

**Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania**

Praca doktorska

**ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA A WYNIKI
EKONOMICZNE MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH**

mgr inż. Agnieszka Filipowicz

Promotor: dr hab. Małgorzata Okręglika, prof. PCz

Częstochowa 2023

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział I: Orientacja przedsiębiorcza jako konstrukt wielowymiarowy w naukach o zarządzaniu.....	12
1.1. Konceptualizacja pojęcia orientacji przedsiębiorczej	12
1.2. Orientacja przedsiębiorcza a zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem... ..	22
1.3. Wielowymiarowość konstruktów orientacji przedsiębiorczej.....	29
1.4. Charakterystyka wymiarów orientacji przedsiębiorczej	33
1.4.1. Proaktywność	33
1.4.2. Innowacyjność.....	37
1.4.3. Podejmowanie ryzyka	41
1.4.4. Autonomia.....	44
1.4.5. Konkurencyjna agresywność.....	48
Rozdział II: Orientacja przedsiębiorcza a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw - perspektywa wyników ekonomicznych	52
2.1. Wyznaczniki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw	52
2.2. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z perspektywy generowania wyników ekonomicznych	62
2.3. Zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa	68
2.4. Pomiar wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa	80
Rozdział III: Metodyka badań własnych	94
3.1. Osadzenie obszaru badań empirycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości	94
3.2. Koncepcja badań własnych. Cele i hipotezy badawcze	95
3.3. Metodyka badań jakościowych.....	101
3.3.1. Specyfika case study jako jakościowej metody badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości	102
3.3.2. Scenariusz wywiadu pogłębionego, jako narzędzie badawcze w badaniach jakościowych.....	104
3.4. Metodyka badań ilościowych	106
3.4.1. Projekt badań ilościowych i próba badawcza	108
3.4.2. Model badawczy i pomiar zmiennych	117
3.4.3. Zastosowane metody analizy statystycznej.....	121
Rozdział IV: Problematyka kształtowania wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych na bazie orientacji przedsiębiorczej – case study.....	135

4.1. Studium przypadku – przypadek A	135
4.1.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa A.....	135
4.1.2. Autonomia.....	136
4.1.3. Konkurencyjna agresywność	139
4.1.4. Innowacyjność	141
4.1.5. Proaktywność	143
4.1.6. Podejmowanie ryzyka	144
4.1.7. Determinanty orientacji przedsiębiorczej	146
4.2. Studium przypadku – przypadek B	148
4.2.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa B.....	148
4.2.2. Autonomia.....	149
4.2.3. Konkurencyjna agresywność	151
4.2.4. Innowacyjność	153
4.2.5. Proaktywność	154
4.2.6. Podejmowanie ryzyka	156
4.2.7. Determinanty orientacji przedsiębiorczej	157
4.3. Studium przypadku – przypadek C	159
4.3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa C.....	159
4.3.2. Autonomia.....	160
4.3.3. Konkurencyjna agresywność	161
4.3.4. Innowacyjność	162
4.3.5. Proaktywność	163
4.3.6. Podejmowanie ryzyka	164
4.3.7. Determinanty orientacji.....	165
4.4. Podsumowanie i wnioski z badań jakościowych	166
Rozdział V: Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w świetle badań ilościowych	172
5.1. Ogólna charakterystyka wyników badań empirycznych	172
5.2. Analizy opisowe dla mały i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych	178
5.3. Podstawowy model badawczy – wyniki badań, podsumowanie	187
5.4. Rozszerzony model badawczy – wyniki badań	192
Zakończenie	197
Bibliografia	207
Spis tabel	220
Spis rysunków	222
Załączniki	224
Załącznik 1 Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego	224
Załącznik 2 – Kwestionariusz ankiety	232

Wstęp

Ostatnie dziesięciolecia przyniosły niesłabnące zainteresowanie badaniami nad rolą przedsiębiorczości w rozwoju biznesu. Organizacje będące uczestnikami dynamicznie zmieniającego się rynku muszą mierzyć się z globalizacją zarówno gospodarek, jak i konkurencji, co pociąga za sobą gwałtowne zmiany w środowiskach, w jakich organizacje są umiejscowione. Tradycyjne techniki zarządzania stają się obecnie niewystarczające by odpowiednio reagować na zmiany wymuszane przez otoczenie biznesowe oraz szybko zmieniające się warunki rynkowe. Pod tym względem naukowcy zajmujący się zarządzaniem strategicznym argumentowali, że działalność przedsiębiorcza wszystkich członków organizacji ma kluczowe znaczenie dla przetrwania, rentowności i rozwoju nowoczesnych organizacji biznesowych¹.

Podejmowane przez organizacje działania wymagają dużego zaangażowania i odwagi, aby wyjść poza standardowe schematy, skupić się na badaniach i rozwoju, podejmować ryzykowne działania, promować innowacje i samodzielność w działaniu. Przedsiębiorczości nie da się zaplanować, nie można jej wciągnąć w ramy z góry zdefiniowanych wariantów, nie da się jej też podporządkować wizji narzuconej dzięki władzy lub przekonaniu², ale to dzięki przedsiębiorczości mamy możliwość odkrywania i tworzenia szans, co tym samym tworzy przestrzeń dla zarządzania strategicznego, dla nowych wartości, dla klienta jak i dla samej organizacji³.

Jednym z ważniejszych konstruktów postrzeganym, jako jeden z najważniejszych elementów mających istotny wpływ na pozycję przedsiębiorstw w ich otoczeniu biznesowym jest orientacja przedsiębiorcza, która jest strategiczną orientacją organizacji, określającą jej strategiczne działania, filozofię zarządzania i zachowania przedsiębiorcze⁴.

Analiza krajowej i zagranicznej literatury wskazała, że mimo badań nad wpływem orientacji przedsiębiorczej na efektywność funkcjonowania organizacji i jej sukces oraz wielu prób znalezienia zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstw, temat ten pozostaje niewyczerpany z uwagi na fakt, że relacje te są determinowane lub

¹ P. Shan, M. Song, X. Jua, *Entrepreneurial Orientation and Performance: Is Innovation Speed a Missing Link?*, "Journal of Business Research", 2016, nr 69, s. 683–690.

² M. Bratnicki, *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, W: J.D. Antoszkiewicz (red.) *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 67.

³ Ibidem, s.62.

⁴ B.S. Anderson, J.G. Covin, D.P. Slevin, *Understanding the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2009, nr (3), s. 218–240.

moderowane przez szereg różnorodnych czynników m.in. wielkość i charakter działalności przedsiębiorstwa, co wymaga badań w ramach poszczególnych grup przedsiębiorstw⁵.

Analizując literaturę przedmiotu, zostało zauważone, że istnieje **luka badawcza** w badaniach dotyczących zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym, gdzie słabo rozpoznano wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne⁶, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych, co było swego rodzaju inspiracją do rozpoczęcia przedmiotowych badań. Poszukiwanie odpowiedzi dotyczących wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw z sektora MŚP wynikało również z doświadczenia zawodowego autorki, która od ponad 20 lat pracuje w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych, zajmując stanowiska kierownicze niższego i wyższego szczebla. W trakcie swojej pracy zawodowej autorka poszukiwała odpowiedzi na wiele pytań dotyczących mechanizmów zarządzania, które mogłyby pomóc w bieżącej działalności, ale i intensyfikować rozwój przedsiębiorstw z sektora MŚP.

Do podjęcia badań skłoniła doktorantkę również obserwacja problemów z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP oraz kadra zarządzająca tych przedsiębiorstw. Duża część literatury przedmiotu czy też oferowanych szkoleń na rynku dotyczy bowiem dużych przedsiębiorstw, a prezentowana wiedza jest również dostosowana do dużych podmiotów. Organizacje z sektora MŚP często są pozbawione możliwości pozyskania odpowiedniej wiedzy oraz zapoznania się z mechanizmami wpierającymi zarządzanie przedsiębiorstwem, co może rodzić frustracje wśród kadry zarządzającej.

⁵ B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej - studium przypadku*, "Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 3/2011, s. 43-51; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review" 1996, nr 21(1), s. 135-172; W. Baker, J. Sinkula, *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, "Journal of Small Business Management", 2009, nr 47(4), s. 443-264; H.L. Chen, Hsu C.-H. *Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation*, "The Service Industries Journal", 2013, nr 33(5), s. 445-466; I.H.-S. Chow, *The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China*, "SAM Advanced Management Journal", 2006, nr 71(3), s. 11-20; D. De Clercq, D. Dimov, N. Thongpapanl, *The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship*, "Journal of Business Venturing", 2010, nr 25(1), s. 87-103; K.G. DeepaBabu, J. Manalel, *Entrepreneurial orientation and firm performance: A critical examination*, "IOSR Journal of Business and Management", 2016, nr 18(4), s. 21-28; V.K. Gupta, A. Gupta, *Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time*, "Journal of International Entrepreneurship", 2015, nr 13(1), s. 7-27; J. Hussain, K. Ismail, C.S. Akhtar, *Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: A conceptual approach*, "Asian Social Science", 2015, nr 11(7), s. 1-10.

⁶ S.-C. Chang, R.-J. Lin, F.-J. Chang, R.-H. Chen, *Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation*, "Industrial Management & Data Systems", 2007, nr 107(7), s. 997-1017; W. Dyduch *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2008, Katowice; P. Kaur, S.K. Sharma, *Evaluating the relationship and influence of critical success factors of TQM on business performance: Evidence from SMEs of manufacturing sector*, "IUP Journal of Operations Management", 2014, nr 13(4), s. 17-30.

Na bazie zebranych pozycji literaturowych stanowiących podbudowę teoretyczną dla zadania badawczego, problem badawczy będący w kręgu zainteresowań doktorantki został przedstawiony w postaci następującego **pytania badawczego**:

Jakie są zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, jako konstruktorem wielowymiarowym, a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych?

Podczas formułowania problemu badawczego zostały również ustalone cele badawcze, które zostały założone do osiągnięcia w trakcie prowadzonych badań.

Głównym celem prowadzonych badań była:

Identyfikacja i ocena wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Tak sformułowany cel badawczy został następnie uszczegółowiony poprzez **cele szczegółowe**, wśród których wyróżniono:

1. Konceptualizację pojęcia orientacji przedsiębiorczej;
2. Charakterystykę konstruktów orientacji przedsiębiorczej poprzez pryzmat zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem;
3. Prezentację wielowymiarowości konstruktów orientacji przedsiębiorczej oraz wymiarów orientacji przedsiębiorczej funkcjonujących w literaturze przedmiotu;
4. Identyfikację głównych wyznaczników rozwoju współczesnych przedsiębiorstw oraz charakterystyka specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z perspektywy generowania wyników ekonomicznych;
5. Prezentację metod pomiaru wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw;
6. Opracowanie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
7. Opracowanie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu wsparcia organizacyjnego na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
8. Wskazanie metod i aplikacji adekwatnych statystycznych narzędzi pomiaru, w celu weryfikacji zależności pomiędzy badanymi zmiennymi;
9. Wskazanie możliwości aplikacji narzędzi badawczych przez przedsiębiorców dążących do rozwoju własnych firm, w celu zbadania i analizy wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne.

Cele szczegółowe od 1 do 5 to cele o charakterze teoriopoznawczym, cele szczegółowe 6 i 7 to cele o charakterze empirycznym, cel 8 to cel metodyczny, a cel 9 to cel o charakterze aplikacyjny.

Na podstawie postawionych celów, pytań sformułowano następującą **hipotezę główną**:

Hipoteza główna:

Wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej przekłada się na wyższe wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Ponadto, autorka postawiła sześć **hipotez szczegółowych**, będących odzwierciedleniem złożoności konstruktów orientacji przedsiębiorczej.

Hipotezy szczegółowe:

- H1:** Wyższy poziom autonomii organizacyjnej przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H2:** Wyższy poziom proaktywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H3:** Wyższy poziom innowacyjności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H4:** Wyższy poziom konkurencyjnej agresywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H5:** Wyższy poziom podejmowania ryzyka przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H6:** Wsparcie organizacyjne mediuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (rozszerzenie modelu badawczego).

Na potrzeby rozprawy doktorskiej został opracowany podstawowy model badawczy służący wyjaśnieniu postawionych przez doktorantkę hipotez **H1** do **H5**, jak również został opracowany rozszerzony model badawczy mający na celu wyjaśnienie hipotezy **H6**, która została wprowadzona do modelu po zakończeniu badań jakościowych.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone badania jakościowe oraz ilościowe na wybranej grupie przedsiębiorstw.

W ramach badań jakościowych, jakie zostały przeprowadzone przez autorkę niniejszej pracy, zastosowano metodę studium przypadków. Na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone indywidualne ustrukturalizowane wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji zarządczych. Wywiady przeprowadzone zostały przez doktorantkę na podstawie przygotowanego scenariusza wywiadów. Celem wywiadów

była weryfikacja informacji pozyskanych w trakcie przeglądu literatury i innych publicznie dostępnych źródeł wtórnych oraz diagnoza orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwach, wraz z identyfikacją cech specyficznych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych zostały opisane w rozdziale IV rozprawy doktorskiej.

Następnym etapem prowadzonych badań było opracowanie narzędzia badawczego w celu zweryfikowania sformułowanych na potrzeby rozprawy hipotez. Dla prowadzonych badań doktorantka zdecydowała się na zastosowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, a do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie elektronicznej CAWI (Computer Assisted Web Interview). W związku z postawionym przez doktorantkę celem głównym, który miał za zadanie analizę i ocenę wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, przeprowadzony został sondaż diagnostyczny na wyselekcjonowanej grupie małych i średnich przedsiębiorstw o produkcyjnym profilu działalności działających w województwie śląskim, a uzyskane dane pierwotne zostały poddane analizie z użyciem programów statystycznych. Badanie zostało wykonane przez profesjonalną firmę badawczą „Instytut Badawczy IPC” Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu.

Struktura rozprawy przedstawia się następująco: dwa pierwsze rozdziały to rozdziały teoretyczne, w których autorka dokonała przeglądu literatury przedmiotu w zakresie orientacji przedsiębiorczej oraz w zakresie przedsiębiorstw z sektora MŚP. Trzeci rozdział jest rozdziałem opisującym przyjętą na potrzeby rozprawy metodykę badawczą, a rozdział czwarty i piąty to rozdziały praktyczne prezentujące wyniki badań empirycznych zarówno jakościowych jak i ilościowych.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym „**Orientacja przedsiębiorcza jako konstrukt wielowymiarowy w naukach o zarządzaniu**” autorka zaprezentowała konceptualizację pojęcia orientacji przedsiębiorczej. Dokonała charakteryzacji wielowymiarowości konstrukt, a następnie scharakteryzowała jej wymiary - przyjmując na potrzeby rozprawy, że w skład konstrukt orientacji przedsiębiorczej wchodzi pięć wymiarów: autonomia, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, konkurencyjna agresywności oraz proaktywność. W ramach przedmiotowego rozdziału autorka zaprezentowała wpływ orientacji przedsiębiorczej na zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem.

W drugim rozdziale zatytułowanym „**Orientacja przedsiębiorcza a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw - perspektywa wyników ekonomicznych**” autorka skupiała się na przedstawieniu wyznaczników rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, następnie dokonała

charakteryzacji przedsiębiorstw z sektora MŚP patrząc przez pryzmat wyników ekonomicznych jakie te przedsiębiorstwa generują. Następnie autorka opisała wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne, by następnie przedstawić metody pomiaru wpływu konstruktów na wyniki ekonomiczne.

Trzeci rozdział pod tytułem „**Metodyka badań własnych**” skupia się na usadowieniu przedmiotu rozprawy w naukach o zarządzaniu i jakości, prezentując koncepcję badań przyjętych przez autorkę, ich cel oraz przyjęte hipotezy badawcze. W przedmiotowym rozdziale, autorka opisuje przyjęty model badawczy podstawowy oraz rozszerzony, przedstawia przyjęte narzędzia badawcze jakościowe i ilościowe ich opercjonalizację oraz przyjęte do analizy metody statystyczne pozwalające na zbadanie czy założone hipotezy znajdują potwierdzenie w danych empirycznych.

W rozdziale czwartym zatytułowanym „**Problematyka kształtowania wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych na bazie orientacji przedsiębiorczej – case study**” – autorka przedstawia wyniki badania jakościowego, które odbyło się w 2022 roku w trzech wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych reprezentujących sektora MŚP. Wywiady odbyły się z osobami zarządzającymi i pozwoliły na zweryfikowanie danych uzyskanych z analizy literatury przedmiotu, zweryfikowanie wstępnie postawionych hipotez, jak również pozwoliły na sformułowanie dodatkowej hipotezy, która została uwzględniona w rozszerzonym modelu badawczym. Rozdział zakończony jest podsumowaniem badań jakościowych.

Rozdział piąty „**Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w świetle badań ilościowych**” to rozdział, w którym doktorantka dokonuje analizy pozyskanych danych empirycznych w ramach przeprowadzonego w 2022 roku badania kwestionariuszowego na grupie 200 przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora MŚP. Rozdział prezentuje analizy opisowe ogólne, jak również z podziałem na małe i średnie przedsiębiorstwa, by sprawdzić czy istnieją różnice w postrzeganiu zmiennych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Następnie doktorantka przeprowadza analizy regresji w celu potwierdzenia przyjętych do badania hipotez. Analiza jest przeprowadzona dwuetapowo, w pierwszej kolejności zbadano zasadność hipotez od H1 do H5, a następnie dokonano analizy mediacji danych empirycznych z uwzględnieniem mediatora w postaci Wsparcia organizacyjnego w celu potwierdzenia rozszerzonego modelu badawczego z hipotezą H6. Rozdział kończy podsumowanie badań ilościowych.

Całą pracę kończą wnioski końcowe podsumowujące całą rozprawę oraz wskazujące dalsze możliwe kierunki badań.

Następnie prezentowany spis literatury, na podstawie której powstała przedmiotowa rozprawa, spis tabel, rysunków oraz załączników.

Pani promotor dr hab. Małgorzacie Okręglikiej prof. PCz,
składam najserdeczniejsze wyrazy wdzięczności za opiekę naukową,
życzliwość i poświęcony mi czas, które przyczyniły się do powstania mojej
rozprawy doktorskiej.

Rozdział I: Orientacja przedsiębiorcza jako konstrukt wielowymiarowy w naukach o zarządzaniu

1.1. Konceptualizacja pojęcia orientacji przedsiębiorczej

Ostatnie dziesięciolecia przyniosły niesłabnące zainteresowanie badaniami nad rolą przedsiębiorczości w rozwoju biznesu. Organizacje będące uczestnikami rynku muszą mierzyć się z globalizacją zarówno gospodarek jak i konkurencji, co pociąga za sobą gwałtowne zmiany w środowiskach, w jakich organizacje są umiejscowione. Tradycyjne techniki zarządzania są niewystarczające, by odpowiednio reagować na zmiany wymuszane przez otoczenie biznesowe oraz szybko zmieniające się warunki rynkowe. W rezultacie organizacje biznesowe są zobowiązane do uwzględniania ducha przedsiębiorczości i innowacji, jako integralnej części ogólnej strategii sukcesu biznesowego⁷. Pod tym względem naukowcy zajmujący się zarządzaniem strategicznym argumentowali, że działalność przedsiębiorcza ma kluczowe znaczenie dla przetrwania, rentowności i rozwoju nowoczesnych organizacji biznesowych⁸.

Działania przedsiębiorcze podejmowane przez organizacje wymagają dużego zaangażowania i odwagi, aby wyjść poza zwykłe schematy działania, skupić się na badaniach i rozwoju, podejmować ryzykowne działania, promować innowacje i samodzielność w działaniu. Podążając za słowami M. Bratnickiego: przedsiębiorczości nie da się zaplanować, nie można jej wciągnąć w ramy z góry zdefiniowanych wariantów, nie da się jej też podporządkować wizji narzuconej dzięki władzy lub przekonaniu⁹. Jednym z ważniejszych konstruktów postrzeganym, jako jeden z najważniejszych elementów mających istotny wpływ na pozycję przedsiębiorstw w ich otoczeniu biznesowym jest orientacja przedsiębiorcza, która jest strategiczną orientacją organizacji, określającą jej strategiczne działania, filozofię zarządzania i zachowania przedsiębiorcze¹⁰. W erze, gdzie cykle życia produktów podlegają ciągłemu skracaniu, gdzie ciągłym modyfikacjom podlegają granice danej branży, a przewaga konkurencyjna jest trudna do utrzymania, zrozumienie jak ważnym jest dla przedsiębiorstwa bycie zorientowanym na przedsiębiorczość jest niemal kluczowe. Prowadzi to do zrozumienia,

⁷K. Tajeddini, L. Altinay, V. Ratten, *Service Innovativeness and the Structuring of Organizations: The Moderating Roles of Learning Orientation and Inter-functional Coordination*, "International Journal of Hospitality Management", 2017, nr 65, s. 100-114; H. Etemad, *Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship in the International Context*, "Journal of International Entrepreneurship", 2015, nr 13 (1), s. 1-6.

⁸ P. Shan, M. Song, X. Jua, op.cit., s. 683-690.

⁹ M. Bratnicki, *Renata przedsiębiorczości ...* op.cit., s. 67.

¹⁰ B.S. Anderson, J.G. Covin, D.P. Slevin, op.cit., s. 218-240.

dla czego w tak zmiennych warunkach otoczenia, w jakich przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwom jedne organizacje regularnie się odnawiają poprzez nowe trajektorie wzrostu, podczas gdy inne nie¹¹.

Konstrukt opiera się na spójnym zestawie powiązanych ze sobą działań i procesów wspierających autonomiczne działania, takie jak poszukiwanie nowych rozwiązań, gotowość do podejmowania ryzyka i agresywność wobec konkurencji. Organizacje zorientowane na przedsiębiorczość mają zdolność odkrywania i wykorzystywania możliwości rynkowych¹².

