeniem nowego produktu i usługi”. Proaktywność obejmuje zarówno inicjatywy dotyczące kształtowania otoczenia dla własnych korzyści, jak też umiejętność odpowiedzi na wyzwania stawiane przez konkurentów (Dyduch, 2008, s. 98–99).

Orientacja przedsiębiorcza w warunkach kryzysu

Badania w zakresie działań przedsiębiorczych w różnych warunkach rynkowych (m.in. niekorzystnych wynikających z pojawienia się kryzysu) dotyczą zarówno całego konstruktów orientacji przedsiębiorczej, jak i szczegółowych

analiz w zakresie innowacyjności, gotowości do podejmowania ryzyka i proaktywności.

W kontekście rozważań wpływu warunków rynkowych na poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej stosunkowo dużo uwagi badacze poświęcają innowacyjności. Ten wymiar orientacji przedsiębiorczej odnosi się bezpośrednio do uzyskiwanych wyników i pośredniczy w przedsiębiorczości (Peris-Ortiz i in., 2014; Devece i in., 2016). D. Miller i P.H. Friesen (1982, s. 229) twierdzą, że w fazie kryzysu organizacje większą uwagę skupiają na ochronie zasobów ekonomicznych niż na realizacji nowatorskich pomysłów. W swoich badaniach A.M. Khan i V. Manopichetwattana (1989) oraz J.A. Wolff i T.L. Pett (2006) również zauważają, że wrogie warunki rynkowe mają negatywny wpływ na innowacje w małych firmach. W tym nurcie wypowiadają się również P.M. Kreiser i J. Davis (2010, s. 43). Twierdzą oni, iż sprzyjające warunki rynkowe bardziej skłaniają przedsiębiorstwa do innowacyjności niż niekorzystne i niepewne otoczenie biznesowe. Również S.A. Zahra (1996) przychyliła się do takiej tezy, pisząc, że sprzyjające środowisko biznesowe skłania do wydatków na badania i rozwój, natomiast kryzys raczej wywołuje u przedsiębiorców awersję do inwestowania środków na rozwój nowych technologii. Z drugiej strony innowacja zawsze wydawała się szybkim rozwiązaniem dla przedsiębiorstw, aby poradzić sobie ze skutkami kryzysu. W przypadku małych firm lub startupów innowacje to możliwości opracowywania nowych produktów i szybkiego reagowania na żądania rynku, czego wyrazem była cyfryzacja i jej gwałtowny rozwój w trakcie pandemii. Taki pogląd na tę kwestię przedstawiają C. Devece i inni (2016), którzy uważają, iż w okresie kryzysu (inaczej niż w okresach dobrobytu) wysoki poziom innowacyjności jest ważnym elementem implikującym wysoki wynik organizacji. Należy jednak mieć na uwadze fakt, iż wprowadzanie innowacji w sytuacjach kryzysowych może być trudne, ponieważ wymaga szybkich i zdecydowanych działań często przy ograniczonych zasobach (Chesbrough, 2020; Wenzel i in., 2021).

Z powyższych rozważań wynika dość jednoznacznie, iż warunki rynkowe wpływają na zachowanie przedsiębiorcze w zakresie innowacyjności. Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy w niekorzystnych warunkach rynkowych przedsiębiorcy wykazują się wyższą czy niższą innowacyjnością w porównaniu z warunkami niekryzysowymi. W tym kontekście sformułowano następującą hipotezę:

H1: Poziom innowacyjności przedsiębiorstw istotnie się różni w zależności od warunków rynkowych, w których one działają.

Badanie gotowości do podejmowania ryzyka wśród przedsiębiorców i firm często powiązane jest z innowacyjnością. Wyniki prowadzonych badań nad wpływem warunków rynkowych na gotowość do podejmowania ryzyka prowadzą do niejednoznacznych wniosków. Mianowicie, jak twierdzą M.P. Miles i inni (1993, s. 13), I. Goll i A. Rasheed (1997, s. 585), P.M. Kreiser i inni

(2013, s. 1) oraz I. Martins i A. Rialp (2013, s. 71), nie-sprzyjające otoczenie raczej nie skłania do nadmiernego podejmowaniu ryzyka. Według P.M. Kreisera i innych (2013, s. 2), reakcją przedsiębiorstw na sytuacje zagrożenia (kryzys) będzie zmniejszanie nacisku na skłonność do podejmowania ryzyka. Z drugiej strony teoretycy przedsiębiorczości (Covin, Slevin, 1989; Miller, 1983; Miller, Friesen, 1982) sugerują, że im bardziej wrogie jest środowisko, tym więcej firm będzie skłonnych do działań przedsiębiorczych, w tym do podejmowania ryzyka. Tę tezę potwierdzają wyniki badań prowadzonych przez O. Dele-Ijagbulu i innych (2020), którzy na przykładzie małych firm z Afryki Południowej wykazali, że niesprzyjające warunki rynkowe determinują przedsiębiorców do ryzykownych zachowań.

W przypadku gotowości do ryzyka badacze doszli ponadto do wniosku, że przedsiębiorcy nie są skłonni do podejmowania ryzyka również w warunkach wyjątkowo sprzyjających ich działalności. W takich warunkach przedsiębiorstwa mogą stosować sprawdzone strategie, które przynoszą oczekiwane zyski (Covin, Covin, 1990, s. 38; Covin, Slevin, 1989, s. 77). Wywody te prowadzą do wniosku, iż zależność pomiędzy warunkami rynkowymi a gotowością do podejmowania ryzyka nie jest liniowa (Rosenbusch i in., 2013, s. 646; Kreiser i in., 2013, s. 1). Dodatkowym wnioskiem z przytoczonych badań jest fakt, że przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do podejmowania ryzyka w umiarkowanie niekorzystnych warunkach rynkowych. Ze względu na fakt, iż niniejsze badania dotyczą okresów stabilnych i skrajnie niekorzystnych, postawiono hipotezę:

H2: Poziom gotowości do podejmowania ryzyka przedsiębiorstw istotnie się różni w zależności od warunków rynkowych, w których one działają.