Trudno jest jednoznacznie zdefiniować orientację przedsiębiorczą, a na przestrzeni lat trwają nieustanne dyskusje nad istotą tego ciekawego konstrukt z punktu widzenia nauk o zarządzaniu.

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że konstrukt ten pomimo wielu znakomitych prac badawczych nadal posiada niezbadane obszary, które stanowią pola badawcze dla naukowców na całym świecie. Pierwsze wzmianki na temat orientacji przedsiębiorczej datowane są na lata siedemdziesiąte XX w. i pojawiają się w pracach naukowych H. Mintzberga¹³ oraz P.N. Khandwalla¹⁴, jednakże nie zdefiniowali oni jednoznacznie orientacji przedsiębiorczej jako takiej. Została jednak przez nich zauważona pewna prawidłowość tj., że firmy postrzegane przez rynek jako przedsiębiorcze postępują bardziej ryzykownie w podejmowanych przez siebie działaniach oraz aktywniej poszukują nowych rozwiązań dla swoich biznesów. Można takie podejście zatytułować, jako „tryb przedsiębiorczości”.

W pracach P.N. Khandwalla¹⁵, możemy przeczytać, że wyniki firmy nie powinny być mierzone biorąc pod uwagę tylko jeden z atrybutów: strategię, strukturę czy styl zarządzania, ale powinny być one rozpatrywane pod kątem wzajemnego oddziaływania tych wymiarów z uwzględnieniem środowiska, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, uwzględniając jego niejednorodność, niepewność a także wrogość. Podejście P.N. Khandwalla można scharakteryzować słowami „styl przedsiębiorczy”.

¹¹ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation (3-cia edycja)*, Cengage Learning, Inc. Mason, OH Thomson South-Western 2011, s. 1-25.

¹² F.A.F. Ferreira, C.S.E. Marques, P. Bento, J.J.M. Ferreira, M.S. Jalali, *Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA techniques*, “Journal of Business Research” ,2015, nr 68, s. 2691-2702.

¹³ H. Mintzberg, *Strategy-making in three modes*, “California Management Review”, 1973, nr 16, s. 44-53.

¹⁴ P.Khandwalla, *Some top management styles, their context and performance*, “Organization & Administrative Sciences”, 1977, nr 7, s. 21-51.

¹⁵ P. Khandwalla, *Environment and its impact on the organization*, “International Studies of Management and Organization”, 1972, nr 2, s. 297-313; P. Khandwalla, *Viable and effective organizational designs of firms*, “Academy of Management Journal”, 1973, nr 16, s. 481-495.

Dziesięciolecia badań nad tym ciekawym konstruktem pozwoliły na wypracowanie różnorodnych definicji. Studiując dostępną literaturę przedmiotu można zauważyć, że konstrukt ten może być rozważany, jako konstrukcja dyspozycyjna czy też behawioralna, jako konstrukcja o charakterze jednolitym (złożony) czy też wielowymiarowy, jako konstrukcja odnosząca się do procesów na poziomie organizacji jako całości, czy też jako konstrukcja odnosząca się do procesów podejmowanych przez jednostki w danej organizacji.

Większość naukowców przypisuje wprowadzenie pojęcia orientacji przedsiębiorczej do literatury naukowej D. Millerowi¹⁶ oraz J.G. Covinowi i D.P. Slevinowi¹⁷, którzy to w swoich pracach naukowych spróbowali zdefiniować ten ważny dla nauk o zarządzaniu konstrukt. W pracach tych naukowców orientacja przedsiębiorcza została zaprezentowana jako konstrukt o jednolitym charakterze, który odzwierciedla sposób bycia przedsiębiorczym przez organizacje czy jednostki biznesowe działające w ramach większej organizacji.

W artykule z 1983 roku D. Miller skupia się na przedsiębiorczości, jako procesie na poziomie przedsiębiorstwa i definiuje orientację przedsiębiorczą, jako konstrukt składający się z trzech zmiennych wzajemnie od siebie zależnych takich jak: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka, dając podstawę podejścia zorientowanego na przedsiębiorczość. D. Miller w swojej pracy naukowej stwierdza, że przedsiębiorstwa przedsiębiorcze cechuje zaangażowanie w innowacje, podejmowanie ryzykownych decyzji oraz działania proaktywne zmierzające do pokonania obecnej na rynku konkurencji. Przeciwnieństwem przedsiębiorstw przedsiębiorczych są przedsiębiorstwa, które nie podejmują działań ryzykownych, innowacyjnych czy proaktywnych. W swoich pracach naukowych D. Miller, oprócz zdefiniowania konstruktów orientacji przedsiębiorczej, jako konstruktów trójwymiarowych, zdefiniował też, jakie przedsiębiorstwo można uznać za przedsiębiorcze. Przedsiębiorstwo określa się mianem przedsiębiorczego, jeśli przedsiębiorstwo działa z jednakowym natężeniem we wszystkich trzech wymiarach. Inaczej mogłoby dochodzić do sytuacji, gdzie przedsiębiorstwo podejmuje działania innowacyjne czy wprowadza zmiany technologiczne naśladując konkurentów, co nie czyni tego przedsiębiorstwa proaktywnym. Firmy przedsiębiorcze muszą się również angażować w nowe produkty, jak również podejmować innowacje technologiczne. Dopiero takie firmy można uznać za przedsiębiorcze. Według D. Millera orientacja przedsiębiorcza to konstrukt o wymiarze złożonym, gdzie wszystkie

¹⁶ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", 1983, nr 29(7), s. 770-791.

¹⁷ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, "Strategic Management Journal", 1989, nr 10, s. 75-87.

wymiary muszą być reprezentowane by móc zdefiniować przedsiębiorstwo, jako organizację przedsiębiorczą. Definicja D. Millera została doprecyzowana przez J.G. Covina i D.P. Slevina¹⁸, którzy stwierdzili, że orientacja przedsiębiorcza organizacji przejawia się w tym, w jakim stopniu menedżerowie są skłonni podejmować ryzyko, sprzyjać zmianom i innowacjom oraz podejmować działania agresywne wobec konkurencji. Ich definicja określa przedsiębiorczość, jako „postawę przedsiębiorczą”.

W 1989 roku J.G. Covin i D.P. Slevin w swoim artykule podjęli się przeanalizowania jak firmy radzą sobie we wrogim i przyjaznym środowisku oraz zdefiniowali orientację przedsiębiorczą, jako postawę strategiczną, jaką firma może przyjąć w danym środowisku. W swoim artykule zbadali postawę strategiczną przedsiębiorstwa dzieląc ją na przedsiębiorczą i konserwatywną, gdzie postawa przedsiębiorcza to taka, w której menedżerowie najwyższego szczebla podejmują działania ryzykowne, innowacyjne oraz agresywne, natomiast postawa konserwatywna to taka, w której menedżerowie nie podejmują działań zarówno ryzykownych, agresywnych jak i innowacyjnych¹⁹. Przełomowym artykułem tych naukowców był artykuł opublikowany w 1991 roku pod tytułem „A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour”²⁰, który podsumowuje wcześniejsze artykuły i wprowadza szczegółowy opis postawy przedsiębiorczej. W artykule tym pojawia się definicja zachowań przedsiębiorczych, które można określić, jako zachowania strategiczne na poziomie organizacji. Według J.G. Covina i D.P. Slevina organizacje przedsiębiorcze to takie, gdzie określone wzorce zachowań są powtarzalne oraz przenikają się wzajemnie niezależnie od szczebla organizacji i odzwierciedlają ogólną filozofię strategiczną skutecznej praktyki zarządzania. Zgodnie z przedmiotowym artykułem to „zachowanie” jest głównym i niezbędnym elementem procesu przedsiębiorczości²¹.

Konceptualizacja orientacji przedsiębiorczej przez D. Milera, J.G. Covina i D.P. Slevina jest podejściem, które traktuje ten konstrukt jako konstrukt złożony i oznacza, że tylko firmy, które osiągają wysokie wyniki we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej, powinny być nazywane przedsiębiorczymi.

Zupełnie odmienne podejście do konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej zaprezentowali G.T. Lumpkin i G.G. Dess w 1996 roku. Zaproponowali oni ujęcie orientacji

¹⁸ J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies”, 1988, nr 25(3), s. 217–234.

¹⁹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management*, op cit. s. 79.

²⁰ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 1991, nr 16 (1), s. 7–25.

²¹ *Ibidem*, s. 8.

przedsiębiorczej, jako konstruktu wielowymiarowego. Wprowadzili również do definicji orientacji przedsiębiorczej dwa nowe wymiary: autonomię oraz konkurencyjną agresywność. Bazując na artykule G.T. Lumpkina i G.G. Dessa²² orientacja przedsiębiorcza składa się z procesów, struktur, metod, praktyk, stylów i zachowań które można scharakteryzować, jako agresywne, innowacyjne, proaktywne, ryzykowne i autonomiczne umożliwiające podejmowanie działań przedsiębiorczych²³.

Rozważając konceptualizacje przedstawione przez D. Millera, J.G. Covina i D.P. Slevina oraz G.T. Lumpkina i G.G. Dessa, można stwierdzić, że D. Miller, J.G. Covin i D.P. Slevin skupili się na przedstawieniu wspólnego mianownika dla firm określanych mianem przedsiębiorczych, podczas gdy G.T. Lumpkin i G.G. Dess skupili się na tym by pokazać różnice pomiędzy organizacjami określany jako przedsiębiorcze oraz jak poszczególne wymiary badanego konstruktów są połączone w ogólny profil²⁴.

Obie zaprezentowane konceptualizacje – jednolita (złożona) oraz wielowymiarowa - nie są niespójne ani wzajemnie się wykluczające. Naukowcy, którzy od lat zajmują się badaniami orientacji przedsiębiorczej zgadzają się, że zgodnie z definicją konstruktów jednolitego (złożonego), jaki prezentują D. Miller, J.G. Covin i D.P. Slevin muszą istnieć pewne cechy, które charakteryzują organizację uznawaną za przedsiębiorczą, jednakże zgodnie z konceptualizacją wielowymiarową bycie przedsiębiorczym może różnić się w zależności od badanej organizacji.

W rozważaniach naukowych nad orientacją przedsiębiorczą pojawia się również aspekt czy orientacja przedsiębiorcza reprezentuje konstrukcję dyspozycyjną czy behawioralną tzn. czy istnieje, jako zjawisko dyspozycyjne czy behawioralne przy założeniu, że nie może być zarówno dyspozycyjny jaki i behawioralny. Przykładem podejścia do orientacji przedsiębiorczej, jako konstruktów o charakterze dyspozycyjnym jest m.in. praca naukowa Z.G. Vossa, G.B. Vossa oraz C. Moorman²⁵. Zdefiniowali oni orientację przedsiębiorczą jako skłonność na poziomie organizacji do angażowania się w zachowania ryzykowne, innowacyjne, proaktywne, autonomiczne i agresywne, które w rezultacie prowadzą do zmian w organizacji lub na rynku, na którym ta organizacja działa. Z kolei J.A. Pearce, P. Fritz

²² G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...* op.cit., s. 135–172.

²³ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości ...*, op.cit. s. 97.

²⁴ J.G. Covin, W.J. Wales, *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2019, nr 43(1), s.3-18.

²⁵ Z.G. Voss, G.B. Voss, C. Moorman, *An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support*, "European Journal of Marketing", 2005, nr 39(9/10), s. 1132-1150.

i P.S. Davis²⁶ opisują orientację przedsiębiorczą jako „zestaw odrębnych, ale powiązanych ze sobą zachowań, które mają cechy innowacyjności, proaktywności, agresywności konkurencyjnej, podejmowania ryzyka i autonomii”.

Wadą definiowania orientacji przedsiębiorczej jako konstruktów o charakterze dyspozycyjnym jest brak możliwości odróżnienia tego konstruktów od innych atrybutów przedsiębiorczych, jakimi są kultura przedsiębiorczości, klimat przedsiębiorczości czy też nastawienie przedsiębiorcze²⁷.

W rozważaniach na temat orientacji przedsiębiorczej naukowcy skłaniają się jednak do podejścia behawioralnego ze względu na fakt, że to raczej zachowania a nie umiejętności wpływają na bycie przedsiębiorczym. Profil jednostki ujawniający cechy przedsiębiorcze nie czyni z niej przedsiębiorczą, o ile nie podążają za tym konkretne działania. Tak samo struktura organizacyjna czy kultura organizacyjna na poziomie organizacji nie czynią z niej przedsiębiorczą, o ile nie jest to poparte konkretnymi działaniami. To zachowanie jest centralnym i niezbędnym atrybutem w procesie przedsiębiorczości²⁸. Dodatkowo należy podkreślić, że jednorazowe zachowania o charakterze przedsiębiorczym nie tworzą organizacji przedsiębiorczej. Organizacja musi w sposób ciągły i trwały zachowywać się przedsiębiorczo tak by ten wzorzec zachowania był ogólnie uznawany, jako wyróżnik danego przedsiębiorstwa. Dlatego też wydaje się, że podejście behawioralne jest bardziej uzasadnione, aczkolwiek również niepozbawione wad.

Oprócz podejścia dyspozycyjnego, behawioralnego, złożonego czy wielowymiarowego należy również pochylić się nad podejściem nie tylko z punktu widzenia organizacji jako całości, ale również z punktu widzenia jednostki, która jest elementem składowym całej organizacji. Przedsiębiorczość powinna być bowiem nieodłącznym atutem wszystkich osób zatrudnionych w danej organizacji. W zmiennych warunkach w jakich muszą obecnie funkcjonować organizacje, przedsiębiorczość zarówno właścicieli, menedżerów wyższego i niższego szczebla, jak również szeregowych pracowników jest koniecznością. Dlatego bardzo ważnym jest by przedsiębiorstwa rozumiały potrzebę wdrożenia orientacji przedsiębiorczej w swojej organizacji. Jako kluczowe wymienia się następujące czynniki wspierające proces wdrażania orientacji przedsiębiorczej w organizacji: struktura organizacyjna, przywództwo oraz kultura organizacyjna. J.G. Covin i D.P. Slevin wymieniają te trzy czynniki w swoich

²⁶ J.A. II. Pearce, P. Fritz, P.S. Davis, *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, nr 34(1), s. 219-248.

²⁷ J.G. Covin, G.T. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2011, nr 35 (5), s. 855-872.

²⁸ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model*, op. cit., s. 8.

pracach naukowych i podkreślają, że kultura organizacyjna może mieć bardzo silny wpływ na postawę przedsiębiorczą²⁹, stanowi ona bowiem integralną część przedsiębiorstwa i powinna być traktowana, jako narzędzie organizacyjne o dużym znaczeniu³⁰. Środowisko pracy, w jakim dana jednostka funkcjonuje, jest bardzo istotne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości wewnątrz organizacji. Do stworzenia otoczenia sprzyjającego przedsiębiorczości, konieczne jest zbudowanie strategii opartej na autonomii, współpracy i zaangażowaniu³¹. Zasadniczym wyzwaniem współczesnego zarządzania jest umiejętne wykorzystanie kompetencji i zaangażowania jednostek w danej organizacji i dopuszczenie ich do aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu strategii dla danej organizacji³². Należy też podkreślić, że często cechy osobowe determinują czy dana osoba będzie ukierunkowana na działania przedsiębiorcze w obszarze zajmowanego szczebla w organizacji czy też nie. Można jednak starać się m.in. na etapie edukacji uniwersyteckiej rozwijać i wypracowywać postawy przedsiębiorcze zapewniając dostęp do niezbędnej wiedzy, stymulując w ten sposób zachowania przedsiębiorcze, które będą miały przełożenie na zachowania przedsiębiorcze w życiu zawodowym³³.

Szerokie wykorzystanie orientacji przedsiębiorczej oraz jej niewątpliwie ogromne znaczenie w naukach o zarządzaniu zachęca naukowców do nieustających poszukiwań w zakresie tego konstrukt. Poddając go nieustającej analizie podejmują się prób modyfikacji pierwotnych konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej, wprowadzając różne ograniczenia w jej konceptualizacji czy też uszczegóławiając zakres badanych przedsiębiorstw, co sprawia pewne trudności przy porównywaniu badanych organizacji, jeśli zostaną przypisane do nich różne definicje.

Przykładem modyfikacji definicji orientacji przedsiębiorczej i zawężenia jej tylko do dwóch wymiarów oraz ograniczenia kontekstu, w którym konstrukt ma zastosowanie jest m.in. definicja zaproponowana przez G.R. Merza i M.H Saubera³⁴, według których orientację

²⁹ Ibidem, s. 17.

³⁰ M. Zouhayer, *Entrepreneurial Culture, Profile of the Leader and Entrepreneurial Orientation: Empirical Application in the Case of the Tunisian Companies*, "International Journal of Managing Value and Supply Chains IJMVSC", 2013, nr 4(3), s. 45-54.

³¹ L.P. Kyrgidou, M.Hughes, *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*, "European Business Review", 2010, nr 22(1), s. 43-63.

³² M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*. W: J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2004.

³³ M. Okręglika, K.Havierniková, M. Mynaržová, A. Lemańska-Majdzik, *Entrepreneurial Intention Creation of Students in Poland, Slovakia and Czechia*, "Polish Journal of Management Studies", 2017, nr 15(2), s. 162-172.

³⁴ G.R. Merz, M.H. Sauber, *Profiles of managerial activities in small firms*, "Strategic Management Journal", 1995, nr 16(7), s. 551-564.

przedsiębiorczą należy przyjmować, jako stopień agresywności organizacji dla wybranej jednostki rynku produktowego oraz chęć wprowadzania innowacji i tworzenia nowych ofert.

Gdybyśmy natomiast mieli oceniać przedsiębiorstwa na bazie definicji zaproponowanej przez S.A. Zahre i D.O. Neubauma³⁵, to jako organizacje o charakterze przedsiębiorczym przyjmowalibyśmy tylko te organizacje, które angażują się głównie w radykalne innowacje i ograniczają swoje działania przedsiębiorcze do projektów o niepewnych wynikach. Przyjmując ten rodzaj konceptualizacji organizacja, która według J.G. Covina i D.P. Slevina będzie wysoko oceniona jako przedsiębiorcza z punktu widzenia definicji przyjętej przez S.A. Zahre i D.O. Neubauma może nie być tak postrzegana, bo nie będzie angażowała się tylko i wyłącznie w radykalne innowacje i nie będzie swoich działań strategicznych skupiać tylko na projektach o niepewnych wynikach.

W 2015 roku na łamach „Strategic Management Journal” B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i Y. Eshima przedstawili rekonceptualizację pojęcia orientacji przedsiębiorczej, według której zachowania przedsiębiorcze związane z innowacyjnością i proaktywnością oraz podejście kierownictwa do ryzyka stanowią w połączeniu domenę pojęciową orientacji przedsiębiorczej na poziomie organizacji³⁶.

O. Dada i H. Fogg w swojej pracy naukowej zaproponowali kolejną modyfikację definicji orientacji przedsiębiorczej, gdzie innowacyjność to skłonność do poszukiwania nowatorskich, nietypowych lub twórczych rozwiązań, wyzwań; podejmowanie ryzyka oznacza podjęcie kosztownego zobowiązania, którego przyszłe skutki są niepewne; a proaktywność to przyszłościowa perspektywa, w której firmy aktywnie starają się przewidywać przyszłe możliwości rynkowe przed konkurencją³⁷.

W najnowszych publikacjach³⁸ orientację przedsiębiorczą możemy postrzegać jako konstrukt, który tłumaczy, w jaki sposób organizacje stawiają czoła stale zmieniającemu się otoczeniu³⁹, stanowiąc ich kluczowy element procesu internacjonalizacji⁴⁰ oraz warunk

³⁵ S.A. Zahra, D.O. Neubaum, *Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures*, “Journal of Developmental Entrepreneurship”, 1998, nr 3(2), s. 123-140.

³⁶ B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, “Strategic Management Journal”, 2015, nr 36(10), s. 1579-1596.

³⁷ O. Dada, H. Fogg, *Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs*, “International Small Business Journal”, 2016, nr 34, s. 86-104.

³⁸ F. Hernández-Perlines, A. Ariza-Montes, L. Araya-Castillo, *Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms*, “Economic Research-Ekonomska Istraživanja”, 2020, nr 33(1), s. 3125-3145.

³⁹ R. Hernández-Linares, M.C. López-Fernández, *Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research*, “Family Business Review”, 2018, nr 31(3), s. 318-351.

⁴⁰ M. Alayo, A. Maseda, T. Iturralde, U. Arzubiaga, *Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character*, “International Business Review”, 2019, nr 28(1), s. 48-59.

przetrwania w wysoce konkurencyjnych środowiskach⁴¹. Jest traktowana jako atrybut organizacyjny, który wnika w filozofie menedżerskie i praktyki decyzyjne podejmowane przez organizacje, przenika przez konfigurację elementów organizacyjnych oraz wnika w zachowania strategiczne⁴²

Orientacja przedsiębiorcza kojarzona jest przede wszystkim z osiągnięciem przez organizacje zorientowane na przedsiębiorczość doskonałych wyników⁴³, podczas gdy konstrukt ten ma z natury orientację poszukiwawczą skupiającą się na poszukiwaniach nowych możliwości⁴⁴. Bycie przedsiębiorczym nie oznacza, że organizacja potrafi skutecznie i efektywnie wykorzystywać obecnie dostępne możliwości, a to, co jest najważniejsze z punktu widzenia przedsiębiorczości to jednoczesna eksploracja i eksploatacja, przy czym najbardziej efektywne firmy biegle eksplorują nowe obszary a następnie biegle je eksploatują⁴⁵. Organizacje zorientowane na przedsiębiorczość działają w obszarach charakteryzujących się dużą niepewnością, dlatego też orientacja przedsiębiorcza zwykle łączy się z orientacją na naukę⁴⁶ oraz ze zdolnościami reagowania strategicznego⁴⁷, co ułatwia działania organizacji. Szczególnie cenne w połączeniu z orientacją przedsiębiorczą jest posiadanie planów strategicznych oraz mechanizmów oceny i kontroli, które w skuteczny sposób nadzorują podejmowane inicjatywy przedsiębiorcze, a kiedy to konieczne, eliminują nieskuteczne lub wątpliwe działania.