Proaktywność jako koncept, który przejawia się m.in. w poszukiwaniu okazji oraz zdolności do adaptacji, okazuje się być istotną i oczekiwaną cechą przedsiębiorców w czasach kryzysu (Bivona, Cruz, 2021). Potwierdza to również D. Miller (1983, s. 775), który uważa, że im bardziej niekorzystne warunki rynkowe, tym przedsiębiorcy są bardziej proaktywni. Teza ta została potwierdzona w badaniach O. Dele-Ijagbulu i innych (2020). Choć trzeba mieć na uwadze fakt, iż, jak sugerują D. Miller i P.H. Friesen (1982, s. 223), wysoki poziom proaktywności może być niebezpieczny dla warunków skrajnie niekorzystnych. Z kolei G.T. Lumpkin i I.G. Dess (2001, s. 436) sugerują, że w niekorzystnych warunkach rynkowych wzrasta presja na zarządzających przedsiębiorstwem i zmusza ich do podejmowania kroków związanych z oszczędzaniem zasobów finansowych. Taka postawa znacznie utrudnia eksperymentowanie, które jest przejawem działań proaktywnych (Lumpkin, Dess, 2001, s. 437). Natomiast badania prowadzone przez J. Brzozowskiego, M. Cucculelli i V. Peruzzi (2019) wykazały, że przedsiębiorstwa, które znacznie ucierpiały w wyniku kryzysów, przyjmują postawy bardziej reaktywne niż proaktywne, co może być dowodem na uczenie się organizacji. Z powyższego wynika,

że podobnie jak dla innowacyjności i podejmowania ryzyka nie ma jednoznaczności co do wpływu warunków rynkowych na proaktywność przedsiębiorstw. Wprawdzie analiza literaturowa prowadzi do wniosku, iż warunki rynkowe determinują zachowania w tym zakresie, ale trudno wskazać kierunek tej zależności. W związku z tym zaproponowano następującą hipotezę:

H3: Poziom proaktywności przedsiębiorstw istotnie się różni w zależności od warunków rynkowych, w których one działają.

Metoda badawcza

Realizacji przyjętego celu oraz weryfikacji założonych hipotez badawczych dokonano poprzez analizę wyników badań ankietowych przeprowadzonych w małych firmach z branży poligraficznej działających na terenie Polski co najmniej od 3 lat. Badania te zostały przeprowadzone w grudniu 2020 roku z zastosowaniem kwestionariusza ankiety (PAPI). Wybór branży poligraficznej był celowy. Z jednej strony polska branża drukarska ma znaczącą pozycję na rynku europejskim i przed pandemią sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw z tej branży poprawiała się z roku na rok (Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga, 2018). Z drugiej strony firmy drukarskie zostały istotnie dotknięte skutkami kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. Sektor poligraficzny znalazł się w trudnej sytuacji wynikającej z nagłego zatrzymania gospodarki. Konsekwencjami tego była nie tylko redukcja liczby zamówień, lecz także przyspieszona zmiana struktury popytu (Wydawca, 2020; Cetera, 2021).

Krajowy Rejestr Sądowy w Polsce, na podstawie którego przygotowano listę przedsiębiorstw działających od co najmniej 3 lat w branży poligraficznej, zawierał 602 organizacje, co stanowiło całość badanej populacji. W wyniku działań specjalizującej się w badaniach ankietowych firmy uzyskano do analizy 150 wypełnionych poprawnie kwestionariuszy, co daje blisko 25% wskaźnik odpowiedzi. W tabeli 1 zamieszczono podstawowe charakterystyki próby badanej.

Ponieważ prowadzone badania dotyczyły poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej, w kwestionariuszu zawarto pytania, które pozwoliły na odrębną ocenę tychże wymiarów. Skale do pomiaru zostały opracowane na podstawie kwestionariusza zaproponowanego przez M. Hughesa i R.E. Morgana (2007), przy czym ograniczono się do trzech podstawowych wymiarów, tj. gotowości do podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności (Covin, Slevin, 1989). Każdy z badanych konstruktów orientacji przedsiębiorczej określony został jako średnia arytmetyczna zestawu wskaźników ocenianych przez respondentów w pięciostopniowej skali Likerta. Ze względu na fakt, iż jako cel pracy postawiono porównanie poziomu poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w różnych warunkach rynkowych, ankietowani odpowiadali na pytania odnoszące się do trzech okresów. Okres I to faza przed pandemią, czyli przed marcem 2020, okres II to czas pełnego zamknięcia wynikającego z pojawienia się pandemii, czyli okres od marca do maja 2020 roku, natomiast okres III to faza luzowania obostrzeń, czyli okres od czerwca do listopada 2020. W odniesieniu do branży, która została zbadana, i warunków rynkowych, w jakich działała, można ustalić, iż okres I to faza sprzyjających warunków rynkowych, okres II to czas bardzo niesprzyjających warunków rynkowych, a okres III to faza niesprzyjających warunków rynkowych.

W tabeli 2 zamieszczono informacje o liczbie pytań, z których zostały utworzone poszczególne zmienne oraz podano dla nich wartości współczynnika alfa Cronbacha jako miary rzetelności badanych konstruktów w rozważanych okresach. Wartości wszystkich miar rzetelności zamieszczonych w tabeli 2 są większe od 0,7, co świadczy o tym, że każda z rozważanych zmiennych reprezentuje satysfakcjonujący poziom współzależności pomiędzy tworzącymi go wskaźnikami, co pozwala uznać je za wewnętrznie spójne.

Do określenia siły i zmian poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości pomiędzy badanymi okresami zastosowano podstawowe miary położenia, takie jak średnią arytmetyczną oraz medianę. Dodatkowo analizie poddano rozkłady empiryczne wymiarów orientacji

Tabela 1. Charakterystyka próby

Charakterystyka	Kategoria	Odsetek
Liczba pracowników	10–19	51%
	20–29	16%
	30–39	8%
	40–49	25%
Wiek przedsiębiorstwa	3–10 lat	14%
	11–20 lat	28,7%
	powyżej 20 lat	57,3%
Lokalizacja	obszar wiejski	8,7%
	małe miasta*	16%
	miasta średniej wielkości**	42%
	duże miasta***	33,3%

Uwaga: * do 50 000 mieszkańców; ** od 50 000 do 500 000 mieszkańców; *** powyżej 500 000 mieszkańców

Źródło: opracowanie własne

przedsiębiorczej w poszczególnych okresach. Ze względu na to, iż rozpatrywane próby są zależne (badania prowadzone na tej samej grupie, ale w różnych okresach), oraz fakt, iż dane nie spełniają założenia o normalności rozkładu do weryfikacji istotności różnic pomiędzy tymi próbami, zastosowano dwukierunkową analizę wariacji Friedmana oraz test kolejności par Wilcoxon dla prób zależnych (Kvam i in., 2022). We wszystkich przeprowadzanych testach przyjęto 5% poziom istotności.

Wyniki badań

W pierwszym etapie badań skupiono się na analizie wartości wskaźników dla poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej (gotowości do podejmowania ryzyka, proaktywności i innowacyjności) w analizowanych okresach. W tabeli 3 zamieszczono podstawowe statystyki dla wskaźników wartości rozważanych wymiarów orientacji przedsiębiorczej.

Wstępna analiza średniej wartości wskaźników wymiarów orientacji przedsiębiorczej prowadzi do wniosku, iż w przypadku wszystkich konstruktów ich poziomy różni się w poszczególnych okresach. W okresie II, czyli na początku pandemii, poziom ten jest niższy niż w okresie I, czyli przed pandemią. Największa różnica zauważalna jest dla gotowości do podejmowania ryzyka, w przypadku której w fazie przed pandemią wskaźnik ten wynosił 3,27, a w okresie całkowitego zamknięcia kształtował się

na poziomie 2,78 (różnica wynosi prawie 0,5). W okresie III poziom gotowości do podejmowania ryzyka był nieco wyższy niż w okresie II i znacznie niższy niż w I. Porównanie median dla zmiennej R w okresach I, II i III prowadzi do tych samych wniosków, jakie wypływają z porównań średnich arytmetycznych. Na podstawie przeprowadzonej analizy dla ryzyka można zatem stwierdzić, iż pojawienie się niekorzystnych warunków rynkowych prowadziło do obniżenia gotowości do podejmowania ryzyka przez badane przedsiębiorstwa. Co więcej, lekka poprawa tych warunków, jaka nastąpiła w okresie III, nie stała się powodem dla przedsiębiorców do radykalnej zmiany zachowania w tym zakresie.

Dla innowacyjności różnica średnich pomiędzy poszczególnymi okresami również jest zauważalna, choć nie tak znaczna jak dla podsumowania ryzyka. Wartość wskaźnika dla tego wymiaru jest mniejsza o 0,15 w okresie II (w porównaniu do I). Z kolei w okresie III wskaźnik ten kształtował się na poziomie 3,35, czyli o zaledwie 0,06 mniejszym niż w okresie I. Wyniki otrzymane przez porównanie średnich arytmetycznych nie znajdują do końca potwierdzenia przy porównaniu median dla innowacyjności. Okazało się bowiem, że w okresie II mediana znacznie różni się od średniej arytmetycznej i jest ona wyższa od median innowacyjności dla pozostałych okresów. Na podstawie przeprowadzonej analizy dla innowacyjności trudno na tym etapie sformułować jednoznaczne wnioski co do różnic poziomu tego wymiaru w badanych okresach.

Tabela 2. Charakterystyka konstruktów orientacji przedsiębiorczej

Wymiar orientacji przedsiębiorczej	Skrót	Liczba wskaźników	alfa Cronbacha		
			I	II	III
Gotowość do podejmowania ryzyka	R	4	0,743	0,809	0,816
Innowacyjność	IN	4	0,859	0,877	0,850
Proaktywność	PR	4	0,809	0,798	0,801

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Podstawowe miary położenia dla wymiarów orientacji przedsiębiorczej w wybranych okresach

Rodzaj wymiaru orientacji	Rodzaj statystyki	Okres		
		I	II	III
Gotowość do podejmowania ryzyka	średnia	3,27	2,78	2,86
	mediana	3,50	2,75	3,00
Innowacyjność	średnia	3,41	3,26	3,35
	mediana	3,40	3,50	3,47
Proaktywność	średnia	3,42	3,36	3,50
	mediana	3,50	3,50	3,63