Orientacja przedsiębiorcza skupia się na zmianach, jakie powinna podejmować organizacja, co może powodować, że jeśli organizacje będą podejmowały przesadne zmiany spowoduje to pogrążenie się organizacji w chaosie⁴⁸, a wdrożenie modelu nieustających innowacji, o ile w teorii jest on atrakcyjny, to jest trudny do przeprowadzenia w praktyce⁴⁹.

⁴¹ P.Jaskiewicz, J.G. Combs, S.B. Rau, *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2015, nr 30(1), s. 29-49.

⁴² W.J. Wales, J.G. Covin, E. Monsen, *Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2020, Vol. 14(4), s. 639-660.

⁴³ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2009, nr 33(3), s. 761-787.

⁴⁴ J. Wiklund, D.A. Shepherd, *Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 2011, nr 35(5), s. 925-946.

⁴⁵ J. Birkinshaw, K. Gupta, *Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies*, "Academy of Management Perspectives", 2013, nr 27(4), s. 287-298.

⁴⁶ C.L. Wang, *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2008, nr 32(4), s. 635-657.

⁴⁷ K.M. Green, J.G. Covin, D.P. Slevin, *Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit*, "Journal of Business Venturing", 2008, nr 23(3), s. 356-383.

⁴⁸ H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A. Van Den Bosch, *Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, "Long Range Planning", 2001, nr 34(2), s. 159-178.

⁴⁹ W. Wales, E. Monsen, A. McKelvie, *The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, nr 35(5), s. 895-923.

Dlatego też orientacja przedsiębiorcza sama w sobie nie jest receptą na długofalowy sukces. Ważne jest by oprócz innowacji i nieustających zmian umożliwiających pozyskiwanie nowych rynków zbytu, tworzenie nowych linii technologicznych czy podejmowania działań agresywnych wobec konkurencji, organizacja opierała swoją filozofię działania na takich atrybutach jak wzajemne zaufanie, efektywność planowania, mechanizmy kontrolne czy lojalność wobec swoich partnerów biznesowych.

G. T. Lumpkin i R.J. Pidduck prezentują w swojej publikacji nowe spojrzenie na orientację przedsiębiorczą (EO), jako globalną orientację przedsiębiorczą GEO. Według tego nowego podejścia EO nie musi być traktowana stricte, jako strategiczna orientacja przedsiębiorstwa, ale może przejawiać się na wiele bardziej ogólnych sposobów, które niekoniecznie są strategiczne same w sobie. Globalną orientację przedsiębiorczą mogą przejawiać jednostki, zespoły, organizacje czy narody, które będą pracować nad tworzeniem nowych wartości w warunkach niepewności⁵⁰. Różnice pomiędzy EO a GEO przedstawili w swoim artykule G. T. Lumpkin i R.J. Pidduck⁵¹, patrz tabela 1.1.

Tabela 1.1. Porównanie poglądów CEO i GEO na temat EO

	(CEO) Nowe wejście z perspektywy EO	(GEO) Bycie przedsiębiorczym” z perspektywy EO
Definicja	Atrybut organizacji, który istnieje w takim stopniu, w jakim organizacja ta wspiera i wykazuje stały wzorzec zachowań przedsiębiorczych, odzwierciedlający przypadki proaktywnego nowego wejścia.	Autonomiczne, proaktywne, innowacyjne i konkurencyjne przekonania i zachowania związane z podejmowaniem ryzyka potrzebne do tworzenia nowej wartości w warunkach niepewności
Liczba wymiarów	3	5
Rodzaj konstruktów	Jednowymiarowy	Wielowymiarowy
Model pomiaru	Refleksyjny	Formatywny
Wnioskowanie przyczynowe	Wariancja wspólna	Unikalność, konfiguracja
Poziom analizy	Firma/ Strategiczna jednostka biznesowa	Uniwersalny
Ustawienie	Korporacyjne	Różnorodne
Koncentracja wymiarów	Oparta głównie na zachowaniach	Oparta głównie na przekonaniach
Główna zmienna zależna	Nowe wejście	Tworzenie nowej wartości

Źródło: G.T. Lumpkin, R.J. Pidduck, *Global entrepreneurial orientation (GEO): An updated, multidimensional view of EO*, W: A. K. Corbett, P. Marino, L.W. Wales (red.), *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives, (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*, nr 22, Emerald Publishing Limited, Bingley 2021, s. 38.

⁵⁰ W. J. Wales, S. Kraus, M. Filser, C. Stöckmann, J.G. Covin, *The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding*, "Journal of Business Research", 2021, nr 128, s. 564-577.

⁵¹ G.T.Lumpkin, R.J. Pidduck, *Global entrepreneurial orientation (GEO): An updated, multidimensional view of EO*, W: A. K. Corbett, P. Marino, L.W. Wales (red.), *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives, (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*, nr 22, Emerald Publishing Limited, Bingley 2021, s. 38.

Podejście do orientacji przedsiębiorczej zaprezentowane przez G. T. Lumpkin i R.J. Pidduck jest nowatorskie, jednakże obecne kierunki badań naukowych nad orientacją przedsiębiorczą skupiają się nad koncepcją, w której orientacja przedsiębiorcza to element zarządzania strategicznego organizacjami biznesowymi.

1.2. Orientacja przedsiębiorcza a zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem

Sukces gospodarki przedsiębiorczej zależy w dużej mierze od zdolności do generowania przez nią innowacyjnych przedsiębiorców, którzy osiągają wysokie wyniki w zakresie przedsiębiorczości⁵². Bez odpowiedniej determinacji, rozpoczęcie działalności gospodarczej jest prawie niemożliwe ze względu na ogromne nakłady czasu oraz kapitału, jakie trzeba zaangażować w rozpoczęcie działalności gospodarczej⁵³, a przedsiębiorcy, którzy się tego podejmują to osoby podejmujące ryzyko, związane z nowymi okazjami biznesowymi, działający w warunkach dużej niepewności, gdy prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu jest niemożliwe do precyzyjnego ustalenia.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, które dominują w gospodarkach rynkowych większości państw odgrywają znaczącą rolę w gospodarce oraz stanowią główną siłę napędową rozwoju gospodarczego i postępu. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że o sile gospodarczej decydują przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 osób a nie wielkie koncerny⁵⁴. Zgodnie z informacjami zawartymi na stronach Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, a w Polsce zgodnie z danymi opublikowanymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w 2019 r. sektor MSP stanowił 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (97,0% to mikroprzedsiębiorstwa, 2,2% to małe przedsiębiorstwa, 0,6% to średnie przedsiębiorstwa)⁵⁵.

Zgodnie z rozporządzeniem Unii Europejskiej obecnie obowiązującą definicję prawną MŚP zawiera Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. (Tab. 1.1.).

⁵² A. McKelvie, A. Brattsstrom, K. Wennberg, *How young firms achieve growth: Reconciling the roles of growth motivation and innovative activities*, "Small Business Economics", 2017, nr 49, s. 273-293.

⁵³ N.F. Krueger, M.D. Reilly, A.L. Carsrud, *Competing models of entrepreneurial intentions*, "Journal of Business Venturing", 2000, nr 15, s. 411-432.

⁵⁴ M. Bsoul, *Funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa w ewolucyjnym otoczeniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 73, s. 277-286.

⁵⁵ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022.pdf> (odczyt z dnia 04.10.2022).

Tabela 1.2. Definicja sektora MŚP

Typ przedsiębiorstwa	Ilość zatrudnionych pracowników		Roczny obrót		Roczna suma bilansowa
Mikro	1-9	i	≤ 2 mln EUR	lub	≤ 2 mln EUR
Małe	10-49		≤ 10 mln EUR		≤ 10 mln EUR
Średnie	50-249		≤ 50 mln EUR		≤ 43 mln EUR

Źródło: Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.

Małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy oraz generowania dodatkowego kapitału finansowego⁵⁶. Oczywiście nie mają one takiej siły przetargowej jak duże przedsiębiorstwa, jednakże mogą rywalizować z dużymi podmiotami dzięki swojej elastyczności w akceptowaniu reguł rynku oraz dzięki szybkiemu dostosowywaniu się do jego wymagań⁵⁷. Zarządzanie takimi podmiotami nie jest łatwe ze względu na ograniczoną kadrę, ograniczony dostęp do firm doradczych zarówno marketingowych, prawniczych czy też księgowych, itd. Wielu przedsiębiorców z sektora MŚP podejmuje ryzyko prowadzenia biznesu, nie mając właściwego wykształcenia biznesowego. Dzięki swojej determinacji, poświęconemu czasowi oraz poczynionym inwestycjom prowadzą swoje biznesy z lepszym lub gorszym skutkiem.

W literaturze przedmiotu bardzo często podkreśla się, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP często uzyskują przewagę nad dużymi podmiotami, a jest to możliwe dzięki cechom, jakie posiadają organizacje z tego sektora. Bycie konkurencyjnym na rynku oraz zdobywanie przewagi nad dużymi podmiotami jest możliwe dzięki⁵⁸:

- szybkości reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, w jakim organizacja funkcjonuje,
- otwarciu na innowacje,
- przedsiębiorczemu wykorzystaniu wszelkiego rodzaju szans i okazji rynkowych,
- reagowaniu na konkretne potrzeby zgłaszane przez rynek,
- konkurencyjności, która opiera się głównie na ścisłej kontroli oraz redukcji kosztów.

Analizując sektor MŚP należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu panuje pogląd, że to małe i średnie przedsiębiorstwa najpełniej ujawniają postawy przedsiębiorcze, zachowania

⁵⁶ Y. Wang, *What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey*, "Borsa Istanbul Review", 2016, nr 16(3), s. 167-176.

⁵⁷ M. Strużycki, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 20.

⁵⁸ T. Piecuch, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*. W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Łódź 2010, s. 19.

oraz cechy osobowościowe osób zarządzających, które mają wpływ na prowadzoną przez nich działalność gospodarczą. Jest to możliwe dzięki temu, że małe i średnie przedsiębiorstwa są bardzo elastyczne, bo tego wymaga od nich rynek, są bardziej dynamiczne w podejmowaniu przez siebie decyzji. Część z nich charakteryzuje się również przedsiębiorczością wewnętrzną. Organizacje zorientowane na przedsiębiorczość myślą perspektywicznie, postrzegają zmiany zachodzące na rynku nie jako zagrożenia, a szanse do realizacji nowych pomysłów i tworzenia nowych wartości⁵⁹.

Ważnym aspektem, który należy podkreślić w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw - to rola przedsiębiorcy oraz motywów jakie nim kierowały gdy podejmował decyzję o podjęciu działalności. W organizacjach reprezentujących sektor MŚP podstawą funkcjonowania i zarządzania jest właściciel, a dostrzeganie przez przedsiębiorcę szans płynących z otoczenia jako motyw prowadzenia działalności zwiększają szansę na utrzymanie się na rynku⁶⁰. Postawa przedsiębiorcza przedsiębiorcy czyni działalność reprezentowanej przez niego organizacji bardziej mobilną, zorganizowaną na cele główne, ukierunkowaną na jak najlepsze, najbardziej racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz skupioną na zarządzaniu procesami i czynnościami⁶¹. W przedsiębiorstwach z sektora MŚP struktura organizacyjna jest na tyle przejrzysta, że osoby zarządzające daną organizacją znają wszystkie szczegóły jej funkcjonowania, a przedsiębiorca (właściciel) pełni z reguły bardzo istotną rolę w organizacji, posiadając niekwestionowany, ogromny wpływ na zarządzanie i funkcjonowanie danej organizacji. Właściciel pełniący jednocześnie funkcję menedżera zarządzającego zna w zasadzie wszystkie szczegóły zarówno zewnętrzne (otoczenie), jak i wewnętrzne, w jakim funkcjonuje zarządzana przez niego organizacja⁶². To właśnie właściciel, jego podejście i przekonania decydują w znacznym stopniu o orientacji przedsiębiorczej całego podmiotu. W organizacjach z sektora MŚP struktura organizacyjna jest raczej płaska, jednoszczeblowa i elastyczna. Rzadko możemy zaobserwować sformalizowane normy organizacyjne oraz procedury działania na danych stanowiskach pracy. Role pełnione przez członków organizacji i stanowiska, jakie zajmują często ulegają zmianie, a zadania czy funkcje, jakie są danej osobie

⁵⁹ Ibidem, s. 29.

⁶⁰ R. Lisowska, J. Ropęga, *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, s. 81.

⁶¹ M. Strużycki, op.cit., s. 23.

⁶² B. Haus, *Rola przejęć menedżerskich w rozwoju małej przedsiębiorczości*. W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 238.

przypisane często mają charakter umowny i podlegają ciągłym modyfikacjom⁶³. Komunikacja pomiędzy członkami organizacji przybiera postać osobistą i ustną, dzięki czemu minimalizowane są przekłamania, ogranicza się częste konflikty interesów i sprzyja to szybszemu rozwiązywaniu problemów oraz elastyczności i szybkości w dostrzeganiu zmian w otoczeniu⁶⁴. Wskazane elementy mogą sprzyjać generowaniu przedsiębiorczości wewnętrznej, jednak tylko przy wsparciu ze strony właściciela.

Zarządzanie strategiczne, którego jednym z elementów składowych jest orientacja przedsiębiorcza nie jest dość rozpowszechnionym pojęciem wśród przedstawicieli sektora MŚP, przedsiębiorcy z tego sektora zarządzają organizacjami podejmując nieświadome intuicyjne wybory, które mają im zapewnić powodzenie w prowadzonej działalności. Istnieje przekonanie wśród osób prowadzących działalność biznesową, że małe i średnie przedsiębiorstwa jakie prowadzą, nie wymagają stosowania złożonych i trudnych do wdrożenia sposobów zarządzania. Zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach opiera się głównie na działaniach zarządczych właściciela, który pełni wielorakie funkcje w organizacji (właścicielska, menedżerska, wykonawcza). Mając jednak na uwadze, w jakich warunkach muszą obecnie funkcjonować organizacje, orientacja na przedsiębiorczość jest koniecznością w przypadku MŚP, które chcą funkcjonować w konkurencyjnym środowisku biznesowym. Dzięki ukierunkowaniu organizacji na podejmowanie działań innowacyjnych, proaktywnych, autonomicznych czy agresywnych oraz wykazując skłonność do działań ryzykownych polegających na generowaniu nowych pomysłów i ich zastosowaniu w postaci rozwoju nowych produktów czy usług umożliwia to organizacji wzrost udziału w rynku oraz generowanie zysku przez innowacyjne przedsiębiorstwo⁶⁵. Aby odnosić sukcesy organizacje z sektora MŚP muszą podejmować się prowadzenia ryzykownych projektów, nawet jeśli oznacza to rezygnację z obecnych technologii i praktyk oraz przyjęcie nowych sposobów działania⁶⁶.

Podkreślając znaczącą rolę orientacji przedsiębiorczej w zarządzaniu organizacjami z sektora MŚP należy zaznaczyć, że warunki i funkcjonowanie tych podmiotów gospodarczych znacznie się różnią od warunków funkcjonowania dużych przedsiębiorstw. W dużych przedsiębiorstwach z reguły możemy zauważyć złożone struktury organizacyjne, gdzie

⁶³ A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 272.

⁶⁴ Ibidem, s. 273.

⁶⁵ V.M. Tang, *Sustainable development and performance of institutions: Approaches towards measurement*, "Journal of Security and Sustainability", 2008, nr 1(3), s. 167-175.

⁶⁶ E.S. Osabuohien, U.R. Efobi, *Technology diffusion and economic progress in Africa: Challenges and opportunities. Disruptive Technologies*, "Innovation and Global Redesign: Emerging Implications", 2012, s. 425-440.

zarządzanie strategiczne przeważnie przybiera dość sformalizowany charakter oparty na sformalizowanych procedurach. W małych i średnich przedsiębiorstwach trudno mówić o rozbudowanych strukturach i sformalizowanych procedurach. Brak sformalizowanych procedur oraz swoboda komunikacji wewnętrznej pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji sprzyja podejmowaniu przedsiębiorczych działań przez pracowników, ze względu jednak na osobę właściciela często ta przedsiębiorczość pracownicza jest ograniczana ze względu na ich wykluczenie ze współdecydowania. Podczas gdy jednym z kluczowych czynników prawidłowego działania organizacji jest współpraca, a pracownicy powinni odgrywać aktywną rolę w kształtowaniu przebiegu procesów i wdrażaniu zmian w przedsiębiorstwie⁶⁷. Na taki stan rzeczy nakładają się również ograniczenia kadry menedżerskiej, jeśli chodzi o zdolności do zarządzania zasobami ludzkimi. Liderzy w takich organizacjach nie podejmują się bycia trenerem czy mentorem dla podległych im pracowników, nie stawiają wyzwań, nie wspierają ich w realizacji powierzonych zadań. Tym samym nie budują poczucia przynależności danej osoby do organizacji, co w konsekwencji powoduje, że pracownicy nie czują się współodpowiedzialni za osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów. Nie pomaga również fakt, że kadra zarządzająca w małych i średnich przedsiębiorstwach w dużej mierze reprezentowana jest przez właścicieli, którzy nie czują potrzeby angażowania się w procesy stymulacji intelektualnej swoich podwładnych, skłaniając ich do nieszablonowego myślenia, prowadzącego do poszukiwania nowych rozwiązań dla istniejących problemów⁶⁸. A to właśnie w małych i średnich firmach, gdzie menedżerowie mogą mieć bliższy kontakt ze swoimi współpracownikami, a formalne struktury i procedury nie tworzą barier w promowaniu niestandardowych rozwiązań, kadra zarządzająca powinna stymulować swoich podwładnych, być dla nich mentorami czy trenerami i wspierać postawy zorientowane na przedsiębiorczość.

Dokonując przeglądu literaturowego można stwierdzić, że pracownicy przedsiębiorstw z sektora MŚP charakteryzują się niską aktywnością innowacyjną. Na taką postawę pracowników ma wpływ brak proinnowacyjnego klimatu czy brak odpowiednich systemów motywacyjnych stymulujących pracowników do podejmowania działań innowacyjnych. Czynnikiem wpływającym na taki stan rzeczy jest fakt, że kadra zarządzająca w małych

⁶⁷ A. Bitkowska, *The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)", 2020, nr 16(1), s. 169-193.

⁶⁸ K.A. Arnold, C. Loughlin, *Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts*, "Leadership & Organization Development Journal", 2013, vol. 34(1), s. 67-84.

i średnich przedsiębiorstwach z reguły nie posiada skutecznych narzędzi dających im możliwości do oddziaływania na zachowania innowacyjne pracowników. Do narzędzi takich można zaliczyć: partycypacyjny model zarządzania, odpowiedni system motywowania pracowników, coaching wspomagający działania ukierunkowane na wzrost motywacji wewnętrznej czy odpowiednia polityka szkoleniowa. Wymienione działania powinny wynikać z przyjętej strategii przedsiębiorstwa oraz być wspierane odpowiednią strukturą organizacyjną⁶⁹.

Należy również podkreślić, że w wielu organizacjach z sektora MŚP dominuje autorytarny styl zarządzania, który niestety nie sprzyja kształtowaniu postaw proaktywnych czy autonomicznych wśród pracowników. Uwaga pracowników koncentruje się, bowiem na realizacji – często nieelastycznych – celów, wykonywaniu poleceń oraz rozwiązywaniu pojawiających się na bieżąco problemów⁷⁰, co nie sprzyja rozwijaniu postaw zarówno proaktywnych jak i autonomicznych pracowników w organizacji. W wyniku takiego stylu zarządzania aktywność takich organizacji jest raczej ukierunkowana na działania reaktywne, a nie proaktywne, a jedyne, co może je wyróżniać na danym rynku to szybkość reakcji na zmiany dzięki bliskiemu kontaktowi z klientami oraz znajomości specyfiki rynku lokalnego⁷¹.

Należy podkreślić również, że małe i średnie przedsiębiorstwa często nie posiadają efektywnych i skutecznych struktur wewnętrznych niezbędnych do inicjowania działań agresywnych w stosunku do konkurentów obecnych na rynku. A to kierownictwo najwyższego szczebla stanowi podwaliny by koordynować i mobilizować zasoby organizacji do podejmowania działań konkurencyjnych⁷². Jeśli funkcja zarządcza jest powiązana z funkcją właścicielską to często zamiast podejmować działania agresywne, które z reguły generują wysokie koszty dla organizacji, godzą się na współpracę z dużymi graczami. Podobny schemat występuje przy podejmowaniu przez organizację działań ryzykownych. Jeśli funkcja zarządcza jest powiązana z funkcją właścicielską, to osoby decydujące o podjęciu działań ryzykownych przez organizację nie decydują się na takie przedsięwzięcia z uwagi na ryzyko utraty majątku osobistego.

⁶⁹ G. Głód, T. Kraśnicka, *Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2015, nr 212, s. 35-51.

⁷⁰ S.J. Sauer, *Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance*, „Journal of Applied Psychology”, 2011, tom 96, nr 3, s. 574-587.

⁷¹ R. Kusa, J. Duda, *Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w badaniach mikroprzedsiębiorstw*, W: Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.) *Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, t. 18, z. 12, cz.1, s. 389-403.

⁷² D.C. Hambrick, T.S. Cho, M.J. Chen, *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*, „Administrative science quarterly”, 1996, nr 41(4), s. 659-684.

Dlatego też w miarę wzrostu organizacji, funkcja właściciela podejmującego większość decyzji, powinna zostać zastąpiona przez funkcję menedżera wytyczającego kierunki działań i monitorującego pracę podwładnych. Nadmierna centralizacja i ograniczone zaufanie do podwładnych blokują, bowiem rozwój firmy⁷³.

W dobie ostatniego kryzysu pandemicznego, jaki niespodzianie zaskoczył przedsiębiorców zasadnym staje się pytanie jak w sytuacja kryzysowych radzą sobie przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Czy istnieje zarządzanie kryzysowe w organizacjach z tego sektora?

Pandemia Covid-19 zaskoczyła wszystkich zakłócając życie społeczne jak i aktywność gospodarczą. Skutki gospodarcze jakich doświadczają państwa na całym globie są bezprecedensowe. Objawia się to utratą miejsc pracy, kurczeniem się gospodarki oraz dużą niepewnością, co do najbliższej przyszłości.

Dla wielu przedsiębiorstw lockdown oraz bardzo surowe regulacje, jakim musieli stawić czoła zakłóciła obecnie funkcjonujące modele biznesowe. Na podstawie literatury przedmiotu dotyczącej sektora MŚP oraz funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych można stwierdzić, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP są szczególnie narażone na kryzysy⁷⁴. Odpowiada za to brak dywersyfikacji w zarządzaniu i poleganie tylko na jednym konkretnym modelu zarządzania⁷⁵. Dochodzi do tego brak zasobów oraz brak gotowości na zmiany, co w znacznym stopniu ograniczyło możliwości strategiczne tych przedsiębiorstw w walce z kryzysem, jaki wywołała pandemia Covid-19⁷⁶. Małe i średnie przedsiębiorstwa działają w sposób relatywny, co jest wynikiem niskiego poziomu planowania strategicznego, jak również podejmowania decyzji w sposób nieformalny. Skupiają się na bieżącej działalności, nie opracowują długoterminowych strategii. Dlatego też nie planują rozwiązań dla potencjalnych sytuacji kryzysowych, a jedynie reagują na nie w momencie ich powstania. W rezultacie swoje działania podejmują pod presją czasu i z bardzo ograniczonym dostępem do informacji. Takie działanie zamiast prowadzić do opanowania kryzysu może skutkować jego eskalacją. Patrząc jednak z drugiej strony na przedsiębiorstwa z sektora MŚP to charakteryzuje je duża elastyczność oraz

⁷³ S. Wawak, *Koncepcje i kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Journal of Modern Management Process”, 2018, nr 3(2), s. 8-15.

⁷⁴ D.A. Shepherd, *Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed*, „Academy of Management Review”, 2003, nr 28, 318–328; S. Kraus, P. Moog, S. Schlepfforst, M. Raich, *Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing”, 2013, Vol. 5(4), s.406-430.

⁷⁵ R. Pal, R. Andersson, H. Torstensson, *Organisational resilience through crisis strategic planning: a study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007–2011*, „International Journal of Decision Sciences, Risk and Management”, 2012, nr 4, s. 314–341.

⁷⁶ F. Eggers, *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*, „Journal of Business Research”, 2020, nr 116, s. 199–208.

przedsiębiorczość. Prezentują również unikalne zdolności skutecznego reagowania na kryzys, by ostatecznie wyjść z kryzysu silniejszym⁷⁷.

Pomimo, że od początku pandemii Covid -19 minęło do tej pory niespełna trzy lata, podczas których przedsiębiorstwa starały się przetrwać na rynku i zmniejszać straty jakie poniosły do tej pory, przedsiębiorstwa ponownie stanęły przed nowym nieoczekiwanym wyzwaniem: koniecznością dostosowania swojej działalności do skutków wojny na Ukrainie, która znacznie zwiększyła poziom niepewności w gospodarce i biznesie.

W wyniku trwającego konfliktu zbrojnego pomiędzy Rosją, a Ukrainą, konfrontacja pomiędzy państwami zachodnimi a Rosją uległa znacznej eskalacji, co będzie miało długoterminowy negatywny wpływ na większość europejskich firm i gospodarek. Wśród krajów europejskich bardziej ucierpią kraje Europy Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza te, które miały bliższe relacje handlowe z Rosją. Niestety nie można na chwilę obecną jeszcze w pełni zmierzyć negatywnego wpływu trwającej wojny ponieważ konflikt zbrojny pomiędzy wspomnianymi państwami nadal trwa i nie są znane jeszcze wszystkie konsekwencje jakie za sobą niesie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa i państwa będą musiały podejmować i realizować decyzje w obliczu bardzo dużej niepewności, dostosowując plany działania do zmieniających się okoliczności⁷⁸.

1.3. Wielowymiarowość konstrukt orientacji przedsiębiorczej

W badaniach nad orientacją przedsiębiorczą ważnym elementem jest określenie czy jest to konstrukt o charakterze jednowymiarowym czy też jest to konstrukt o charakterze wielowymiarowym. Na przestrzeni dekad naukowcy spierają się nad jego istotą. W literaturze przedmiotu istnieją dwie główne konceptualizacje konstrukt orientacji przedsiębiorczej: jednowymiarowy o złożonym charakterze oraz wielowymiarowy.

W badaniach z lat 80-tych orientacja przedsiębiorcza była traktowana jako konstrukt jednowymiarowy, gdzie wszystkie wymiary były silnie ze sobą skorelowane oraz miały taką samą wagę, a żeby konstrukt orientacji przedsiębiorczej miał wpływ na wyniki finansowe firm, to wszystkie wymiary musiały razem występować (koncepcja D. Millera⁷⁹ oraz J.G. Covina

⁷⁷ H. Dahles, T.P. Susilowati, *Business resilience in times of growth and crisis*, "Annals of Tourism Research", 2015, nr 51, s. 34–50.

⁷⁸ A. Prohorovs, *Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies*, "Journal of Risk and Financial Management", 2022, nr 15: 295.

⁷⁹ D. Miller, *The correlates of ...*, op. cit., s. 770-791.

i D.P Slevina⁸⁰). Takie podejście do orientacji przedsiębiorczej powoduje, że organizacja, która może zostać określona mianem zorientowanej na przedsiębiorczość musi cechować się zarówno byciem innowacyjną, proaktywną oraz podejmującą ryzyko, a wszystkie te cechy muszą występować jednocześnie w danej organizacji⁸¹. Podążając za takim podejściem do orientacji przedsiębiorczej nie możemy skupiać się na analizie poszczególnych wymiarów, musimy patrzeć na ten konstrukt jako całość, która musi jako całość współistnieć, bo tylko wtedy definiuje organizację jako przedsiębiorczą.

W latach 90 XX wieku G.T. Lumpkin i G.G. Dess zapoczątkowali podejście wielowymiarowe do konstruktowi orientacji przedsiębiorczej, w którym to wymiary orientacji przedsiębiorczej mogą pojawiać się w różnych kombinacjach⁸² oraz mogą się zmieniać niezależnie od siebie i wpływać w zróżnicowany sposób na pozostałe zmienne⁸³. Takie podejście daje możliwość podejmowania badań nad każdym z wymiarów z osobna i określeniem jego wpływu na wyniki firmy oraz umożliwiać badania nad ich wzajemnymi współzależnościami. Oba modele zostały zaprezentowane w tabeli nr 1.3.

Analizując literaturę przedmiotu można wysnuć wniosek, że koncepcja jednowymiarowa ma mniejsze zastosowanie w prowadzonych badaniach nad orientacją przedsiębiorczą, ze względu na to, że trudno jest obecnie wykazać, że wymiary konstruktowi zmieniają się jednakowo (w równym stopniu) w badanych organizacjach. Wzrost jednego z wymiarów nie powoduje automatycznej zmiany (wzrostu) pozostałych dwóch wymiarów. Dlatego też wydaje się, że spojrzenie na orientację przedsiębiorczą, jako konstrukcji wielowymiarowej, gdzie każdy z wymiarów może różnić się swoim natężeniem jest podejściem bardziej wykorzystywanym w badaniach nad orientacją przedsiębiorczą.

⁸⁰ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms.....*, op. cit., s. 75-87.

⁸¹ W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial orientation and new venture performance. The moderating role of intra- and extraindustry social capital*, „Academy of Management Journal”, 2008, nr 51(1), s 97-111.

⁸² A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, nr 2, cz. 1, s. 483-496.

⁸³ P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2002, vol. 26(4), s. 71-93; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying....*, op. cit., s. 135-172; A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza....*, op. cit., s. 491.

Tabela 1.3. Konstrukty orientacji przedsiębiorczej w ujęciu jedno- i wielowymiarowym

Orientacja przedsiębiorcza główne koncepcje		Wymiary
Koncepcja orientacji przedsiębiorczej opracowana w latach 90-tych przez G.T. Lumpkina i G.G. Dess	Koncepcja orientacji przedsiębiorczej opracowana w latach 80-tych przez D. Millera oraz J.G. Covina i D.P. Slevina	Proaktywność
		Innowacyjność
Podejście wielowymiarowe - konstrukt składający się z 5 wymiarów	Podejście jednowymiarowe - konstrukt składający się z 3 wymiarów	Podejmowanie ryzyka
		Autonomia
		Agresywna konkurencyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. Oliveira Junior, F.M. Borini, R.C. Bernardes, M.J. Oliveira, *Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management*, "Revista de Administração de Empresas", 2016, vol. 56(3), p. 315-329.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele publikacji, które podejmują się badania orientacji przedsiębiorczej modyfikując liczbę wymiarów dla potrzeb prowadzonych badań. Można spotkać publikacje, które skupiają się tylko na trzech głównych wymiarach oraz publikacje, które rozszerzają te badania o kolejne dwa wymiary. Tabela 1.4. przedstawia wykaz publikacji w zależności od ilości wymiarów, jakie są przez nie analizowane.

Tabela 1.4. Wymiary orientacji przedsiębiorczej w literaturze przedmiotu

Nazwa artykułu, Autor, Rok publikacji	Wymiary*
Strategic management of small firms in hostile and beginning environments (J.G. Covin, D.P. Slevin, 1989).	I, PR, P
Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal analysis (S.A. Zahra, J.G. Covin, 1995).	I, PR, P
Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance (G.T. Lumpkin, D.D. Dess, 1996).	I, PR, P, KA, A
Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation (G.A. Knight, 1997).	I, PR, P
Internal capabilities, external networks, and performance: A study based on technology based ventures. (C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, 2001).	I, PR, P
Linking two dimensions of EO to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. (G.T. Lumpkin, D.D. Dess, 2001).	I, PR, P, KA,
Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness (S.M. Lee, S.J. Peterson, 2001).	I, PR, P, KA, A
EO: the role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and Proactividad (P.H. Dickson, 2004).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (J. Wiklund, D. Sheperd, 2005).	I, PR, P
The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. (G.G. Dess, G.T. Lumpkin, 2005).	I, PR, P, KA,
Corporate Entrepreneurship in Family Firms: a family firm (F.W. Kellermanns, K.A. Eddleston, 2006).	I, PR, P

Strategic process effects on the EO-sales growth rate relationship (J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, 2006).	I, PR, P
The effects of EO and Marketing Information on the performance of SMEs (H.T. Keh, T.T.M. Nguyen, H.P. Ng, 2007).	I, PR, P
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. (M. Hughes, R.E. Morgan, 2007).	I, PR, P, KA, A
Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms (L. Naldi, M. Nordqvist, K. Sjoberg, J. Wiklund, 2007).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (A.M. Moreno, J.C. Casillas, 2008).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the nodrating role of intra- and extraindustry social capital (W. Stam, T. Elfring, 2008).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Perfomance (C.L. Wang, 2008).	I, PR, P, KA, A
Exploring an inverted u-shape relationship between EO and performance in Chinese ventures (J. Tang, Z. Tang, L.D. Marino, Y. Zang, Q. Li, 2008).	I, PR, P
The moderating impact of internal social exchange processes on the EO-performance relationship (D. De Clercq, D. Dimov, N.T. Thongpapanl, 2010).	I, PR, P
Understanding and measuring autonomy: an EO perspective (G.T. Lumpkin, C.C. Congliser, D.R. Schneider, 2009).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process (Y.H. Li, J.W. Huang, M.T. Tsai, 2009).	I, PR, P, KA, A
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (J.C. Casillas, A.M. Moreno, J.L. Barbero, 2009).	I, PR, P
A critical examination of the EO-performance relationship (J. Andersen, 2010).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (F. Hermann, A. Kessler, M. Fink, 2010).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation of Family Firms: Family and environmental dimensions (J.C. Casillas, A.M. Moreno, J.L. Barbero, 2011).	I, PR, P
Cross-national invariance of the EO scale (J.D. Hansen, G.D. Deitz, M. Tokman, L.D. Marino, K.M. Weaver i in., 2011).	I, PR, P
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study (D. Weismeier-Sammer, 2011).	I, PR, P
EO in cross cultural research: assessing measurement invariance in the Construct (R.C. Runyan, B. Ge, B. Dong, J.L. Swinney, 2012).	I, PR, P
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: a generational perspective (C. Cruz, M. Nordqvist, 2012).	I, PR, P
Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. (N. Boso, V.M. Story, J. Cadogan, 2013).	I, PR, P, KA,
How does slack affect product innovation in high-tech Chinese firms: The contingent value of entrepreneurial orientation. (H. Liu, X-H. Ding, H. Guo, J-h Luo, 2014)	PR, P
Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance. (C. Zehir, E. Can, T. Karaboga T., 2015).	I, PR, P, KA, A
Entrepreneurial orientation and performance: Mediating effects of technology and marketing action across industry types. (S. Choi, C. Williams, 2016).	P, PR, I

Entrepreneurial Orientation on Business Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction-A Formative-Reflective Model Analysis (H. Cuevas-Vargas, N. Parga-Montoya, R. Fernández-Escobedo, 2019).	P, PR, I
---	----------

*I – innowacyjność, P – proaktywność, PR – Podejmowanie ryzyka, A - Autonomia, KA – konkurencyjna agresywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.C. Mason, J. Floreani, S. Miani, F. Beltrame, R. Cappelletto, *Understanding the impact of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. The role of the financing structure* "Procedia Economics and Finance", 2015, nr 23, s. 1649-1661; J. Ejdys, *Entrepreneurial Orientation vs. Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises*, „Journal of Engineering, Project, and Production Management”, 2016, nr 6(1), s. 13-24; S. Choi, C. Williams, *Entrepreneurial orientation and performance: Mediating effects of technology and marketing action across industry types*, "Industry and Innovation", 2016, nr 23, s. 673-693; C. Zehir, E. Can, T. Karaboga, *Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance*, "Procedia—Social Anbehavioral Sciences", 2015, nr 210, s. 358-367; H. Cuevas-Vargas, N. Parga-Montoya, R. Fernández-Escobedo, *Entrepreneurial Orientation on Business Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction-A Formative-Reflective Model Analysis*, "SAGE. Open" April-June, 2019 s. 1–14,

Jak wynika z powyższej tabeli badacze przedmiotu skupiają się na analizie od 3 do 5 wymiarów orientacji przedsiębiorczej oraz rzadziej na analizie tylko dwóch wybranych wymiarów i ich wzajemnych korelacji. W przeważającej większości badacze skupiają się na analizie trzech podstawowych wymiarów: czyli innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka i te trzy wymiary, jak do tej pory, są najbardziej znane i zostały najlepiej zbadane⁸⁴. Jednakże z punktu widzenia przedmiotowej pracy analizie zostanie poddanych 5 wymiarów: innowacyjność, proaktywność, skłonność do ryzyka, autonomia oraz konkurencyjna agresywność, którą część naukowców traktuje jako część składową proaktywności⁸⁵ i nie stanowi ona wtedy odrębnego wymiaru jako przedmiotu badań, jednakże istotne różnice istniejące pomiędzy nimi skłaniają, zdaniem autorki, do rozpatrywania ich osobno. Dlatego też na potrzeby przedmiotowej pracy zostanie zastosowany 5 wymiarowy konstrukt orientacji przedsiębiorczej.

1.4. Charakterystyka wymiarów orientacji przedsiębiorczej

1.4.1. Proaktywność

Proaktywność to podejmowanie działań w oczekiwaniu na przyszłe problemy, potrzeby czy zmiany. Proaktywność charakteryzuje przedsiębiorstwa stale poszukujące szans na rynku, reagujące na zmieniające się oczekiwania konsumentów, podejmujące działania które mają na celu wyprzedzenie konkurencji poprzez przewidywanie przyszłego zapotrzebowania⁸⁶.

⁸⁴ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese., op. cit., s. 761–787.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ S. Kraus, *The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria*, "The Service Industries Journal", 2013, nr 33(5), s. 427-444.

Zachowania proaktywne to cechy charakterystyczne dla organizacji pionierskich na rynkach. Pionierskie organizacje starają się szybko reagować na pojawiające się okazje tak by w miarę możliwości wyprzedzać konkurencję. Proaktywność to jednak domena nie tylko firm pionierskich, ale przede wszystkim organizacji, które chcą przewodzić w branży, a nie podążać za nią. Proaktywne przedsiębiorstwa mają w sobie wolę i zdolność przewidywania, aby wykorzystać nowe możliwości⁸⁷, starają się rozwijać nowe pomysły biznesowe zarówno na obecnych jak i nowo powstających rynkach, rozwijać nowe kompetencje, poszukiwać szans oraz potrafią szybko adaptować się do zmieniającego się otoczenia⁸⁸. W organizacjach proaktywnych nacisk kładzie się na odkrywanie, ocenianie i wykorzystywanie potencjalnych szans poprzez tworzenie nowych usług i produktów oraz poszukiwanie nowych inicjatyw w celu rozszerzenia aktualnych rynków zbytu⁸⁹.

Proaktywne organizacje promujące działania innowacyjne, częściej są skłonne do przeprowadzania eksperymentów, są odważne i agresywne w poszukiwaniu nowych rozwiązań, nowych szans rynkowych czy rozwijaniu nowych usług czy tworzeniu produktów. Zdecydowanie cenią sobie bycie nowatorskim w podejściu do oferowanych usług, produktów czy technologii niż naśladowanie działań konkurencji w zakresie wprowadzania nowych produktów, technologii czy oferowanych usług. Organizacje proaktywne często postrzegane są jako liderzy w branży, które nie tylko są w stanie stawić czoła obecnym na rynku konkurentom, ale też potrafią kształtować otoczenie dla własnych korzyści, potrafią kształtować trendy, a być może nawet tworzyć popyt.

Działania proaktywne podejmowane przez organizację mają ogromne znaczenie niezależnie od pozycji w branży i wielkości danej organizacji.

Ze względu na fakt, że proaktywne przedsiębiorstwa są postrzegane przez uczestników rynku, jako organizacje pionierskie w odniesieniu do wprowadzanych produktów czy oferowanych usług, proaktywność traktowana jest jako główny wymiar orientacji przedsiębiorczej i jest pierwszym antycypatorem nowych potrzeb, produktów czy usług oraz pierwszym elementem przyczyniającym się do działań mających na celu rozszerzanie rynków zbytu⁹⁰.

⁸⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s.147.

⁸⁸ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 224.

⁸⁹ M. Entrialgo, E. Fernández, C.J. Vázquez, *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*, "Technovation", 2000, nr 20(8), s. 427-436.

⁹⁰ J. Karpacz, *Swoboda działania, jako determinanta zmian w potencjale małych i średnich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1A, s. 253-264.

Przeciwieństwem proaktywności jest reaktywność, która znajduje się na drugim końcu skali i charakteryzuje bierne postawy przedsiębiorstw, które są niechętnie zmianom i starają się funkcjonować w oparciu o utarte procesy, technologie czy rozwiązania. Postawy takie można w krótkich słowach scharakteryzować jako działania podejmowane przez organizacje na „ostatnią chwilę”, bez żadnego planu działania, ponieważ w reaktywnych organizacjach planowanie wydaje się zbędne i nieskuteczne⁹¹. Takie zachowania można scharakteryzować jako działania mające na celu „gaszenie powstających w organizacji pożarów”. Porównując zachowania proaktywnych i reaktywnych organizacji, proaktywna organizacja dostrzega pojawiające się szanse, możliwości rozwoju, natomiast reaktywna organizacja dostrzega głównie przeszkody, skupia się na zagrożeniach jakie mogą się pojawić, jak równie analizuje sytuację skupiając się na potencjalnie utraconym czasie oraz środkach⁹².

Biorąc pod uwagę dużą niepewność oraz dynamizm z jakim rozwija się gospodarka globalna coraz więcej jest głosów, że organizacje chcące uzyskać przewagę konkurencyjną powinny otaczać się pracownikami, którzy angażują się w proaktywne zachowania⁹³, ponadto właściciele/założyciele muszą przełożyć swoją naturalną proaktywność na członków swojego zespołu by móc określać swoje przedsiębiorstwo organizacją proaktywną⁹⁴.

Organizacje proaktywne potrzebują pracowników, którzy przewidują i inicjują działania mające na celu wprowadzenie zmian we własnym środowisku pracy czy zmian w samym sobie⁹⁵, wykraczają poza wąskie wymagania dotyczące zadań związanych z zajmowanym stanowiskiem, które proaktywnie rozpoznają pojawiające się szanse, które w sposób niestandardowy, mało sformalizowany poszukują nowych rozwiązań oraz interesujących pomysłów. Szanse oraz nowe potrzeby rynku odkrywają podczas podróży poprzez sprawdzanie różnych opcji oraz eksperymentowanie z pomysłami⁹⁶. Proaktywni członkowie organizacji na każdym jej szczeblu powinni przejawiać zachowania proaktywne, czyli być zorientowanym na zmianę oraz na przyszłość⁹⁷.

Dokonując przeglądu literaturowego, możemy stwierdzić, że zachowania proaktywne mają zarówno zalety jak i wady. Nad tym zagadnieniem pochylili się m.in. w swojej pracy

⁹¹ M. Okręglika, op.cit., s. 85.