Źródło: opracowanie własne

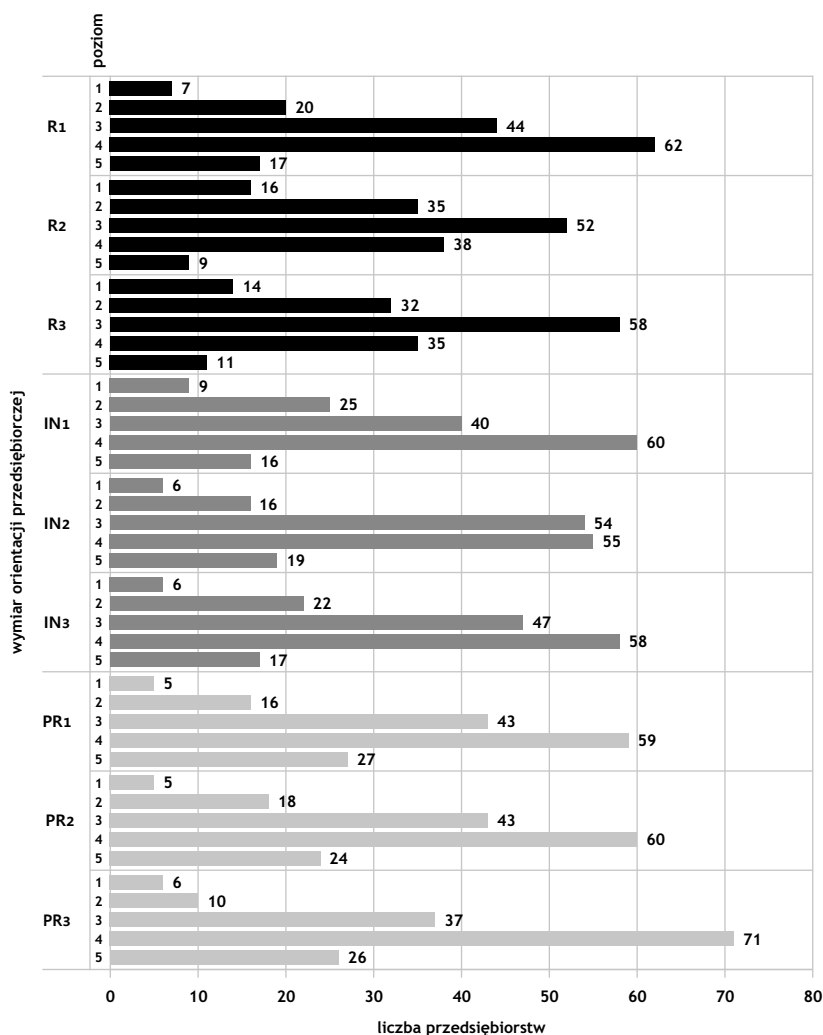
W przypadku trzeciego wymiaru orientacji przedsiębiorczej, czyli proaktywności w okresie głębokiego kryzysu, poziom proaktywności był niższy w porównaniu do okresu przed kryzysem (tak jak dla innych wymiarów). Natomiast w okresie III średnia wartość tego wskaźnika była wyższa zarówno w porównaniu do okresu I, jak i II. Również mediana dla tej zmiennej w okresie III jest wyższa niż w okresach I i II. Na podstawie tej części analizy można sformułować wniosek, że pojawienie się sytuacji rynkowej skrajnie niekorzystnej spowodowało spadek poziomu proaktywności, jednak lekka poprawa warunków (luzowanie obostrzeń pandemicznych) sprawiła, iż przedsiębiorstwa z branży poligraficznej zwiększyły swoje działania proaktywne, a ich poziom był wyższy niż w okresie sprzyjających warunków rynkowych.

Formułowanie wniosków w oparciu o porównanie miar położenia może w niektórych przypadkach prowadzić do niejednoznaczności, a nawet do błędów. Dzieje się tak, jeśli rozkłady analizowanych (porównywanych) zmiennych odbiegają od rozkładu normalnego,

zwłaszcza, jeśli występuje asymetria w ich rozkładzie lub dane odstające.

W związku z powyższym w celu uzupełnienia wcześniejszych analiz porównano rozkłady empiryczne badanych konstruktów w trzech rozważanych okresach. W tym celu wartości miar dla poszczególnych wymiarów orientacji przyporządkowano do jednego z pięciu przedziałów według zasady: poziom 1 (bardzo niski) to wartości poniżej 1,5; poziom 2 (niski) od 1,5 do 2,5; poziom 3 (średni) od 2,5 do 3,5; poziom 4 (wysoki) od 3,5 do 4,5 oraz poziom 5 (bardzo wysoki) to wartości powyżej 4,5. Na rysunku 1 zaprezentowano histogram liczebności dla wartości wskaźnika każdego z rozważanych konstruktów.

Na podstawie danych zaprezentowanych na wykresach zamieszczonych na rysunku 1 można stwierdzić, iż w przypadku każdego z wymiarów występują różnice w rozkładach pomiędzy badanymi okresami. W przypadku gotowości do podejmowania ryzyka liczba przedsiębiorstw, dla których poziom tego wymiaru jest bardzo niski lub niski w okresie II, jest znacznie większa od



Uwaga: Indeksy przy nazwach wskaźników wynikowych oznaczają okres; np. R₁ oznacza wartość wskaźnika R w okresie I, R₂ – R w okresie II, R₃ – R w okresie III

Rys. 1. Rozkłady empiryczne dla wartości wskaźników wymiarów orientacji przedsiębiorczej w poszczególnych okresach

Źródło: opracowanie własne

analogicznych przedziałów dla okresu I. Na poziomach 1 i 2 było przed pandemią łącznie 20 (czyli mniej niż 20%) przedsiębiorstw, a w momencie pojawienia się niekorzystnych warunków rynkowych liczba tych przedsiębiorstw wzrosła do 51, co stanowi ponad 1/3 przedsiębiorstw. Z kolei wysoki i bardzo wysoki poziom skłonności do ryzyka deklarowało przed wybuchem pandemii prawie 80 (około 53%) przedsiębiorstw, a w II okresie liczba przedsiębiorstw z poziomów 4 i 5 wynosiła 47 (około 30%). W okresie III rozkład empiryczny jest zbliżony dla rozkładu z okresu II. Zauważalna jest znaczna różnica w rozkładach empirycznych dla ryzyka pomiędzy okresem I a II i III. Zatem ta część analizy dla zmiennej R potwierdziła wnioski z analizy porównawczej miar położenia oraz to, że w niekorzystnych warunkach rynkowych przedsiębiorcy są mniej skłonni do podejmowania ryzyka niż w warunkach sprzyjających działalności.