⁹² Ibidem.

⁹³ J.P. Thomas, D.S. Whitman, C. Viswesvaran, *Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2010, nr 83(2), s. 275–300.

⁹⁴ M. Okręglika, op. cit., s. 91.

⁹⁵ A.M. Grant, S.J. Ashford, *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior”, 2008, nr 28(1), s. 3–34.

⁹⁶ W. Dyduch, *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, 2015, vol. 3(1), s. 22-30.

⁹⁷ A.M. Grant, S.J. Ashford, op. cit., s. 3–34.

naukowej F.D. Belschak, D.N. Den Hartog i D. Fay⁹⁸, którzy opisali zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki zachowań proaktywnych. Według wspomnianych naukowców, osoby proaktywne lepiej radzą sobie w pracy, częściej odnoszą indywidualne sukcesy zawodowe zarówno pod względem wynagrodzenia, liczby awansów, mają lepsze samopoczucie wynikające z satysfakcji w pracy oraz charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania afektywnego (utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią i są zadowolone z realizowania powierzonych jej ról).

Generalizując, osoby przejawiające proaktywne zachowania są ukierunkowane na ciągłe wyszukiwanie potencjalnych możliwych problemów oraz starają się inicjować zmiany mające na celu optymalizację swojego doświadczenia zawodowego z osiąganiem coraz to lepszych wyników w pracy⁹⁹. Osoby z postawami proaktywnymi często wykraczają poza role przypisane im przez organizację, jak również wpływają na kształt otoczenia, w którym funkcjonują, dzięki temu zapewniając sobie wiele korzyści takich jak:

- możliwość negocjowania procedur i treści pracy,
- możliwość wywierania wpływu na poszerzanie dostępnych zasobów pracy,
- możliwość poszukiwania coraz to lepszych sposobów wykonywania swoich obowiązków zawodowych,
- możliwość kształtowania swojej kariery¹⁰⁰.

Postawy proaktywne mają jednak również wady, jeśli postawy proaktywne przejawiają pracownicy o niskich kompetencjach zawodowych. Jednostki takie osiągają bowiem niższe wyniki niż osoby o niskim poziomie proaktywności, ponieważ brak wiedzy i umiejętności uniemożliwia im np. właściwie wykorzystać informacje zwrotne. W swojej pracy naukowej Chan stwierdził, że osiągnięcie korzystnych wyników jest możliwe tylko, gdy proaktywna osobowość powiązana jest z wysokimi kompetencjami pracownika¹⁰¹.

Czasem wykazywanie się postawami proaktywnymi jest mniej efektywne, bo może prowadzić do nieefektywnych mechanizmów radzenia sobie z powierzonymi zadaniami, co w konsekwencji może prowadzić do zwiększonego poziomu stresu. Są bowiem sytuacje w organizacji, w których lepiej jest podążać utartymi ścieżkami niż za wszelką cenę pokonywać

⁹⁸ F.D. Belschak, D.N. Den Hartog, D. Fay, *Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2010, nr 83, s. 267–273.

⁹⁹ T.S. Bateman, J.M. Crant, *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, "Journal of Organizational Behavior", 1993, nr 14, s. 103–118.

¹⁰⁰ Z. Wang, J. Zhang, C.L. Thomas, J. Yu, C. Spitzmueller, *Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support*, "Journal of Vocational Behavior", 2017, nr 101, s. 90–103.

¹⁰¹ D. Chan, *Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes*, "Journal of Applied Psychology", 2006, nr 91, s. 475–481.

przeszkody. Należy również wspomnieć, że w sytuacjach konfliktowych osoby proaktywne mogą gorzej wykonywać powierzone im obowiązki oraz przejawiać symptomy wypalenia zawodowego niż osoby o mniejszym stopniu proaktywności. Osoby proaktywne są w wielu sytuacjach postrzegane jako osoby wykazujące się wysokim stopniem łamania zasad, a to powoduje, że zarówno współpracownicy jak i przełożeni często nie doceniają takich pracowników, bo wpływa to na poziom stabilizacji przedsiębiorstwa, jak również utrudnia kierowanie takimi pracownikami¹⁰². Postawy proaktywne mogą również nie być odpowiednie dla nowych pracowników, ponieważ funkcjonują oni w nowym dla siebie środowisku, a przejawianie postaw proaktywnych może powodować dodatkowe obciążenie. W przypadku pracowników, którzy wchodzi do danej organizacji, postawy proaktywne powinny przejawiać się poszukiwaniem informacji zwrotnych, budowaniem relacji zarówno ze współpracownikami jak i ze swoimi przełożonymi oraz negocjowaniem warunków zatrudnienia jak również roli jaką będzie pełniła dana osoba w organizacji¹⁰³.

1.4.2. Innowacyjność

Innowacyjność to wymiar orientacji przedsiębiorczej odzwierciedlający tendencję organizacji do podejmowania działań twórczych, innowacyjnych, do wspierania nowych pomysłów oraz eksperymentów jak również do wspierania działań umożliwiających rozwój procesów twórczych¹⁰⁴, prowadzących do powstania nowych produktów, do rozwoju nowych usług lub procesów technologicznych¹⁰⁵.

Innowacyjność opisuje przedsiębiorstwa, które są otwarte na nowe pomysły, otwarte na pozyskanie nowych technologii, różniących się od ogólnie prowadzonych praktyk, których wynikiem jest udoskonalenie procesów oraz rozwój nowych produktów i usług¹⁰⁶. Bycie innowacyjnym przez organizacje z reguły wymuszane jest przez otoczenie, w jakim muszą funkcjonować. By być konkurencyjnym w stosunku do innych uczestników rynku zmuszone

¹⁰² M. Frese, H. Garst, D. Fay, *Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model*, "Journal of Applied Psychology", 2007, nr 92(4), s. 1084-1102.

¹⁰³ K.Y.T. Yu, H.M. Davis, *Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2016, nr 89, s. 172-197.

¹⁰⁴ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 135-172.

¹⁰⁵ S. Vij, H.S. Bedi, *Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature*, "Journal of Business Strategy", 2012, nr 9(3), s. 17-31.

¹⁰⁶ J.A. Pearce, T.R. Kramer, D.K. Robbins, *Effects of managers' entrepreneurial behaviour on subordinates*, "Journal of Business Venturing", 1997, nr 12(2), s. 147-160; R.F. Hurley, G.T. Hult, *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*, "Journal of Marketing", 1998, nr 62(3), s. 42-54.

są one do podejmowania działań innowacyjnych w zakresie wprowadzania nowych produktów czy oferowania nowych usług. Wdrażanie odpowiednich innowacji stało się koniecznością¹⁰⁷.

Wymiar innowacyjności można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: organizacji jako całości oraz innowacyjności jednostki tworzącej tę organizację.

Z punktu widzenia działań podejmowanych przez organizacje jako całości, przedsiębiorstwa innowacyjne skupiają się na prowadzeniu na szeroko zakrojoną skalę badań, eksperymentów mających na celu wykreowanie nowych produktów lub usług, co pozwala im na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Działania innowacyjne organizacji mogą przybierać różne formy począwszy od wdrożenia nowej linii produkcyjnej, stworzenia nowej technologii produkcji, kreowania trendów czy też na ciągłym udoskonalaniu już istniejących rozwiązań¹⁰⁸.

Innowacyjność charakteryzuje przedsiębiorstwa, które są skłonne do rezygnacji z istniejących, ale nie najnowocześniejszych przedsięwzięć i skierowania swojego zaangażowania w procesy twórcze, wspieranie oryginalnych pomysłów czy też przeznaczanie środków finansowych na eksperymenty. Zwykle bycie innowacyjnym przez organizacje pociąga za sobą duże nakłady finansowe w obszarze badań i rozwoju. Organizacje mogą być pionierami innowacyjności lub naśladowcami rozwiązań stosowanych w danej branży. Istotność wymiaru innowacyjności z punktu widzenia organizacji jest m.in. zależna od tego w jaki sposób zachowuje się branża, w której funkcjonuje dana organizacja. Jeśli konkurenci skupiają się na tworzeniu nowych produktów, modernizacji linii technologicznych czy też poszukiwaniu nowych rozwiązań ten wymiar jest tym bardziej istotny¹⁰⁹.

Dokonując przeglądu literaturowego można stwierdzić niestety, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP charakteryzują się niskim poziomem innowacyjności, jeśli wyznacznikiem ich innowacyjności jest prowadzenie przez nie prac badawczo-rozwojowych¹¹⁰. Niestety ze względu na ograniczone zasoby zarówno kadrowe, finansowe oraz rzeczowe przedsiębiorstwa MŚP często nie podejmują samodzielnych badań i analiz rynku oraz nie przeznaczają środków finansowych na ich przeprowadzenie.

Wyniki badań prowadzonych przez GUS wskazują, że polskie firmy z sektora MŚP dużo rzadziej niż duże przedsiębiorstwa wprowadzają na rynek nowe lub istotnie ulepszone

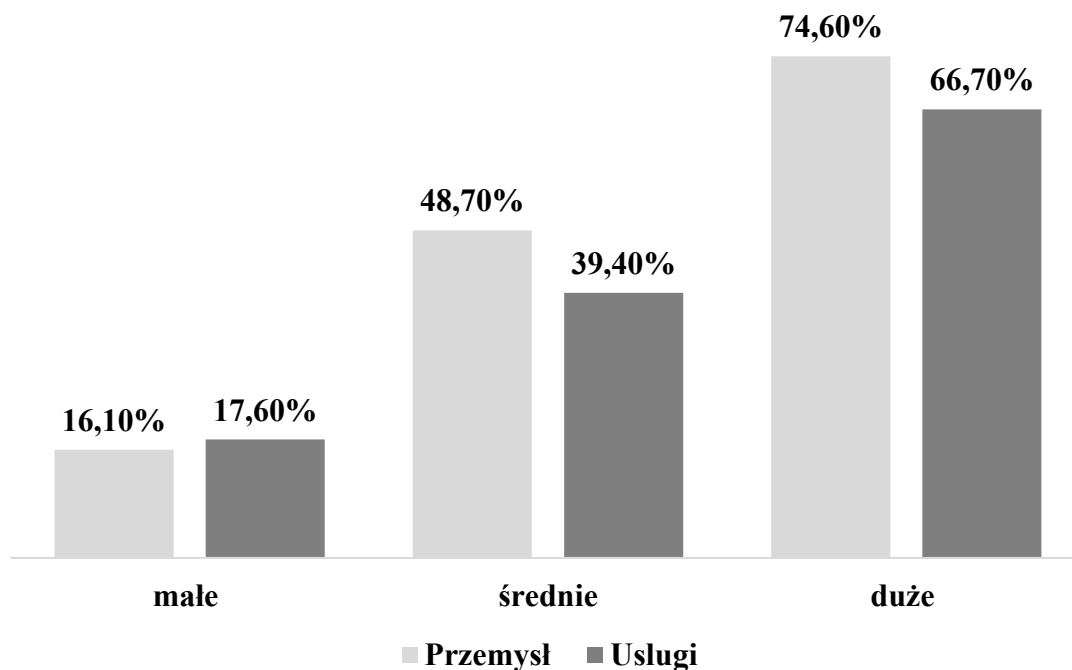
¹⁰⁷ A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercjii organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 7-8.

¹⁰⁸ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości ...*, op. cit., s. 98.

¹⁰⁹ E. Mieszajkina, op. cit., s. 224.

¹¹⁰ D. Hummel, B. Karcher, Ch. Schulz, *The financial structure of innovative SMEs in Germany*, „Business Economics”, 2013, nr 83, s. 471-503.

produkty. W małych przedsiębiorstwach odsetek ten wynosił średnio 16,85 %, w średnich 44,05% a w dużych 70,65% (rysunek nr 1.1.).



Rysunek 1.1. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2019-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2019-2021, (2022), GUS, Warszawa.

Postawy innowacyjne pracowników definiuje się, jako postawę pracownika, który wychodzi z inicjatywami dotyczącymi wprowadzania nowych procesów, nowych produktów czy nowych rynków do organizacji¹¹¹. Innowacyjni pracownicy prezentujący innowacyjne zachowania stanowią ważny atut dla organizacji posiadają oni bowiem ważną, ale często ukrytą wiedzę na temat procesów zachodzących w organizacji. Pozwala im to na szybką identyfikację problemów, zagrożeń oraz na właściwą ocenę proponowanych rozwiązań. Rozwiązania prezentowane przez innowacyjnych pracowników są stosunkowo tanie i często są dopasowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa, co ogranicza możliwość skopiowania zastosowanych rozwiązań przez konkurencję¹¹².

Działania innowacyjne na poziomie indywidualnym rozpoczynają się identyfikacją problemu, a następnie przechodzą w działania prowadzące do znalezienia rozwiązania zdiagnozowanego problemu. Zachowania innowacyjne pracowników z punktu widzenia

¹¹¹ B. Amo, L. Kolvereid, *Organisational strategy, individual personality and innovation behaviour*, "Journal of Enterprising Culture", 2005, nr 13(1), s. 7-19.

¹¹² S. De. Spiegelaere, G. Van Gyes, G. Van Hootegem, *Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior*, "Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries", 2016, nr 26(4), s. 515-527.

organizacji są bardzo istotne, ponieważ umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej. By stymulować działania innowacyjne pracowników kadra menedżerska powinna skupiać się na promowaniu innowacyjnych zachowań pracowników, zapewniając pracownikom niezależność podczas wykonywania codziennych obowiązków¹¹³, jak również wskazując pracownikom, które innowacje są pożądane z punktu widzenia organizacji. Należy podkreślić, że pracownicy będą wykazywać postawy innowacyjne o ile ich podstawowe potrzeby zostaną zaspokojone. Nie można oczekiwać od pracownika nisko opłacanego przejawiania zachowań innowacyjnych, ponieważ będzie on skupiony tylko na zaspokojeniu swoich podstawowych potrzeb. Dlatego też, menedżerowie odpowiedzialni za zespół powinni zapewnić swoim pracownikom odpowiedni klimat organizacyjny, który pozwala na rozwijanie postaw innowacyjnych pracowników. Według naukowców analizujących czynniki wpływające na stymulację zachowań innowacyjnych pracowników, klimat organizacyjny czy styl przywództwa wzmacniają te postawy oraz pełnią rolę wspierającą, a w połączeniu z otwartą i przejrzystą komunikacją promują innowacyjne zachowania w pracy¹¹⁴. Celem organizacji powinno być więc stworzenie takiego środowiska, które wpiera procesy tworzenia nowych pomysłów oraz daje możliwości swoim pracownikom do rozwijania postaw innowacyjnych, co można osiągnąć poprzez dużą autonomię w działaniu oraz wspierając zasobami wdrażanie nowych pomysłów¹¹⁵. Naukowcy badający zachowania innowacyjne pracowników sugerują, że pracownicy są skłonni do podejmowania zachowań innowacyjnych, ponieważ pragną interesującej pracy, która stanowić będzie dla nich wyzwanie dla rozwijania swoich umiejętności i kompetencji¹¹⁶. Badania prowadzone nad zachowaniami innowacyjnymi nie zakładają, że podejmowanie działań innowacyjnych zawsze musi przynieść korzyści, jednakże intencją innowacyjnej inicjatywy powinna być korzyść zarówno dla organizacji jak i pracownika¹¹⁷.

¹¹³ R.L. Dhar, *Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy*, "Tourism Management", 2016, nr 57, s. 139-148.

¹¹⁴ L.R. James, C.C. Choi, C.H.E. Ko, P.K. McNeil, M.K. Minton, M.A. Wright, *Organizational and psychological climate: a review of theory and research*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2008, nr 7(1), s. 5-32; E.C. Martins, F. Terblanche, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management", 2003, nr 6(1), s. 64-74.

¹¹⁵ N. Escribá-Card, F. Balbastre-Benavent, M. Teresa Canet-Giner, *Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning*, "European Management Journal", 2017, nr 35, s. 273-281.

¹¹⁶ J. Sundbo, *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms*, "Employee Relations", 1999, nr 21(2), s. 105-127.

¹¹⁷ Ibidem.

1.4.3. Podejmowanie ryzyka

Kolejnym ważnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest podejmowanie ryzyka. Zdolność ta może być rozpatrywana zarówno z poziomu organizacji, jak i z poziomu szczebli organizacyjnych.

Rozpatrując wymiar podejmowania ryzyka z poziomu organizacji definiujemy go jako podejmowanie odważnych działań przez organizację, nie mając pewności, co do rezultatów jakie one przyniosą. W literaturze przedmiotu podejmowanie działań ryzykownych polega na inicjowaniu działań, co do których nie wiemy w jakim kierunku będą zmierzać, na zaciąganiu zobowiązań lub angażowaniu własnych zasobów finansowych w przedsięwzięcia na nieznanych dla siebie obszarach¹¹⁸. Jeśli przedsiębiorstwa chcą być konkurencyjne na rynku muszą angażować się w przedsięwzięcia często na nieznanych dla siebie rynkach, a otoczenie biznesowe w którym funkcjonują, często wymusza na nich podejmowanie nowych, bardziej ryzykownych rozwiązań, co często pociąga za sobą zaangażowanie w takie projekty dużych ilości zasobów i środków. Realizacja takich projektów wiąże się z wysokim prawdopodobieństwem niepowodzenia, dlatego też w przedsiębiorstwach z sektora MŚP, gdzie często funkcja zarządcza jest powiązana z funkcją właścicielską, podejmowanie działań ryzykownych może być ograniczone ze względu na zaangażowanie osobistego majątku osoby zarządzającej, albowiem, kiedy przedsiębiorcy rozważają działania ryzykowne często wiążą je z zagrożeniem finansowym¹¹⁹, a ewentualna utrata zasobów prowadzi do stresu i wyzwala zachowania mające na celu unikanie przyszłych strat. Przedsiębiorcy, którzy muszą funkcjonować w niekorzystnych warunkach ekonomiczno-społecznych przejawiają skłonności do unikania sytuacji ryzykownych, a ponadto, gdy bezpieczeństwo finansowe osób zarządzających jest powiązane z sukcesem finansowym przedsiębiorstwa, którym zarządzają, granica między zagrożeniem finansowym firmy, a swoim własnym często się zaciera¹²⁰.

Mając powyższe na uwadze, ważnym jest by podczas podejmowania działań ryzykownych przez organizację obserwować pojawiające się zagrożenia związane z rozwojem nowego pomysłu czy usługi i jak najszybciej na nie reagować.

¹¹⁸ A. Rauch, J. Wiklund, G.T.Lumpkin, M Frese, op. cit., s. 761–787.

¹¹⁹ K.D. Miller, *Risk and rationality in entrepreneurial processes*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2007, nr 1(1-2), s. 57–74.

¹²⁰ A. Gloss, J.M. Pollack, M.K. Ward, *A risky shift? An exploration of the measurement equivalence of entrepreneurial attitudes and entrepreneurial orientation across socioeconomic gradients*, "Journal of Business Venturing Insights", 2017, nr 7, s. 32–37.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że ludzie niechętnie podejmują działania ryzykowne, jeśli funkcjonują w pozytywnych dla siebie warunkach, natomiast przejawiają skłonności do poszukiwania ryzykownych przedsięwzięć, gdy są zmuszeni do funkcjonowania w warunkach negatywnych. Dlatego też można oczekiwać, że menedżerowie w obliczu zagrożenia będą poszukiwać rozwiązań ryzykownych, natomiast niechętnie będą podejmować takie ryzyko w przypadku pojawiających się okazji.

Organizacje angażują się w podejmowanie działań ryzykownych, jeśli widzą szanse na wykorzystanie dla własnych korzyści wszelkich niestabilności czy niepewności pojawiających się na rynku. Gdyby organizacje mogły przewidywać wielkość ryzyka, jakie niosą za sobą podejmowane ryzykowne działania, powinny skategoryzować je według czterech kategorii:

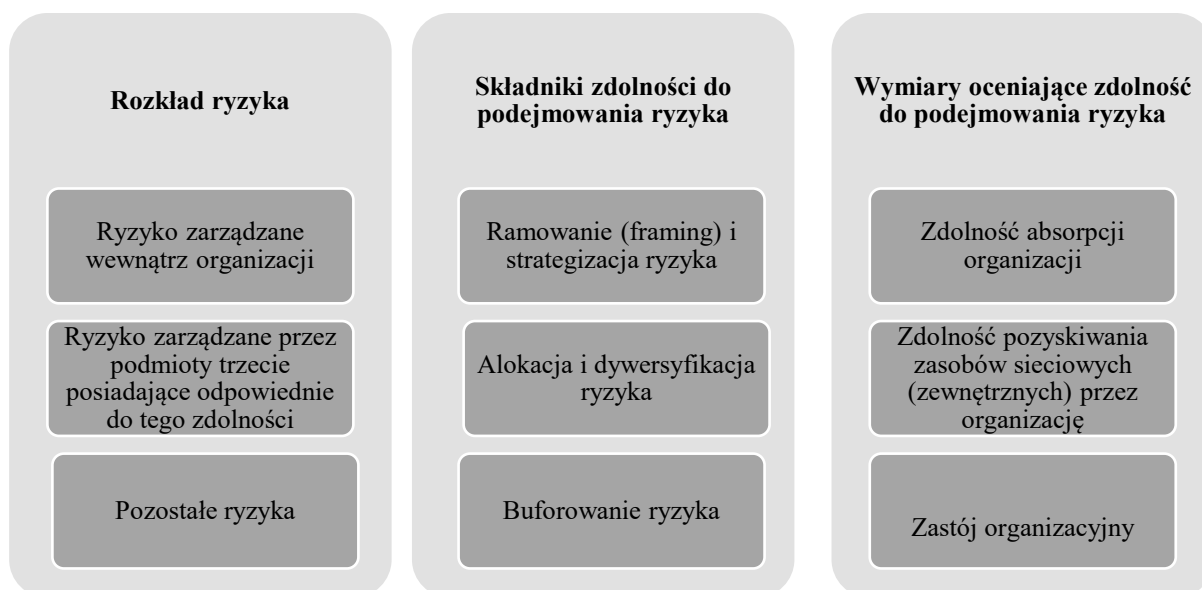
- ryzyko, które może być zarządzane wewnątrz organizacji,
- ryzyko, które może zostać przeniesione na rzecz podmiotów trzecich takich jak dostawcy czy klienci,
- ryzyko, które może zostać przeniesione na partnerów,
- pozostałe formy ryzyka¹²¹.

Odpowiednie zasoby wewnętrzne np. finansowe posiadane przez organizację oraz możliwości technologiczne mają pozytywny wpływ na podejmowanie działań ryzykownych przez organizację, umożliwiają one bowiem organizacjom angażowanie się w ryzykowne inwestycje w badania i rozwój. Bez właściwego zaplecza technologicznego czy wsparcia finansowego inwestycje w badania i rozwój mogłyby być dla organizacji trudne do wykonania.

O ile wewnętrzne zasoby są bardzo ważne by zainicjować proces podejmowania działań ryzykownych o tyle zewnętrzne zasoby pozwalają organizacjom na przeniesienie ryzyka na podmioty trzecie jak również umożliwiają pozyskanie niezbędnych informacji, technologii, know-how czy środków finansowych.

Rozkład ryzyka i zdolności do jego podejmowania w organizacji można zobrazować poniższym rysunkiem 1.2.

¹²¹ Tsai Hsiu-Fen, Luan Chin-Jung, *What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective*, "BRQ Business Research Quarterly", 2016, nr 19(3), s. 219-231.



Rysunek 1.2. Rozkład ryzyka i zdolność do jego podejmowania

Źródło: Tsai Hsiu-Fen, Luan Chin-Jung: *What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective*, "BRQ Business Research Quarterly", 2016, nr 19(3), s. 219-231.

Dokonując przeglądu literaturowego w zakresie podejmowania ryzyka przez menedżerów, możemy rozpatrywać ryzyko w wielu ujęciach¹²². Jednym z takich ujęć jest akceptacja niepewności, jaka powstaje w wyniku podejmowania działań ryzykownych. Im bardziej społeczeństwo akceptuje niepewność, jakie wiąże się z podejmowaniem ryzyka tym bardziej menedżerowie funkcjonujący w takich społeczeństwach są skłonni do podejmowania ryzykownych działań. Działania ryzykowne zazwyczaj generują wysoki poziom niepewności oraz niejasności, z którymi muszą sobie poradzić menedżerowie. W społeczeństwach wykazujących się dużą akceptacją dla niepewności, menedżerowie ukierunkowani na osiągnięcia, są bardziej skłonni do podejmowania działań ryzykownych niż ich koledzy działający w społeczeństwach o małej akceptacji niepewności¹²³.

Kolejnym ujęciem, w jakim możemy rozpatrywać ryzyko jest podejście do zarządzania w ujęciu kolektywistycznym i indywidualistycznym. Kolektywizm jest powszechny w krajach słabo rozwiniętych - zaliczanych do krajów trzeciego świata - nie sprzyja rozwojowi gospodarki i jest powiązany z zacofaniem gospodarczym państwa. Po drugiej stronie leży indywidualizm, który występuje w państwach wysoko rozwiniętych z dobrze funkcjonującą gospodarką. Menedżerowie funkcjonujący w krajach indywidualistycznych przejawiają zdecydowanie

¹²² N. Iwaszczuk, *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków 2021, s. 9.

¹²³ P.M. Kreiser, L.D. Marino, P. Dickson, K.M. Weaver, *Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, nr 34(5), s. 959-984.

silniejszą tendencję do bycia niezależnym oraz autonomicznym w podejmowaniu swoich działań niż menedżerowie funkcjonujący w krajach kolektywistycznych¹²⁴. Menedżerowie tacy są bardziej skłonni do łamania zasad i norm ustalonych przez grupę oraz łatwiej angażują się w sytuacje o dużej dozie niepewności, uznawanych przez menedżerów z krajów kolektywistycznych jako sytuacje wyjątkowo ryzykowne¹²⁵. Indywidualistyczny menedżer będzie bardziej skłonny do podejmowania ryzykownych decyzji, kierując się swoim własnym osądem bez konieczności przeprowadzania grupowego procesu decyzyjnego.

Ryzyko można rozpatrywać również z poziomu kultur męskiej i kobiecej. Menedżerowie w kulturach określanych, jako męskie cenią sobie zdecydowane i natychmiastowe działania, podczas gdy w kulturach kobiecych menedżerowie skupiają się na podejmowaniu dokładnie przemyślanych decyzji. W kulturach kobiecych menedżerowie dużo czasu poświęcają na analizę podejmowanego działania z punktu widzenia strategiczną i są skłonni do wycofania się działania, jeśli dostrzegą, że może ono rodzić niepotrzebnie wysoki poziom ryzyka¹²⁶. Po przeciwnej stronie stoją menedżerowie funkcjonujący w kulturach męskich, w których menedżerowie często popisują się by zaimponować otoczeniu, w którym funkcjonują oraz podejmują śmiało działania obarczone ryzykiem, by zapewnić sobie prestiż i uznanie.

1.4.4. Autonomia

Autonomia to dążenie do samorozwoju, realizacji osobistych celów, wartości czy zainteresowań¹²⁷, jak również poczucie, że czyny emanują z nas samych i są naszymi własnymi czynami¹²⁸. Autonomia to samoświadomość, poznanie swoich marzeń i celów, a co za tym idzie działanie zgodnie z tymi marzeniami i celami¹²⁹. Umiejętność bycia niezależnym oraz podejmowania niezależnych i autonomicznych działań jest jednym z ważnych elementów

¹²⁴ M.H. Morris, D.L. Davis, J.W. Allen, *Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*, "Journal of International Business Studies", 1994, nr 25(1), s. 65–89.

¹²⁵ M.H. Morris, R.A. Avila, J. Allen, *Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship*, "Journal of Management", 1993, nr 19(3), s. 595–612.

¹²⁶ R.G. McGrath, I.C. Macmillan, S. Scheinberg, *Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing", 1992, nr 7(2), s. 115–135.

¹²⁷ A. Assor, H. Kaplan, G. Roth, *Choice is good, but relevance is excellent: Autonomy-enhancing and suppressing teacher behaviours predicting students' engagement in schoolwork*, "British Journal of Educational Psychology", 2002, nr 72, s. 261–278.

¹²⁸ E.L. Deci, R.M. Ryan, *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour*, "Psychological Inquiry", 2000, nr 11(4), s. 227–268.

¹²⁹ M.W. Van Gelderen, *Individualizing entrepreneurship education. Putting each student into context*. W: M.W. Van Gelderen, E. Masurel (red.) *Entrepreneurship in Context*, Wyd. Routledge. New York, 2011, s. 47.

orientacji przedsiębiorczej, która opiera się między innymi na praktykowaniu intencjonalności¹³⁰.

Autonomia odnosi się do niezależnego działania jednostki lub zespołu mającego na celu przedstawienie idei lub wizji i doprowadzenie do jej realizacji¹³¹, określa wolę i zdolności jednostki do samodzielnego kierowania się w poszukiwaniu możliwości. Przedsiębiorcom autonomia kojarzy się ze swobodą w podejmowaniu decyzji, w łączeniu oraz organizowaniu zasobów¹³². Ze względu na swobodę podejmowania decyzji, co, jak i kiedy może zostać wykonane, autonomia jest silnie powiązana z przedsiębiorczością¹³³ i stanowi jeden z kluczowych wymiarów orientacji przedsiębiorczej.

W ujęciu organizacyjnym autonomia to wymiar, który w swojej istocie odnosi się do działań podejmowanych przez członków organizacji niezależnie od barier oraz różnego rodzaju ograniczeń występujących wewnątrz organizacji. Oznacza to, że pomimo niesprzyjających czynników występujących wewnątrz organizacji takich jak: niska dostępność zasobów, działania konkurencji czy też wewnętrznych barier w organizacji mogących ograniczyć przebieg podjętych inicjatyw, nie są one wystarczające do wygaszenia autonomicznych procesów przedsiębiorczych, które prowadzą do nowego wejścia na rynek¹³⁴.

Głównym aspektem charakteryzującym działania autonomiczne jest swoboda w podejmowaniu decyzji, swoboda w podejmowaniu niezależnych działań przez liderów lub zespoły ukierunkowane na doprowadzenie do nowego przedsięwzięcia i zapoznania się z jego skutkami¹³⁵.

Autonomia to ważny aspekt na każdym szczeblu organizacji, gdyż definiuje ona zakres swobody wykonywania zadań, kontrolowania swojej pracy oraz odzwierciedla stopień samodzielności w podejmowaniu strategicznych decyzji. Autonomia daje swobodę, która zachęca do myślenia, decydowania i działania bez ingerencji¹³⁶.

¹³⁰ G.T Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 135–172.

¹³¹ Ibidem.

¹³² B. Bird, M. Jelinek, *The operation of entrepreneurial intentions*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1988, nr 13 (2), s. 21–29.

¹³³ D. Prottas, *Do the self-employed value autonomy more than employees?*, "Career Development International", 2008, nr 13(1), s. 33–45; L. Schjoedt, *Entrepreneurial job characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2009, nr 33(3), s. 619–644.

¹³⁴ T. Zellweger, P. Sieger, *Entrepreneurial orientation in long-lived family firms*, "Small Business Economics", 2012, nr 38, s. 67–84.

¹³⁵ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op. cit., s. 761–787.

¹³⁶ M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, "Industrial Marketing Management", 2007, nr 36(5), s. 651–661.

Autonomię do konstruktów orientacji przedsiębiorczej wprowadzili w 1996 roku G.T. Lumpkin i G.G. Dess¹³⁷, którzy uznali ten wymiar istotnym z punktu widzenia przedsiębiorczości i wymagający wyodrębnienia go jako jednego z pięciu wymiarów definiujących orientację przedsiębiorczą. Jednakże mimo jego wyodrębnienia już w 1996 roku, wymiar ten nie był szeroko badany, jako element orientacji przedsiębiorczej. G.T. Lumpkin i G.G. Dess, jako główne przyczyny tego stanu rzeczy, wymienili dwa powody. Autonomia nie była jednym z „oryginalnych” wymiarów zidentyfikowanych przez D. Millera, a następnie rozwiniętych przez J.G. Covina i D.P. Slevina, a po drugie niektórzy badacze przyjmowali, że autonomia jest jakby stymulatorem zachowań przedsiębiorczych, ale nie stanowi jednego z jej podstawowych elementów¹³⁸. Studiując literaturę przedmiotu należy jednak przyjąć podejście o istotności autonomii z punktu widzenia orientacji przedsiębiorczej, ponieważ ma ona zasadnicze znaczenie dla:

- wykorzystania mocnych stron organizacji,
- identyfikowania możliwości wykraczających poza obecne możliwości organizacji,
- zachęcania do rozwoju nowych przedsięwzięć lub ulepszania funkcjonujących praktyk biznesowych¹³⁹.

Rozważając wyniki badań, jakie opisali w swojej pracy naukowej M.W. Van Gelderen i P.G.W. Jansen¹⁴⁰ autonomię można rozważać na dwóch poziomach: wewnętrznym i instrumentalnym. Na poziomie wewnętrznym jest ona wartością samą w sobie, ponieważ jednostki lubią decydować o strategii i metodach pracy, lubią ustalać i regulować swój czas pracy jak również ponosić odpowiedzialność. Na poziomie instrumentalnym M.W. Van Gelderen i P.G.W. Jansen uznali, że dążenie do autonomii może wynikać nie tylko ze swobody działania, jakie daje autonomia, ale być motywowana innymi powodami, np.:

- złymi relacjami z poprzednim pracodawcą,
- chęcią pracy zgodnie z własnymi celami, wartościami, gustami i przekonaniem,
- chęcią bycia kierownikiem samym dla siebie i przewodzeniem innymi, a nie byciem kierowanym.

Ważnym aspektem autonomii, jako jednego z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, jest określenie, jakie skutki niesie ze sobą ten wymiar dla organizacji. W swojej pracy naukowej

¹³⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 135–172.

¹³⁸ G.T. Lumpkin, C.C. Coglisier, D.R. Schneider, *Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2009, nr 33(1), s. 47-69.

¹³⁹ Ibidem.

¹⁴⁰ M.W. Van Gelderen, P.G.W. Jansen, *Autonomy as a startup motive*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2006, nr 13(1), s. 23–32.

opublikowanej w 2014 roku P. Dimitratos, I. Liouka i S. Young podkreślają, że autonomia może mieć potencjalnie negatywny lub pozytywny wpływ na organizację¹⁴¹. Rozwija ten pogląd w swojej pracy S. Elbanna¹⁴² prezentując pozytywne, jak i negatywne skutki, jakie niesie dla organizacji autonomia. Pozytywnym wpływem na organizację będzie zwiększenie poczucia odpowiedzialności, utożsamianie się z problemami, z jakimi boryka się organizacja, zwiększenie efektywności pracowników, innowacyjność czy elastyczność. Do negatywnych skutków, jakie ze sobą niesie autonomia należy zaliczyć większą presję, jaka jest wywierana na członków danej organizacji, a ponadto stres, jaki powoduje podejmowanie działań autonomicznych, długotrwały proces adaptacji takich postaw w organizacji, a także marnotrawienie zasobów. Osoby z dużą potrzebą autonomii prezentują pewne negatywne zachowania i kojarzone są z osobami, które preferują pracę w pojedynkę, lubią mieć kontrolę nad swoim miejscem pracy, jak również charakteryzują się dużą niechęcią do nadmiernych zasad i procedur¹⁴³. Warty podkreślenia jest również fakt, że wyniki osób z dużym poczuciem autonomii są uzależnione od udziału w określaniu zadań, reagują one również dość negatywnie na zewnętrzne naciski oraz konformizm w zakresie norm grupowych¹⁴⁴.

Jak ten wymiar kształtuje się w zależności od zajmowanego szczebla w organizacji? Właściciele, którzy często w małych i średnich firmach zajmują szczeble menedżerskie w organizacji z reguły oceniają się jako osoby o wysokim stopniu autonomii. Nie są oni zależni od innych członków organizacji, dlatego też mogą podejmować działania autonomicznie nie pytając nikogo o zgodę czy aprobatę podejmowanych działań. W przypadku menedżerów niższego szczebla autonomia to zakres, w jakim mogą się oni poruszać, by swobodnie wykonywać powierzone im zadania oraz kontrolować swoją pracę. Określa ona również stopień w jakim menedżerowie zajmujący niższe szczeble w organizacji niż właściciel, mogą samodzielnie podejmować strategiczne decyzje¹⁴⁵. Autonomia menedżerów obejmuje dwa aspekty ich działań:

- zakres, w jakim podejmują decyzje bez konieczności zgody nadrzędnych szczebli struktury organizacyjnej,

¹⁴¹ P. Dimitratos, I. Liouka, S. Young, *A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries*, "Long Range Planning", 2014, nr 47, s. 1-2.

¹⁴² S. Elbanna, *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*, "Tourism Management", 2016, nr 52, s. 210-220.

¹⁴³ L.W. Porter, G.A. Bigley, R.M. Steers, *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York 2003, s. 11.

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ T.J. Andersen, *Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings*, "The Journal of Strategic Information Systems", 2001, nr 10(2), s. 101-119.

– zdolność do pracy bez większego nadzoru i kontroli¹⁴⁶.

Autonomia pracowników to przede wszystkim możliwość wyboru zdań oraz sposobu ich realizacji. Z punktu widzenia szeregowego pracownika autonomia w pracy daje poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy oraz daje poczucie przynależności do organizacji dla której pracuje. Autonomia umożliwia pracownikom znalezienie właściwej metody pracy dostosowanej do wykonywanego zadania¹⁴⁷, pozwala wyjść poza „utarte” ramy (schematy) oraz zachęcić do zastosowania nowych lepszych rozwiązań¹⁴⁸.

1.4.5 Konkurencyjna agresywność

Ostatnim z wymiarów orientacji przedsiębiorczej jest konkurencyjna agresywność. Część naukowców traktuje ten wymiar, jako część składową proaktywności¹⁴⁹, dlatego też często nie stanowi ten wymiar odrębnego przedmiotu badań nad konstruktem orientacji przedsiębiorczej. W dostępnej literaturze, te dwa wymiary: konkurencyjna agresywność i proaktywność są często stosowane zamiennie, jednakże istotne różnice istniejące pomiędzy nimi, skłaniają do rozpatrywania ich osobno. Według G.T. Lumpkina i G.G. Dessa konkurencyjna agresywność to skłonność organizacji do rzucania wyzwań obecnym na rynku konkurentom, co umożliwi im wejście na rynek lub poprawi zajmowaną na rynku pozycję¹⁵⁰. Konkurencyjną agresywność odróżnia od proaktywności to, w jaki sposób odnoszą się te oba wymiary do rynku. Proaktywność jest traktowana jako wymiar związany z zaspokajaniem popytu, podczas gdy konkurencyjna agresywność jest traktowana jako wymiar związany z konkurowaniem o popyt¹⁵¹.

Wymiar proaktywność opisuje sposób, w jaki organizacja odnosi się do reakcji organizacji na pojawiające się możliwości rynkowe, przewidywanie zmian czy potrzeb rynkowych, podczas gdy konkurencyjna agresywność definiuje przedsiębiorstwa, które poprzez podejmowanie różnorodnych działań, starają się osiągnąć wysoką pozycję na rynku i pokonać obecnych na rynku konkurentów, podejmując agresywne działania wobec nich. Konkurencyjna agresywność odpowiada na obecne trendy na rynku oraz na popyt, który już

¹⁴⁶ M.L. Ouakouak, N. Ouedraogo, A. Mbengue, *The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study*, "European Management Journal", 2014, nr 32(2), s. 305-318.

¹⁴⁷ A.C. Wang, B.S. Cheng, *When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy*, "Journal of Organizational Behavior", 2010, nr 3191, s. 106-121.

¹⁴⁸ R.L. Dhar, op. cit. s. 139-148

¹⁴⁹ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, , op. cit. s. 761-787

¹⁵⁰ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 135-172.

¹⁵¹ Ibidem.

istnieje. Koncentruje się również na zwiększeniu udziału na istniejącym rynku kosztem obecnej na nim konkurencji¹⁵².

O ile wymiar proaktywności to nieustające poszukiwanie szans i nowych rozwiązań przez organizację, o tyle bycie agresywnym w stosunku do konkurentów to odpowiedź na pojawiające się zagrożenia, jakie może nieść za sobą obecna na rynku konkurencja. Zorientowane na przedsiębiorczość organizacje, by mieć dobrą pozycję, muszą śledzić działania konkurencji, analizować na bieżąco podejmowane przez nie działania tak, by w miarę swoich możliwości eliminować pojawiające się z ich strony zagrożenia. G.T. Lumpkin i G.G. Dess podnoszą w swojej pracy naukowej, że bycie agresywnym w stosunku do konkurencji to bycie walecznym i silnym w podejściu do rywali, podejmując zarówno działania zapobiegawcze, jak również agresywnie reagując na ataki konkurentów¹⁵³.

Organizacje przejawiające postawy agresywne wobec konkurencji starają się tworzyć skuteczne oferty rynkowe, które przyciągają większą liczbę klientów i powodują zwiększenie udziału w rynku oraz wytworzenie większego zysku¹⁵⁴. Przejawianie postawy konkurencyjnej agresywności przez organizację to również chęć stosowania metod niekonwencjonalnych, zamiast polegania na tradycyjnych metodach konkurowania¹⁵⁵ np. stosując nowe sposoby działania, przeznaczając większe wydatki na zasoby niż obecna na rynku konkurencja.

Można więc konkurencyjną agresywność zdefiniować, jako: skłonność do poszukiwania, tworzenia i wdrażania takich działań konkurencyjnych, które stawiają przed rywalami wyzwania w wyścigu o osiągnięcie lepszych wyników czy uzyskania przewag na rynku. Chen wyodrębnił czynniki, które stymulują zachowania agresywne wobec konkurencji i są to:

- świadomość – wiedza organizacji na temat konkurentów obecnych na rynku oraz otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja,
- motywacja – motywacja organizacji do podejmowania działań agresywnych wobec konkurentów
- zdolność - dostępne zasoby do podejmowania przez organizację działań konkurencyjnych¹⁵⁶.

¹⁵² G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, "Journal of Business Venturing", 2001, nr 16, s. 429–451.

¹⁵³ Ibidem, s. 431.

¹⁵⁴ Y. Li, J. Huang, M. Tsai, *Entrepreneurial orientation and firm performance. The role of knowledge creation process*, „Industrial Marketing Management”, 2009, nr 38, s. 440-449; J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, „Journal of Business Venturing”, 2005, vol. 20(1), s. 71-91.

¹⁵⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 135–172.