W przypadku innowacyjności różnice w rozkładach nie są aż tak znaczące jak dla ryzyka. Na uwagę zasługuje fakt, iż poziom średni (poziom 3) w okresie II osiąga znacznie więcej przedsiębiorstw w porównaniu z pozostałymi okresami. Z kolei w okresie II (w porównaniu do okresu I) liczba przedsiębiorstw na poziomach 1 i 2 jest zdecydowanie mniejsza. Łączna liczba przedsiębiorstw wykazująca się wysoką i bardzo wysoką innowacyjnością w okresie II jest bardzo zbliżona do tej liczby dla okresu I. Z kolei wysokość słupków dla odpowiednich przedziałów (poziomów) w okresie III są wartościami leżącymi pomiędzy wartościami dla okresów I i II. Z tej części analizy można wysnuć wniosek, iż w okresie głębokiego kryzysu przedsiębiorstwa wykazują się większą skłonnością do innowacyjności, a dokładnie mniej przedsiębiorstw wykazuje działania w tym zakresie na poziomie niskim.

Rozkłady empiryczne dla zmiennej określającej poziom proaktywności w okresach I i II są do siebie bardzo zbliżone. Zauważalna jest natomiast różnica pomiędzy rozkładami w tych dwóch okresach a rozkładem w okresie III. Mianowicie w okresie łagodzenia obostrzeń (okres III) liczba przedsiębiorstw o wysokim poziomie proaktywności jest o około 20% większa w porównaniu do okresów I i II. Natomiast w okresie III (w porównaniu do

I i II okresu) mniej przedsiębiorstw wykazywało średni i niski poziom proaktywności. Prowadzi to do wniosku, iż pandemia nie wpłynęła negatywnie na działania w zakresie proaktywności, natomiast w okresie lekkiej poprawy warunków (okres III) przedsiębiorcy zwiększyli swoją aktywność w zakresie poszukiwania okazji. Te wnioski dla proaktywności są spójne z tymi, które formułowano na podstawie analiz średniej i mediany.

W celu zweryfikowania, czy w przeprowadzonych analizach porównawczych zauważone różnicowanie (zarówno miary położenia, jak i rozkładu) dla poszczególnych konstruktów jest istotne statystycznie, przeprowadzono odpowiednie testy statystyczne. Test ANOVA Friedmana wykonano dla zmiennych z wszystkich okresów łącznie. W przypadku odrzucenia hipotezy o zgodności rozkładów wykonano testy POST-HOC, aby zweryfikować parami zgodność rozkładów. Dla testu kolejności par możliwe jest tylko porównanie parami. Na podstawie wyników dwukierunkowej analizy wariancji Friedmana możliwe jest zweryfikowanie różnic pomiędzy rozkładami zmiennych. Z kolei test kolejności par, porównując określone średnie rangi dla wartości zmiennej, weryfikuje istotność różnic w poziomie dwóch zmiennych. Wyniki tych testów, czyli odpowiednią statystykę i odpowiadające jej prawdopodobieństwo testowe, zamieszczone zostały w tabeli 4.

W przypadku gotowości do podejmowania ryzyka sformułowane wcześniej wnioski zostały w pełni potwierdzone. Mianowicie wykazano istotną różnicę dla rozkładów empirycznych w trzech okresach. Przeprowadzone testy POST-HOC potwierdziły istotność różnic w rozkładach zmiennych dla okresów I i II oraz I i III i brak istotności dla pary II i III. Wyniki testu kolejności par potwierdziły, iż poziom skłonności do ryzyka w okresie I był istotnie większy niż w okresach II i III. Natomiast różnica poziomu tego wskaźnika w okresach II i III nie jest istotna statystycznie. Zatem jednoznacznie zostały potwierdzone wnioski o tym, iż w przypadku badanych przedsiębiorstw poziom gotowości do podejmowania ryzyka jest istotnie niższy w warunkach kryzysowych (zarówno głębokiego kryzysu, jak i po jego lekkim złagodzeniu) niż w warunkach stabilnych.

Tabela 4. Wyniki dla dwukierunkowej analizy wariancji Friedmana oraz testu kolejności par Wilcoxona

Wymiar orientacji przedsiębiorczej	Typ wskaźnika testowego	Test ANOVA Friedmana				Test kolejności par Wilcoxona		
		Trzy okresy łącznie	I vs II	II vs III	I vs III	I vs II	II vs III	I vs III
R	statystyka	43,560	4,821	-0,058	4,879	6,301	-1,532	5,366
	p-value	0,000	0,000	0,954	0,000	0,000	0,125	0,000
IN	statystyka	5,156	x	x	x	2,228	-2,736	-0,597
	p-value	0,076	x	x	x	0,026	0,006	0,551
PR	statystyka	10,500	0,779	-2,338	-1,559	1,151	-3,797	-1,236
	p-value	0,005	0,436	0,019	0,119	0,252	0,000	0,221

Źródło: opracowanie własne



Dla innowacyjności wyniki przeprowadzonych testów pozwoliły na weryfikację wcześniejszych wniosków i rozstrzygnięcie części niejednoznaczności. Wprawdzie nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o zróżnicowaniu rozkładów empirycznych między zmiennymi w trzech okresach ($p = 0,076 > 0,05$), to jednak wyniki testu Wilcoxa dają podstawy do stwierdzenia, że poziom innowacyjności w okresie II jest niższy niż w okresie I ($p = 0,026$) oraz w okresie III ($p = 0,006$). Można zatem sformułować wniosek, iż w okresie wybitnie niekorzystnych warunków innowacyjność badanych przedsiębiorstw była na istotnie niższym poziomie niż w sprzyjających warunkach rynkowych. Jednak już lekka poprawa tych warunków (luzowanie obostrzeń) sprawiła, iż przedsiębiorstwa wróciły na poziom innowacyjności porównywalny z okresem przed kryzysem (wartość prawdopodobieństwa testowego przy porównaniu okresów I i II jest równa 0,551).