¹⁵⁶ M.J. Chen, *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*, "Academy of Management Review" 1996, nr 21, s. 100-134; J.E. Stambaugh, G.T. Lumpkin, K. Brigham, C. Coglisier, *What*

Organizacje przejawiające tendencję do bycia agresywnymi w stosunku do swoich konkurentów nieustająco analizują i oceniają kondycję swoich konkurentów, identyfikują słabe ich strony, dzięki czemu mogą wyeksponować swoje przewagi rynkowe¹⁵⁷. Świadomość, motywacja oraz zdolności do podejmowania agresywnych działań w stosunku do konkurentów sprawiają, że jedne firmy są bardziej konkurencyjne w stosunku do uczestników rynku niż inne. Należy podkreślić, że wszystkie te trzy czynniki powinny występować wspólnie, bo dopiero wtedy powodują, że organizacja jest bardziej konkurencyjna w stosunku do uczestników rynku. Wysoka świadomość na temat rywali w otoczeniu rynkowym organizacji, znajomość ich słabych stron, jak również motywacja do podejmowania działań agresywnych w stosunku do konkurencji nie wystarczy, jeśli organizacja nie posiada zdolności do realizacji działań agresywnych w stosunku do konkurencji, jak również nie potrafi przeciwdziałać atakom ze strony konkurencji. Elementem takiej zdolności są m.in. materialne zasoby przedsiębiorstwa wypracowane w poprzednich latach przez organizację¹⁵⁸. Agresywne organizacje posiadają również zdolność identyfikacji już istniejących zasobów nadając im właściwe priorytety w celu przystąpienia do ataku, podczas gdy mniej agresywne organizacje pomimo dostępności tych samych zasobów nie są w stanie ich rozpoznać i wykorzystać do działań konkurencyjnych. Konkurencyjne organizacje nie czekają na pojawienie się zasobów pozwalających na bycie agresywnym w stosunku do konkurencji, ale starają się podejmować działania agresywne przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Dokonując przeglądu literaturowego można stwierdzić, że skłonność do przyjmowania postaw agresywnych w stosunku do konkurencji przejawiają zwykle firmy charakteryzujące się dobrymi wynikami finansowymi, a M.J. Chen i D.C. Hambrick¹⁵⁹ stwierdzili w swojej pracy naukowej, że postawy agresywne wobec konkurencji przejawiają częściej małe organizacje, natomiast duże organizacje częściej odpowiadają na atak.

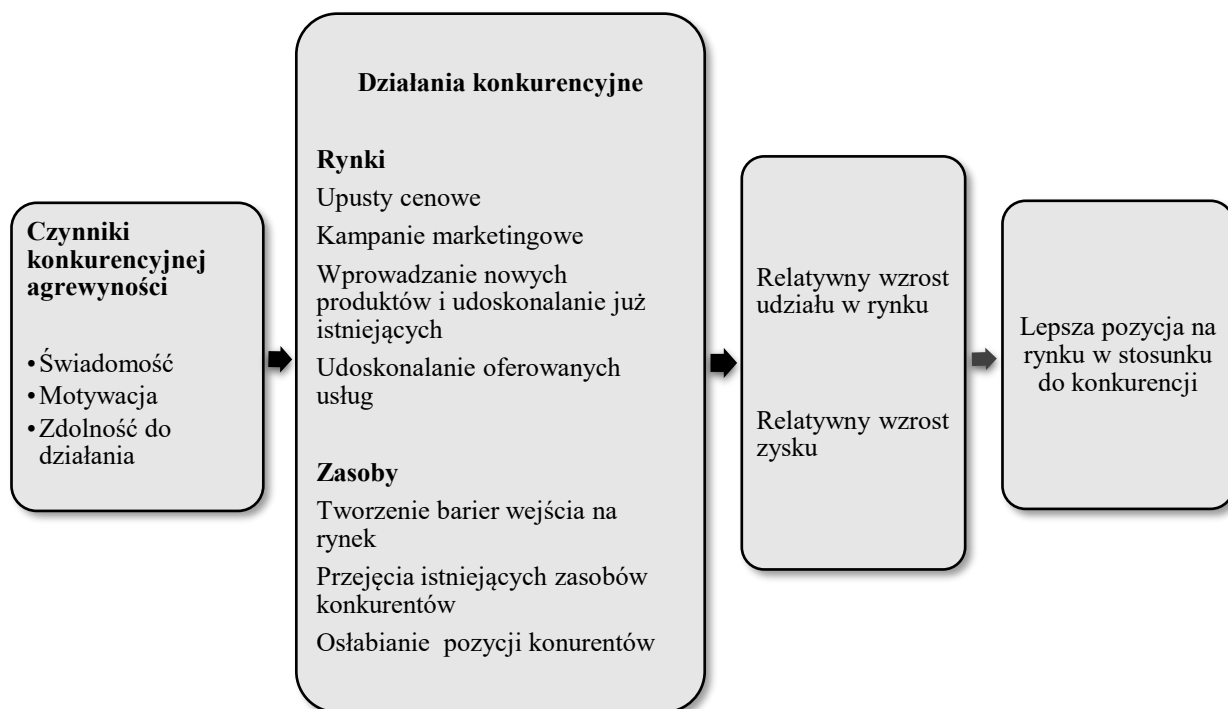
Rysunek 1.3. obrazuje podstawy strategii konkurencyjnej agresywności.

makes some firms more competitive than others? Evidence from the banking industry, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings", 2009, s. 1-6.

¹⁵⁷ H. Setiawan, B. Erdogan, S.O. Ogunlana, *Competitive aggressiveness of contractors: A study of Indonesia*, "Procedia Engineering", 2015, nr 125, s. 68-74.

¹⁵⁸ K.G. Smith, C.M. Grimm, M.J. Gannon, M.J. Chen, *Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry*, "Academy of Management Journal", 1991, nr 34(1), s. 60-85.

¹⁵⁹ M.J. Chen, D.C. Hambrick, *Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour*, "Academy of Management Journal", 1995, nr 38(2), s. 453-482.



Rysunek 1.3. Podstawy strategii konkurencyjnej agresywności

Źródło: J.E. Stambaugh, G.T. Lumpkin, K. Brigham, C. Cogliser, *What makes some firms more competitive than others? Evidence from the banking industry*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings", 2009, s. 1-6.

Aby organizacje podejmowały działania agresywne w stosunku do obecnej na rynku konkurencji muszą przede wszystkim posiadać efektywne i skuteczne kadry zarządzające, które obserwują otoczenie biznesowe, analizują pojawiające się szanse i zagrożenia, jak również podejmują decyzje o rozpoczęciu działań konkurencyjnych w stosunku do uczestników rynku.

Dla organizacji ważne jest, by konkurencyjna agresywność skupiała się na działaniach organizacji w stosunku do rywali z otoczenia biznesowego, a nie wewnątrz organizacji. Wewnętrzna konkurencja na poziomie firmy jest bowiem zjawiskiem z gruntu rzeczy negatywnym, bo może prowadzi do zagrożeń lub konfliktów i zagrozić harmonii i współpracy między współpracownikami. Wewnętrzna konkurencyjność skupia się bardziej na konkurowaniu pomiędzy współpracownikami niż na współpracy w celu osiągnięcia wspólnego celu organizacji¹⁶⁰. Dlatego tak ważnym jest właściwy dobór kadry zarządzającej, która potrafi właściwie kierować podwładnymi by unikać konkurencji na poziomie organizacyjnym.

¹⁶⁰ K.I. Chang, H.J. Chen, *Effects of a rival's perceived motives on constructive competition within organizations: A competitive dynamics perspective*, "Asian Journal of Social Psychology", 2012, nr 15, s. 167–177.

Rozdział II: Orientacja przedsiębiorcza a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw - perspektywa wyników ekonomicznych

2.1. Wyznaczniki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw

Wyzwania, jakie stawia przed przedsiębiorcami dzisiejsza rzeczywistość sprawiają, że przedsiębiorcy nieustannie analizują otaczające ich środowisko, zastanawiając się nad czynnikami, które bezpośrednio wpływają na podejmowane przez nich działania. Analizują zagrożenia oraz bariery jakie mają bezpośredni wpływ na prowadzoną przez nich działalność gospodarczą, jak również poszukują potencjalnych szans na rozwój swojego biznesu. Od przedsiębiorstw, a w szczególności kadry menedżerskiej oczekuje się umiejętności dostosowywania prowadzonych zadań, funkcji oraz metod organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się uwarunkowań w jakich funkcjonują. Menedżerowie mają być trenerami dla swoich współpracowników, osobami którzy różnorodność przekształcają w ład¹⁶¹.

W dobie pogłębiającej się globalizacji oraz hiperkonkurencji jaką możemy obserwować w XXI w. oraz pogłębiającej się niepewności w prowadzeniu biznesu, coraz trudniej jest przedsiębiorcom przewidywać przyszłość oraz generować źródła przewagi konkurencyjnej w perspektywie długofalowej tak by zapewnić rozwój przedsiębiorstwa. Niestety nie można zdefiniować jednego wspólnego modelu rozwoju dla wszystkich przedsiębiorstw, ponieważ każda firma jest wyjątkowa, jak również branża, dlatego firmy muszą znaleźć swój własny, niepowtarzalny związek z otoczeniem w którym funkcjonują.

Problematyka rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest ważnym przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią bowiem istotny element w rozwoju każdej gospodarki i mają bezpośredni wpływ na procesy społeczno-gospodarcze, jakie zachodzą we współczesnej gospodarce. Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą bardzo dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki, ale należy zwrócić uwagę, że jest to sektor bardzo wrażliwy/podatny na wpływ uwarunkowań oraz różnorodnych czynników, w wyniku czego sektor ten charakteryzuje się wysoką zmiennością dynamiki rozwoju¹⁶².

¹⁶¹ A. Korombel, *Cechy skutecznego menedżera XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 11, s. 27-32

¹⁶² M. Matejun, *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 151-163.

W niniejszym rozdziale będziemy analizować wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego ważnym jest zaznaczenie różnic pomiędzy pojęciami rozwój i wzrost organizacji, które często traktowane są jako synonimy, jednakże pomimo istnienia znaczących podobieństw, nie mogą być traktowane wymiennie.

Ogólnym celem organizacji jest jej rozwój, natomiast wzrost jest środkiem do jego realizacji¹⁶³. Według definicji Z. Pierścionka rozwój to celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, mające na celu wprowadzenie do organizacji nowych elementów, usprawnienie tych już istniejących, jak również wzrost przedsiębiorstwa i zmiany otoczenia dające organizacji przewagę konkurencyjną w długim okresie¹⁶⁴.

Pojęcie wzrostu dotyczy natomiast wymiernych ilościowych zmian mających wpływ na wielkość przedsiębiorstwa i odnosi się do takich wielkości jak zwiększenie wielkości zatrudnienia, udziału w rynku, zwiększenie kapitału, rentowności czy zysku przedsiębiorstwa¹⁶⁵.

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa jest pojęciem abstrakcyjnym, trudno mierzalnym i o charakterze relatywnym¹⁶⁶. Pojęcie to mogą opisywać takie kategorie jak postęp, wzrost czy zmiana. W literaturze przedmiotu rozwój to zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie na przestrzeni czasu¹⁶⁷, brakuje jednak jednolitego spojrzenia jakiego rodzaju są to zmiany. Badacze analizujący zjawisko rozwoju przedsiębiorstw wyodrębniają dwie kategorie rozwoju. Część naukowców traktuje rozwój, jako zjawisko o charakterze jakościowym, gdzie istotne jest wprowadzanie innowacji produktowych, strukturalnych czy organizacyjnych, inni autorzy traktują rozwój, jako zjawisko wzajemnie uzupełniających się zmian jakościowych i ilościowych. Podejście takie nazywamy podejściem komplementarnym. Wynika ono z faktu, że zmiany ilościowe w przedsiębiorstwie czy to w obszarze produkcji czy zatrudnienia wymagają zmian o charakterze jakościowym. Wydaje się, że podejście komplementarne do rozwoju przedsiębiorstwa jest bardziej prawidłowe oraz kompletne, oznacza, że przedsiębiorstwo rozwijające się wykazuje wzrost sprawności zarówno jakościowej jak i ilościowej¹⁶⁸. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo rozwija się, jeśli odnotowuje wzrosty na różnych polach i poziomach. Wzrosty, które definiują przedsiębiorczą organizację można

¹⁶³ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s.14.

¹⁶⁴ Ibidem, s.11.

¹⁶⁵ W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścionek, *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997, s. 5.

¹⁶⁶ M. Białasiewicz, *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, W: M. Białasiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002. s.111.

¹⁶⁷ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 14.

¹⁶⁸ S. Lachiewicz, *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003, s.94.

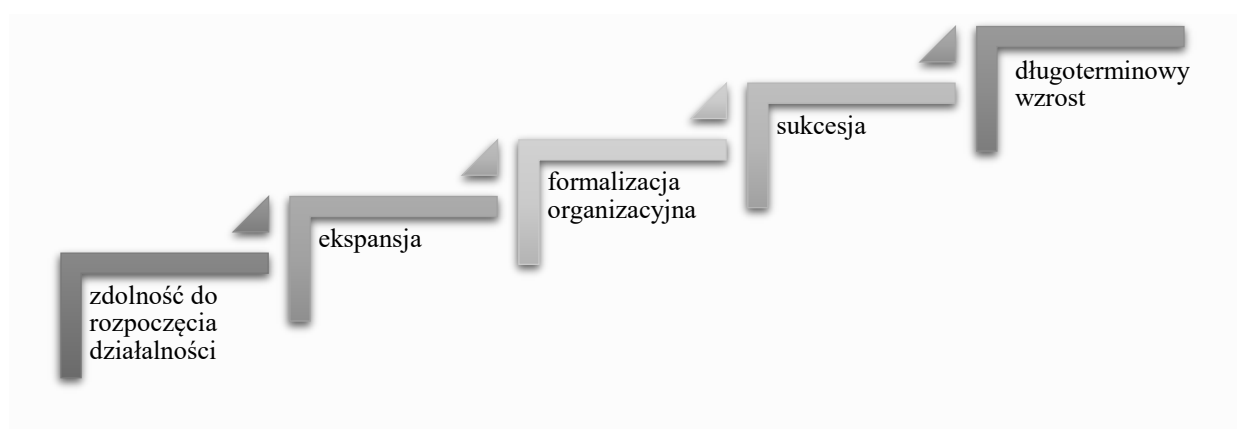
określać zarówno cechami ilościowymi takimi jak: wzrostem przychodów, wartością dodaną czy też ekspansją i wielkością biznesu, jak również cechami jakościowymi jakimi są : pozycja rynkowa, jakość produktu czy dobra wola klientów¹⁶⁹. Literatura przedmiotu wskazuje wiele czynników, które determinują, jakie przedsiębiorstwa można określić mianem przedsiębiorstw rozwijających się, a które nie. Wśród wielu czynników, definiujących rozwijające się przedsiębiorstwa są m.in. cechy przedsiębiorcy, dostęp do zasobów finansowych czy siły roboczej.

Rozwój przedsiębiorstwa jest wynikiem decyzji podejmowanych przez przedsiębiorcę. To on odpowiada, bowiem na pytania jak i gdzie:

- jak rozwijać organizację wewnątrznie oraz zewnątrznie,
- gdzie rozwijać swoją działalność – czy skupić się tylko na rynku krajowym, czy dokonać ekspansji na rynki międzynarodowe.

Należy podkreślić, że rozwój małych i średnich przedsiębiorstw różni się od rozwoju dużych organizacji. Przedsiębiorstwa reprezentujące sektor MŚP często są uzależnione od wiedzy właściciela, umiejętności menedżerskich, szkoleń, wykształcenia i doświadczenia liderów.

W publikacji “Entrepreneurial management in small firms”, I. Chaston zwraca uwagę na jeszcze jeden aspekt rozwoju przedsiębiorstw, a mianowicie na stopnie, jakie muszą zostać pokonane przez organizację by osiągnąć kolejny etap rozwoju przedsiębiorstwa. Są to m.in. zdolność do rozpoczęcia działalności, ekspansja, formalizacja organizacyjna, sukcesja i długoterminowy wzrost¹⁷⁰. Rysunek nr 2.1. przedstawia opisane powyżej stopnie, jakie przedsiębiorca musi pokonać, by prowadzić rozwijające się przedsiębiorstwo.



Rysunek 2.1. Etapy mające wpływ na rozwój organizacji

Źródło: I. Chaston, *Entrepreneurial management in small firms*, Sage Publications, Londyn 2010, s. 53–72.

¹⁶⁹ Ibidem s. 3

¹⁷⁰ I. Chaston, *Entrepreneurial management in small firms*, Sage Publications, Londyn 2010, s. 53–72.

Pokonanie każdego stopnia rozwoju wymaga od przedsiębiorcy nowych zdolności, jak i nadania nowych priorytetów zadaniom stawianym pracownikom wewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwo chcąc wspinać się po „schodach rozwoju” musi pokonywać przeszkody poprzez generowanie większego popytu, większej sprzedaży, poprzez dopasowanie możliwości produkcyjnych do pojawiającego się popytu, poprzez formalizowanie swojej struktury organizacyjnej oraz doboru właściwego sukcesora, który poprowadzi organizację do długotrwałego wzrostu. Każdy z etapów w każdej organizacji może funkcjonować w różnych ramach czasowych, jednakże bez pokonania każdej z przeszkód organizacja nie ma szansy osiągnąć wyższego etapu rozwoju.

Ważnym wyznacznikiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest również sama osoba przedsiębiorcy i jego potencjał, jako przedsiębiorcy, który to wiąże się z indywidualnymi predyspozycjami i kompetencjami, jakie posiada by działać i osiągać rezultaty¹⁷¹. Potencjał przedsiębiorcy ujawnia się w momencie podejmowania decyzji, planowania i formułowania strategii, motywowania zespołu do działania oraz podczas podejmowania działań innowacyjnych, działań wymagających ryzyka czy działań konkurencyjnych. Warty podkreślenia jest fakt, że osoba przedsiębiorcy wywiera znaczny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, zdarza się, bowiem niekiedy, że osiągnąwszy pewien pułap, przedsiębiorca nie jest w stanie dalej rozwijać swojego przedsiębiorstwa, ale nie chce przekazać władzy osobom bardziej kompetentnym chyba, że mamy do czynienia z sukcesją. Do tego często pełni on rolę zarówno właściciela jak i menedżera, skupiając się na rozwiązywaniu bieżących problemów a nie na zarządzaniu strategicznym.

W literaturze przedmiotu szeroko opisywany jest wpływ czynników zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ, jak i czynników wewnętrznych, na które przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ.

Czynniki zewnętrzne czyli tak zwane otoczenie w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo stwarza danej organizacji możliwości i szanse, stawia również ograniczenia i bariery w funkcjonowaniu. Współczesne realia ekonomiczne nie pozwalają organizacjom wpływać w znacznym stopniu na otoczenie – chyba, że mamy do czynienia z organizacją lub organizacjami, które pełnią znaczącą rolę na danym rynku. W obecnych czasach otoczenie jest coraz bardzo złożone oraz zmienne, co niestety narzuca przedsiębiorstwom reguły, którym muszą się podporządkować, by funkcjonować w konkretnym otoczeniu i być konkurencyjnym na swoim rynku. Czynniki zewnętrzne mające wpływ na organizację są w dużym stopniu

¹⁷¹ J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 53-54.

poходnymi polityki państwa, mechanizmów regulacji rynku czy koniunktury światowej¹⁷². Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa ważne jest również proaktywne podejście organizacji rządowych do przedsiębiorców poprzez tworzenie ustawodawstwa w taki sposób by wspierać przedsiębiorczość i rozwój organizacji już funkcjonujących lub nowopowstających. Jednym z ważniejszych elementów rozwoju jest postęp techniczny, który wymusza wzrost innowacyjności gospodarki, a podążanie przez przedsiębiorstwa za nowymi trendami i zmianami technologicznymi powoduje, że przedsiębiorstwa są zmuszone do modernizacji swoich linii technologicznych, usprawniania procesów produkcyjnych, poszukiwania nowatorskich rozwiązań czy zmian w sposobach pozyskiwania klientów.

Tabela 2.1. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP

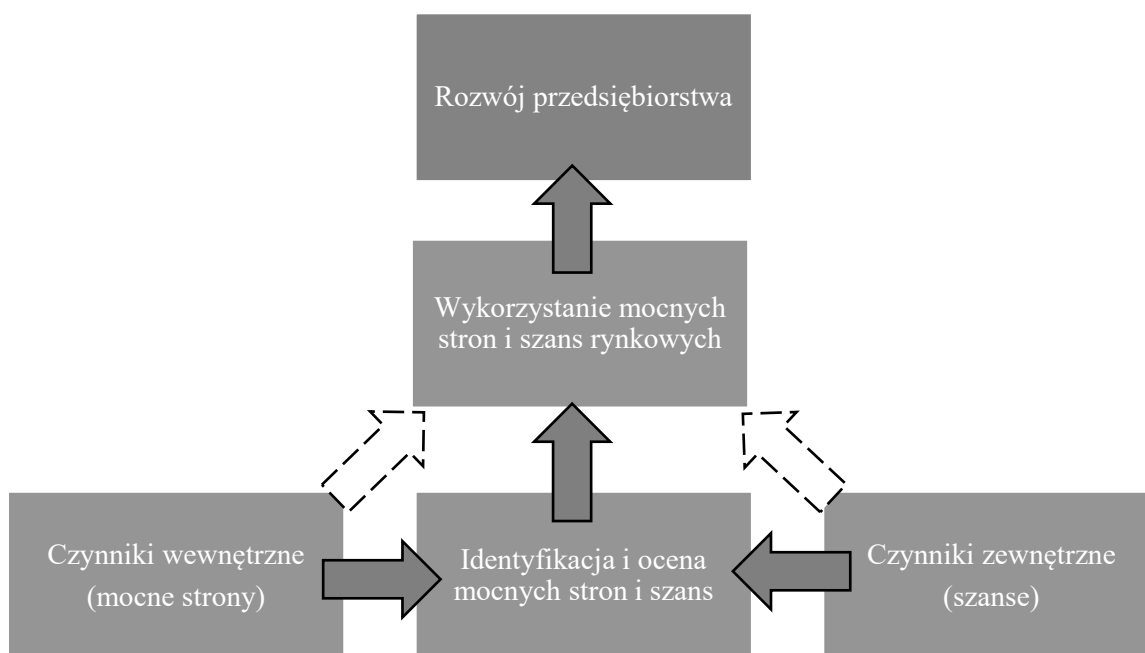
Czynniki zewnętrzne	— globalizacja gospodarki,
	— koniunktura gospodarczą,
	— sytuacja na rynku zagranicznym i krajowym,
	— innowacje,
	— polityka fiskalna państwa oraz regulacje prawne,
	— poziom wzrostu gospodarczego,
	— swobodny przepływ towarów i usług,
	— kształtowanie się popytu i podaży na rynku,
	— dostęp do finansowania zewnętrznego
Czynniki wewnętrzne	— procesy zachodzące w przedsiębiorstwie,
	— posiadane zasoby materialne,
	— poziom rentowności sprzedaży,
	— efektywność zarządzania,
	— zdolność do wdrażania postępu technicznego,
	— zdolność do elastycznego działania,
	— partnerstwa biznesowe:
	• cel i strategia
	• kapitał ludzki
• jakość oferowanych produktów i usług,	
• konkurencyjność produktów i usług	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*. Studia i Prace WNEiZ. nr 28/2012. s. 60.; J. Śliwa, *Szanse rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Wynagrodzenia”, 2000, nr 1/2000, dodatek miesięczny nr 1, s. 1.