W przypadku proaktywności potwierdziła się istotność różnic rozkładów pomiędzy wszystkimi okresami (p w teście ANOVA Friedmana wynosi 0,005). Test POST-HOC pozwala na stwierdzenie, iż istotnie statystycznie zróżnicowanie występuje dla zmiennych w okresach głębokiego kryzysu (okres I) i luzowań obostrzeń (okres III). Fakt ten został potwierdzony w wynikach drugiego testu ($p = 0,000$). Podsumowując, poziom proaktywności w okresie bardzo niekorzystnych warunków rynkowych nie odbiega od poziomu tego wymiaru w okresie warunków korzystnych. Jednak w okresie, w którym przedsiębiorstwo mogło choć częściowo wrócić do normalnego funkcjonowania (w okresie luzowania), wartość wskaźnika proaktywności wzrosła i okazała się być istotnie wyższa niż w okresie głębokiego kryzysu.

Wnioski z badań

Przeprowadzone badania wpisują się w nurt badań nad wpływem warunków rynkowych na orientację przedsiębiorczą. Dodane analizy pozwalają na potwierdzenie postawionych hipotez dla wszystkich trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Jak zatem widać, poziom poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej istotnie się różni w zależności od warunków rynkowych, a tym samym warunki rynkowe mają wpływ na poziom orientacji przedsiębiorczej organizacji.

W szczególności wykazano, iż dla badanych przedsiębiorstw poziom gotowości do ryzyka w warunkach wybitnie niekorzystnych i niekorzystnych jest niższy niż w warunkach rynkowych sprzyjających działalności. Takie wyniki są zgodne z wnioskami, jakie sformułowali w swoich pracach: M.P. Miles i inni (1993), I. Goll i A. Rasheed (1997), P.M. Kreiser i inni (2013) oraz I. Martins i A. Rialp (2013). Jednakże wyniki te nie są zgodne z wynikami badań prowadzonymi m.in. przez J.G. Covina i D.P. Slevina (1989), D. Millera (1983) czy też O. Dele-Ijagbulu i innych (2020). W tym kontekście należy mieć na uwadze fakt, iż kryzys wywołany pandemią COVID-19 był jednym z największych i najbardziej odczuwalnych kryzysów, jakie dotknęły całą światową gospodarkę w ostatnim czterdziestolecu, a badania tych

autorów dotyczyły z pewnością kryzysów o mniejszym zasięgu. Na podstawie przeprowadzonych badań i sformułowanych wniosków możemy stwierdzić, że hipoteza H2 została potwierdzona.

W przypadku innowacyjności jej poziom w okresie głębokiego kryzysu (początkowej fazie pandemii) był istotnie niższy niż przed pandemią. Jest to zgodne z sugestiami takich badaczy, jak: D. Miller i P.H. Friesen (1982), M. Peris-Ortiz i inni (2014), D. Devece i inni (2016), którzy twierdzili, iż niekorzystne warunki rynkowe nie sprzyjają innowacyjności. Jednak należy zwrócić uwagę na fakt, iż w okresie III przedsiębiorcy istotnie zwiększyli poziom innowacji (w porównaniu do okresu II) i wrócili w tym zakresie do poziomu sprzed pandemii. Taka postawa jest dość naturalna, gdyż, jak piszą J.G. Covin i inni (2006, s. 61), innowacyjność odzwierciedla także skłonność do eksperymentowania, podejmowania prób innego podejścia do obecnych sposobów działania, aby zaproponować odbiorcom nową wartość i polepszyć pozycję konkurencyjną na rynku. Działania takie mają długotrwały charakter, w związku z czym ich rezultat nie jest zauważalny w stosunkowo niewielkich odstępach czasu. Zatem hipoteza H1, która została sformułowana dla innowacyjności, została potwierdzona.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, pogorszenie warunków rynkowych nie zmieniło istotnie poziomu proaktywności wśród badanych przedsiębiorstw. Dodatkowo w drugiej fazie kryzysu (w III okresie) przedsiębiorcy wykazywali się istotnie wyższym poziomem wskaźnika proaktywności niż w okresie pełnego zamknięcia. Takie wyniki są zgodne z badaniami prowadzonymi przez innych autorów, którzy sugerowali, iż proaktywność to wymiar orientacji, który powinien uaktywniać się właśnie w okresie kryzysu (Miller, 1983; Bivona, Cruz, 2021). Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku zjawiska, jakim jest kryzys wywołany pandemią COVID-19, reakcja przedsiębiorców była opóźniona. Wynikało to z faktu, iż początkowy okres pandemii był fazą pełną niepewności i ograniczeń jakichkolwiek działań. Te wnioski pozwalają na potwierdzenie przyjętej w badaniach hipotezy H3.

Uzyskane wyniki sugerują, że w badanym okresie (początek kryzysu) w wyniku głębokich zmian następujących w otoczeniu przedsiębiorcy osłabili swoje działania w zakresie gotowości do podejmowania ryzyka i innowacyjności. Nie zmienili swoich zachowań w zakresie proaktywności. Następnie w wyniku upływu czasu i niewielkiej poprawy warunków rynkowych zwiększyli istotnie swoje działania w zakresie proaktywności i innowacyjności, jednocześnie pozostawiając gotowość do podejmowania ryzyka na stosunkowo niskim poziomie.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania mogą w istotny sposób przysłużyć się kadrze kierowniczej przedsiębiorstw z sektora MŚP. Biorąc pod uwagę fakt, iż u źródła stosowania poszczególnych strategii (a zwłaszcza ich dostosowywania do warunków rynkowych) jest chęć osiągnięcia wysokich

wyników, analiza zachowań innych przedsiębiorstw w zakresie orientacji przedsiębiorczej może stanowić wskazania, jak należy dostosowywać strategię w przypadku zmian warunków w otoczeniu biznesowym.

Zaprezentowane badania mają kilka ograniczeń. Po pierwsze, analiza została przeprowadzona na podstawie danych dla jednej kategorii wielkości przedsiębiorstwa (małe firmy), jednej branży (poligrafia) i jednego rynku (Polska). Dlatego rekomenduje się przeprowadzenie badań w tym zakresie w odniesieniu do przedsiębiorstw innej wielkości, innym profilu działalności oraz w miarę możliwości w innych krajach. Po drugie, ograniczeniem jest sposób gromadzenia danych. Przeprowadzone badania miały po części charakter badań *ex post*. W badaniu respondenci odnosili się do sytuacji mających miejsce w trzech różnych okresach czasowych na przestrzeni 10 miesięcy. Takie podejście może prowadzić do stronniczości w ocenach, a w konsekwencji zarówno do przeszacowania, jak i niedoceniaenia badanych czynników. Dodatkowo należy też zwrócić uwagę na fakt, iż badania polegały na porównaniu ogólnych tendencji w zakresie działań przedsiębiorczych w trzech okresach następujących po sobie, dla tej samej grupy badanej. Daje to możliwość potraktowania danych jako szeregów czasowych i badania dynamiki zmian na poziomie poszczególnych podmiotów. Warto byłoby również podjąć badania nad zmianami zachowań na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw oraz zweryfikować, jak one wpływały na zmiany wyników przedsiębiorstwa.

dr Marcin Suder
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-6279-7359
e-mail: msuder@agh.edu.pl

Bibliografia

- [1] Ardakani M.F., Avorgani R.K. (2021), *Decision Making of Entrepreneurs in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, Vol. 11, No. 3, pp. 1412–1424.
- [2] Belitski M., Guenther Ch., Kritikos A., Thurik R. (2022), *Economic Effects of the COVID-19 Pandemic on Entrepreneurship and Small Businesses*, „Small Business Economics”, Vol. 58, No. 2, pp. 593–609.
- [3] Bivona E., Cruz M. (2021), *Can Business Model Innovation Help SMEs in the Food and Beverage Industry to Respond to Crises? Findings from a Swiss Brewery during COVID-19*, „British Food Journal”, Vol. 123, No. 11, pp. 3638–3660.
- [4] Bratnicki M. (2008), *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 6, s. 17–22.
- [5] Brzozowski J., Cucculelli M., Peruzzi V. (2019), *Firms' Proactiveness During the Crisis: Evidence from European Data*, „Entrepreneurship Research Journal, Entrepreneurship Research Journal”, Vol. 9, No. 3, pp. 1–14.
- [6] Cetera W. (2021), *Poligrafia w czasie pandemii*, „Zarządzanie Mediami”, Tom 9(1), s. 173–189.
- [7] Chesbrough H.W. (2020), *To Recover Faster from COVID-19, Open Up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 88, pp. 410–413.
- [8] Covin J.G., Slevin D.P. (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, Vol. 10, No. 1, pp. 75–87.
- [9] Covin J.G., Covin T.J. (1990), *Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 14, No. 4, pp. 35–50.
- [10] Covin J., Green K.M., Slevin D. (2006), *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, Vol. 30, No. 1, pp. 57–81.
- [11] Covin J.G., Wales W.J. (2019), *Crafting High-impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 43, No. 1, pp. 3–18.
- [12] Dele-Ijagbulu O., Moos M., Eresia-Eke C. (2020), *The Relationship between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation of Small Businesses*, „Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies”, Vol. 6, No. 2, pp. 347–362.
- [13] Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „Academy of Management Executive”, Vol. 19, No. 1, pp. 147–156.
- [14] Devece C., Peris-Ortiz M., Rueda-Armengot C. (2016), *Entrepreneurship during Economic Crisis: Success Factors and Paths to Failure*, „Journal of Business Research”, Vol. 69, No. 11, pp. 5366–5370.
- [15] Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- [16] Goll I., Rasheed A. (1997), *Rational Decision-making and Firm Performance. The Moderating Role of Environment*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, pp. 583–591.
- [17] Hock-Doepgen M., Clauss T., Kraus S., Cheng C.-F. (2021), *Knowledge Management Capabilities and Organizational Risk-taking for Business Model Innovation in SMEs*, „Journal of Business Research”, Vol. 130, pp. 683–697.
- [18] Hughes M., Morgan R.E. (2007), *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 36, No. 5, pp. 651–661.
- [19] Khan A.M., Manopichetwattana V. (1989), *Innovative and Non-innovative Small Firms: Types and Characteristics*, „Management Science”, Vol. 35, No. 5, pp. 597–606.
- [20] Kreiser P.M., Davis J. (2010), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship”, Vol. 23, No. 1, pp. 39–51.
- [21] Kraus S., Rigtering J.C., Hughes M., Hosman V. (2012), *Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands*, „Review of Managerial Science”, Vol. 6, No. 2, pp. 161–182.

- [22] Kreiser P.M., Anderson B.S., Marino L., Kuratko D.F. (2013), *Entrepreneurial Responses to Hostile Environments*, „Academy of Management Proceedings”, Vol. 2013, No. 1, art. 14506.
- [23] Kusa R., Duda J., Suder M. (2022), *How to Sustain Company Growth in Times of Crisis: The Mitigating Role of Entrepreneurial Management*, „Journal of Business Research”, Vol. 142, pp. 377–389.
- [24] Kvam P., Vidakovic B., Kim S.J. (2022), *Nonparametric Statistics with Applications to Science and Engineering with R*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- [25] Lotz H.M., Van der Merwe S.P. (2013), *An Investigation of the Influence of Entrepreneurial Orientation on the Perceived Success of Agribusinesses in South Africa*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 44, No. 1, pp. 15–32.
- [26] Lumpkin G.T., Dess G. (2001), *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 16, No. 5, pp. 429–451.
- [27] Madsen E.L. (2007), *The Significance of Sustained Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms: A Longitudinal Analysis*, „Entrepreneurship and Regional Development”, Vol. 19, No. 2, pp. 185–204.
- [28] Martins I., Rialp A. (2013), *Entrepreneurial Orientation, Environmental Hostility and SME Profitability: A Contingency Approach*, „Cuadernos de Gestión”, Vol. 13, No. 2, pp. 67–88.
- [29] Miles M.P., Arnold D.R., Thompson D.L. (1993), *The Interrelationship between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Applied Business Research”, Vol. 9, No. 4, pp. 12–24.
- [30] Miller D., Friesen P.H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two Models of Strategic Momentum*, „Strategic Management Journal”, Vol. 3, No. 1, pp. 1–25.
- [31] Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 1, pp. 770–791.
- [32] Moreno A.M., Casillas, J.C. (2008), *Entrepreneurial Orientation and the Growth of SMEs: A Causal Model*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, Vol. 32, No. 3, pp. 507–528.
- [33] Moreno-Menendez A., Arzuabiaga U., Diaz-Moriana V., Casillas J.C. (2022), *The Impact of a Crisis on Entrepreneurial Orientation of Family Firms: The Role of Organisational Decline and Generational Change*, „International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship”, Vol. 40, No. 4, pp. 425–452.
- [34] Newman A., Obschonka M., Block J. (2022), *Small Businesses and Entrepreneurship in Times of Crises: The Renaissance of Entrepreneur-Focused Micro Perspectives*, „International Small Business Journal”, Vol. 40, No. 2, pp. 119–129.
- [35] Peris-Ortiz M., Fuster-Estruch V., Devece-Caranana C. (2014), *Entrepreneurship and Innovation in a Context of Crisis*, [in:] K. Rüdiger, M. Peris-Ortiz, A. Blanco González (eds.), *Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis*, Springer, New York.
- [36] Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga (2018), *Rynek poligraficzny i opakowań z nadrukiem w Polsce*; <https://saltadis.com/wp-content/uploads/2019/02/Rynek-poligraficzny-i-opakowan-z-nadrukiem-w-Polsce-Educja-2018.pdf>, data dotępu: 10.10.2022 r.
- [37] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 33, No. 3, pp. 761–787.
- [38] Rosenbusch N., Rauch A., Bausch A. (2013), *The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment – Performance Relationship: A Meta-Analysis*, „Journal of Management”, Vol. 39, No. 3, pp. 633–659.
- [39] Steinerowska-Streb I., Kraśnicka T. (2022), *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki polskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 19–29.
- [40] Wenzel M., Stanske S., Lieberman M.B. (2020), *Strategic Responses to Crisis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 41, No. 7/18, art. 3161.
- [41] Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 13, pp. 1307–1314.
- [42] Wiklund J., Shepherd D. (2005), *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 20, No. 1, pp. 71–91.
- [43] Wolff J.A., Pett T.L. (2006), *Small Firm Performance: Modelling the Role of Product and Process Improvements*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 44, No. 2, pp. 268–284.
- [44] Wójcik-Karpacz A. (2016), *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse/Journal of Management and Finance”, Vol. 14, Nr 2, s. 483–496.
- [45] Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Pavlov D., Rudawska J. (2019), *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 11–19.
- [46] Wydawca (2020), *Polska poligrafia podczas pandemii – wyniki ankiety*, (Biuletyn „Wydawcy” 19.05.2020), <https://wydawca.com.pl/2020/05/19/polska-poligrafia-podczas-pandemii/>, data dostępu: 12.12.2020 r.
- [47] Zahra S. (1991), *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 6, No. 4, pp. 259–285.
- [48] Zahra S.A. (1996), *Governance Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 6, pp. 1713–1735.

Entrepreneurial Orientation in Different Market Conditions

Summary

This article presents the results of the research aimed at comparing the level of individual dimensions of entrepreneurial orientation, i.e., risk-taking, proactiveness, and innovativeness, under different market conditions.

The study focused primarily on the average value of the individual dimensions of entrepreneurial orientation, as well as on their structure in three periods, i.e., before the crisis, the initial phase of the pandemic crisis, and second phase of the crisis. Data was collected using a questionnaire survey in a sample comprising small companies in the printing industry in Poland. Based on the study's results, it can be concluded that the change in market conditions significantly impacts the level of entrepreneurial orientation, in particular, the level of dimensions of entrepreneurial orientation. The findings show that firms are not inclined to take risk during the crisis. In the case of innovation during the deep crisis, its

level was significantly lower than before the pandemic. However, as early as in the easing phase, the surveyed companies were achieving innovation at pre-crisis levels. In contrast, during unfavourable conditions, entrepreneurs slightly reduced their proactivity, however, this was not a significant change. In turn, during the period of a slight improvement in market conditions, entrepreneurs significantly increased their proactivity.

Keywords

entrepreneurial orientation, market conditions, crisis, COVID-19