¹⁷² A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, Studia i Prace WNEiZ, nr 28/2012. s. 53-66.

Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne to są one powiązane z kondycją finansową przedsiębiorstwa, strukturą organizacyjną, strategią rozwoju, kapitałem ludzkim, metodami zarządzania czy innowacyjnością i jakością oferowanych produktów i usług¹⁷³. Tabela 2.1. przedstawia stimulatory rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP.

Miejsce czynników zewnętrznych i wewnętrznych w rozwoju organizacji obrazuje Rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne i ich miejsce w rozwoju organizacji

Źródło: M. Matejun, *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 153.

Niezależnie od czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływ na rozwój i osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo mają uwarunkowania związane z fazą założycielską. Według K. Safiana przedsiębiorstwo ma szanse na osiągnięcie sukcesu, jeśli podczas fazy założycielskiej zostaną spełnione następujące uwarunkowania:

- jako profil działalności wybrana zostanie dziedzina zgodna z zainteresowaniami założyciela, jego wiedzą, charakterem oraz doświadczeniem,
- poziom podejmowanego ryzyka jest łatwo akceptowalny dla założyciela,
- wybierany jest taki profil działalności, który daje możliwości pozyskania finansowania na rozpoczęcie działalności,

¹⁷³ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 409–410.

- założyciel ma świadomość czasu, jaki jest potrzebny do rozwoju przedsięwzięcia tj. okresu jaki jest potrzebny od momentu rozpoczęcia działalności do momentu pojawienia się pierwszych zysków¹⁷⁴.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje określenie „formuła sukcesu”. Określenie to wprowadził do leksykonu pojęć z dziedziny zarządzania D.N Sull i określa ono unikalny zestaw elementów, który pozwala organizacji skoncentrować się na swoich mocnych stronach, dbać o uporządkowaną strukturę organizacyjną oraz utrzymywać dobre relacje z otoczeniem zewnętrznym. Elementami składowymi „formuły sukcesu są:

- ramy strategiczne, które definiują sposób postrzegania otoczenia konkurencyjnego,
- zasoby – środki umożliwiające walkę z konkurencją,
- relacje, które definiują związki z organizacjami zewnętrznymi oraz kontakty pomiędzy komórkami funkcjonalnymi,
- procesy – zdefiniowane sposoby przeprowadzania wszelakich działań operacyjnych,
- wartości, które inspirują, jednoczą i kształtują tożsamość organizacyjną¹⁷⁵.

Dobrze dobrane składniki „formuły sukcesu” przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorstwa, jednakże mogą też stwarzać pewne zagrożenia. Osoby zarządzające taką organizacją, widząc sukcesy, jakie osiąga dana organizacja, mogą przeoczyć szanse czy alternatywne rozwiązania dla swojej organizacji. Z czasem przyjęta formuła dezaktualizuje się, ponieważ nie są poszukiwane nowe możliwości rozwoju, posiadane zasoby nie odpowiadają realiom rynku, procesy przyjęte przez organizację „zabija” rutyna w działaniu, a co za tym idzie wkradają się błędy i zaniedbania, relacje z otoczeniem zewnętrznym kosztują i uniemożliwiają rozwój przedsiębiorstwa, a wartości wyznawane przez organizację przekształcają się w skostniałe dogmaty. Wkraczając w taką fazę rozwoju, organizacja musi sobie uświadomić, że „formuła sukcesu” musi zostać poddana modyfikacji, tak by stać się bardziej elastyczna i dopasowana do nowych realiów rynkowych.

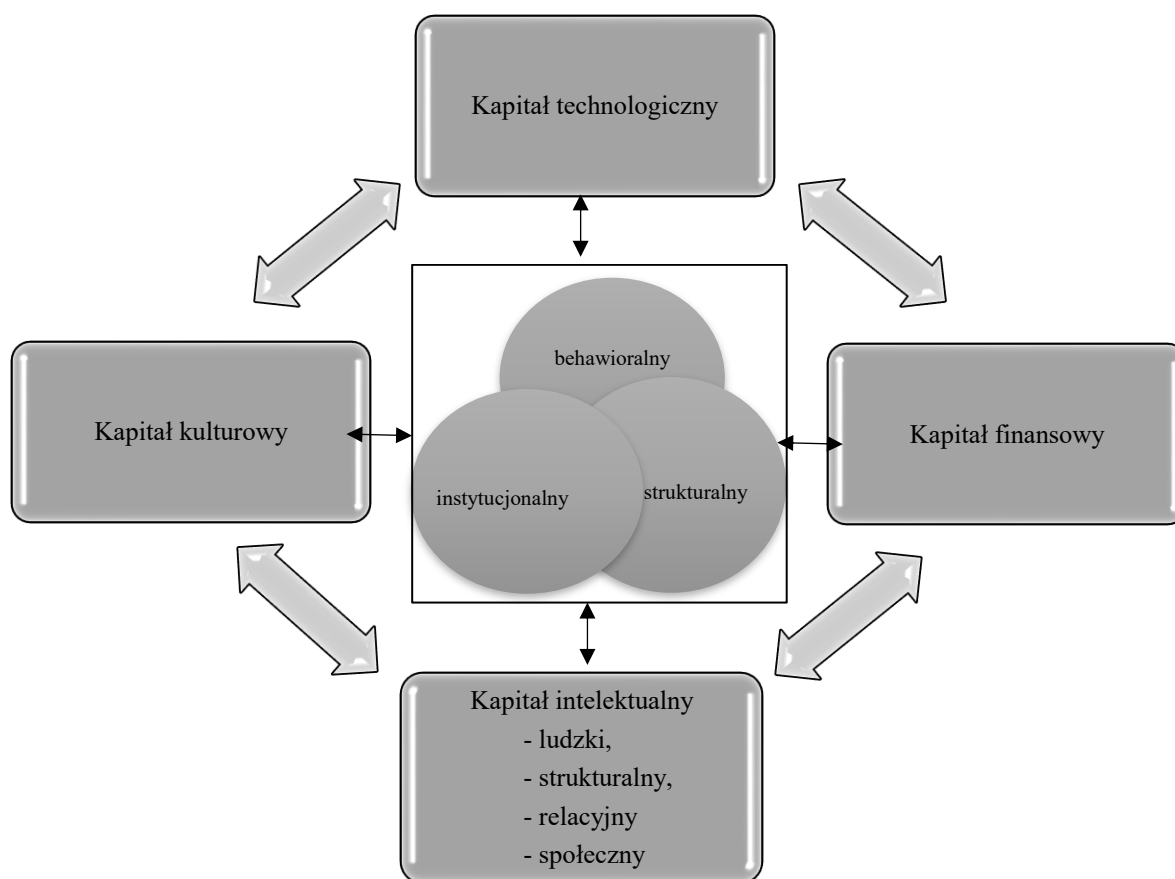
Główne obszary źródeł sukcesu oraz wymiary czynników sukcesu przedsiębiorstwa przedstawili w swojej pracy naukowej E. Skawińska oraz R. Zalewski. Obszary te reprezentowane są przez cztery rodzaje kapitału - kapitał intelektualny (wraz z jego składowymi), kapitał technologiczny, kapitał kulturowy i kapitał finansowy - pomiędzy

¹⁷⁴ K. Safin, *Istota i przebieg procesu założycielskiego*. W: K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2008. s.68.

¹⁷⁵ D.N. Sull, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 90 -.

którymi występują relacje zwrotne i wyłaniają się z nich trzy rodzaje czynników sukcesu¹⁷⁶ – ujęcie modelowe kluczowych czynników sukcesu przedstawia rysunek nr 2.3.

Kapitał intelektualnych tworzą cztery składowe: kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny oraz społeczny. Kapitał ludzki stanowi najważniejszy składnik kapitału intelektualnego, ponieważ wysoka jakość kapitału ludzkiego dzięki swoim talentom, wiedzy, umiejętnościom, pomysłowości czy odwadze ma wpływ na pozostałe kapitały. Dlatego tak ważnym staje się właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim, dostosowywanie poziomu wiedzy do przypisanych stanowisk, dbanie o współpracę, zaufanie i współdziałanie, co następnie wpływa na kapitał strukturalny (kultura organizacyjna, systemy organizacyjne sieci społeczne, grupy społeczne, kanały informacyjne) i relacyjny (budowanie wartości z partnerami biznesowymi opartych na zbliżonych korzyściach i wyznawanych wartościach).



Rysunek 2.3. Model czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw

Źródło: E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 3, s. 16-25.

¹⁷⁶ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 3, s. 16-25.

Jak można zauważyć na rysunku 2.3. z czterech obszarów kapitałowych wyłaniają się trzy wymiary czynników sukcesu:

- behawioralny – odnoszący się do wszelakich form współpracy,
- instytucjonalny – odnoszący się do formalnych i nieformalnych instytucji,
- strukturalny – odnoszący się do różnego rodzaju sieci i struktur społecznych¹⁷⁷.

Posiadanie wyżej wspomnianych kapitałów przez przedsiębiorstwo powoduje, że przed organizacją otwierają się możliwości rozwojowe, a właściwe zarządzanie tymi kapitałami to kluczowy składnik sukcesu.

Kontynuując analizę literatury przedmiotu warto pochylić się nad pracą naukową S. Lachiewicza, który wyróżnia 8 głównych czynników, które sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa – rysunek nr 2.4.¹⁷⁸.

Czynniki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa	— wykorzystanie wiedzy nabytej w poprzednich firmach,
	— wykorzystanie doświadczeń innych przedsiębiorców,
	— koncentracja na strategicznych zasobach oraz duża elastyczność w wykorzystaniu tych zasobów,
	— ukierunkowanie na rozwój kapitału ludzkiego: dbanie o rozwój pracowników oraz wykorzystanie nabytej przez nich wiedzy,
	— wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, wdrażanie różnorodnych usprawnień w sferze operacyjnej,
	— kreaowanie pozytywnych relacji partnerskich w otoczeniu: z klientami, organzjacjami o podobnym profilu działalności czy organizacjami wspierającymi biznes
	— utrzymywanie sprawności systemu zarządzania poprzez wdrażanie profesjonalnych elementó zarządzania, eliminując patrialchalny styl zarządzania,
	— zwrócenie odpowiedniej uwagi na pozakapitałowe źródła wzrostu efektywności działania biznesowego (np. skuteczna promocja, integracja personelu,

Rysunek 2.4. Czynniki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa

Źródło: S. Lachiewicz, *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4(1), s. 149-161.

¹⁷⁷ Ibidem, s.23.

¹⁷⁸ S. Lachiewicz, *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4(1), s. 149-161.

Jak można zauważyć do rozwoju przedsiębiorstwa potrzebne są zarówno umiejętności pracowników nabyte w poprzednich organizacjach, dbałość o ich rozwój, podpatrywanie i wykorzystywanie rozwiązań stosowanych przez bardziej doświadczonych przedsiębiorców, jak również dbanie o dobre relacje z otoczeniem, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Ważnym elementem sukcesu są wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa i ich skuteczna analiza. Aby przetrwać w konkurencyjnym środowisku biznesowym, każda organizacja powinna analizować osiągnięte wyniki ekonomiczne swojego przedsiębiorstwa, które w badaniach nad zarządzaniem strategicznym często są wykorzystywane, jako zmienna zależna. Pomimo dużego zainteresowania badaczy wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw i powszechności tego pojęcia w literaturze przedmiotu, trudno jest przytoczyć jednoznaczną definicję tego pojęcia oraz metody pomiaru. Dokonując przeglądu literatury można podać wiele definicji, które ewaluowały na przestrzeni dekad. Autorka wybrała kilka definicji z ostatnich 20 lat, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Definicje wyników ekonomicznych na podstawie wybranych źródeł literaturowych

Nazwiska autorów Rok publikacji	Wyniki ekonomiczne – definicja
M. Lebars, K. Euske 2006	<ul style="list-style-type: none"> – Wyniki to zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych, które dostarczają informacji o poziomie realizacji celów i osiągniętych rezultatach; – Wyniki ekonomiczne są dynamiczne i wymagają analizy oraz interpretacji; – Wyniki można zilustrować za pomocą modelu przyczynowego, który określa jak bieżące działania mogą wpłynąć na przyszłe wyniki; – Interpretacja wyników, może się różnić w zależności od osoby, która je analizuje; – By właściwie zdefiniować wyniki, konieczna jest znajomość podstawowych cech badanego obszaru; – By właściwie przedstawić poziom wyników, konieczna jest umiejętność ich kwantyfikacji.
M. Siminică D. Berceanu D. Cîrciumaru 2008	Wyniki ekonomiczne to funkcja dwóch zmiennych wydajności i skuteczności
B. Colase 2009	Wyniki to słowo, które obejmuje różne pojęcia takie jak wzrost, rentowność, zwrot, produktywność, wydajność i konkurencyjność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Taouab, Z. Issor, *Firm Performance: Definition and Measurement Models*, "European Scientific Journal", 2019 nr 15, s. 93-106.

Większość organizacji stara się poprawić swoje wyniki w każdy możliwy sposób. W turbulentnym środowisku zwyciężają ci, którzy starają się wprowadzać innowacje, osiągać i utrzymywać wyniki. By móc konkurować na rynku bardzo potrzebne jest zrozumienie i monitorowanie osiąganych wyników, a właściwy ich pomiar w dzisiejszych szybko zmieniających się warunkach jest kwestią bezsporną zarówno dla naukowców jak i praktykujących menedżerów.

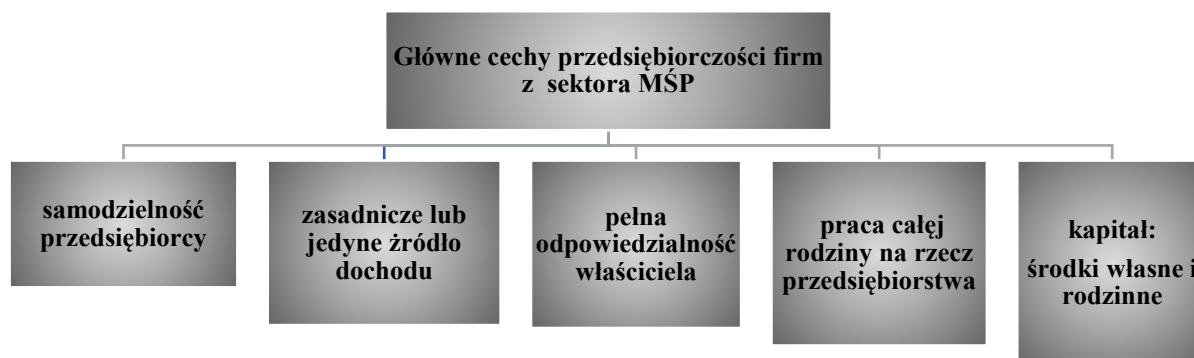
2.2. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z perspektywy generowania wyników ekonomicznych

Funkcjonowanie przedsiębiorstw z sektora MŚP możemy rozpatrywać z kilku aspektów: aspektu właścicielskiego, struktury organizacyjnej, struktury zarządczej, klimatu organizacyjnego, zaawansowania technologicznego, innowacyjności czy zarządzania finansami. Każdy z aspektów ma bezpośredni wpływ na generowanie wyników ekonomicznych przez te przedsiębiorstwa oraz funkcjonowania ich na rynku.

Aspekt właścicielski funkcjonowania przedsiębiorstw jest bardzo ważnym elementem małych i średnich przedsiębiorstw, bo ma bezpośrednie przełożenie na kolejne aspekty funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa zarówno produkcyjne, jak i nieprodukcyjne, charakteryzują się tym, że właściciel pełni zarówno funkcje zarządcze, jak również odpowiada za kapitał. Właściciel przedsiębiorstwa ustala sposób zarządzania daną organizacją, realizując własne z góry ustalone plany. Prowadzenie takiego przedsiębiorstwa jest zwykle zasadniczym lub jedynym źródłem utrzymania właściciela i to on ponosi odpowiedzialność oraz ryzyko podejmowanych przez siebie decyzji. Niejednokrotnie ma to wpływ na całą jego rodzinę, dlatego jest on emocjonalnie zaangażowany w prowadzenie działalności. Swoje działania opiera na intuicji oraz na doświadczeniu osób z najbliższego mu otoczenia¹⁷⁹. Jego działania cechuje duża niezależność, co odróżnia sektor MŚP od funkcjonowania dużych korporacji, ponieważ właściciel tak zarządza organizacją, by działała według przyjętych własnych planów oraz dążyła do założonych przez siebie celów.

Poniżej na rysunku nr 2.5. został przedstawiony schemat obrazujący skojarzenia, jakie zazwyczaj budzi słowo „przedsiębiorczość” w kontekście przedsiębiorstw z sektora MŚP.

¹⁷⁹ S. Piocha, R. Gabryszak, *Zastosowanie zdolności menedżerskich w systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa*. W: S. Piocha, R. Gabryszak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP*, Difin, Warszawa 2008, s. 116.



Rysunek 2.5. Główne cechy przedsiębiorczości firm z sektora MŚP

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Piecuch, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010. s. 28.

Przechodząc do struktury zarządczej przedmiotowych przedsiębiorstw należy podkreślić, że właściciel zazwyczaj pełni funkcje zarządcze, co powoduje, że w tego typu przedsiębiorstwach brakuje tak zwanej „kultury zarządczej”, bowiem właściciel jak i menedżerowie mają bardzo szeroki zakres pełnionych przez siebie obowiązków. Są przeładowani rozwiązywaniem bieżących problemów ze względu na to, że pełnią jednocześnie funkcje operacyjne jak i zarządcze, co w konsekwencji prowadzi niejednokrotnie do zaniedbań funkcji zarządczych. Zaniedbania funkcji zarządczych mają poważne konsekwencje dla prowadzonego biznesu, gdyż skupiając się na działaniach operacyjnych, zarządzający starają się rozwiązywać bieżące problemy, a zaniedbują działania mające na celu długofalowy rozwój przedsiębiorstwa, co niestety może mieć wpływ na wyniki ekonomiczne danego przedsiębiorstwa.

Na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw nakłada się również struktura organizacyjna. Z jednej strony jest ona spójna i przejrzysta ze względu na fakt, że często w tego typu przedsiębiorstwach zatrudniona jest rodzina, która wraz z właścicielem pracuje na rzecz danej organizacji¹⁸⁰. Z drugiej strony ma ona często charakter nieformalny, a podział zadań pomiędzy kadrą pracowniczą jest niejasny. Nieformalny charakter struktury organizacyjnej ma oczywiście swoje dobre strony, bo pozwala na elastyczne dopasowywanie zasobów ludzkich do bieżących działań (przesuwanie pracowników pomiędzy stanowiskami czy wydziałami), ale niestety ma też swoje wady. Angażując pracowników w bieżącą działalność i zlecając im zadania niezwiązane z ich faktycznymi obowiązkami, zabieramy im czas na podejmowanie

¹⁸⁰ M. Smolarek, *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zarządzanie, 2015, nr 3, s.23-38.

działań proaktywnych w obrębie swojego stanowiska pracy. Niestety zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z sektora MŚP różni się od zarządzania zasobami ludzkimi w dużych korporacjach. Techniki te są często ograniczone do minimum ze względu na brak możliwości – brak czasu, kompetencji, potrzeby - zastosowania wysoko rozwiniętych technik zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸¹. Do tego dochodzi fakt, że wiele z tych przedsiębiorstw działa na zasadzie centralizacji, gdzie decyzje, co do doboru pracowników podejmuje sam właściciel. Jeśli posiada on właściwe kompetencje jest w stanie właściwie dobrać pracowników do danego stanowiska, jeśli jednak jego kompetencje są niskie istnieje zagrożenie, że pracownicy przez niego zatrudnieni nie będą spełniać oczekiwań. Należy podkreślić, że kompetentni pracownicy to niejednokrotnie czynnik decydujący o powodzeniu i konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP¹⁸². Należy podkreślić, że największym kapitałem każdego przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki, który wpływa na kształtowanie stosunków kulturowych¹⁸³.

Rozważając wpływ struktury organizacyjnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki ekonomiczne opisywanych przedsiębiorstw nie można zapomnieć o panującej w nich kulturze organizacyjnej. Założone cele łatwiej jest osiągnąć przez przedsiębiorstwa, w których panuje właściwy klimat organizacyjny, który jest jednym z elementów składowych kultury organizacyjnej¹⁸⁴. Podążając za D.E. Bowenem i C. Ostroffem klimat organizacyjny określa wspólne postrzeganie tego, jaka jest organizacja pod względem praktyk, polityk, procedur, rutyny i nagród, co jest ważne i jakie zachowania są oczekiwane i nagradzane¹⁸⁵. Klimat organizacyjny będzie też miał wpływ na morale pracowników, ich postawę oraz zachowanie i motywację, jaką będą przejawiać¹⁸⁶. Wpływa również na efektywność organizacji, jeśli bowiem w danej organizacji panuje pozytywny klimat organizacyjny pracownik będzie starał się identyfikować swoje cele z celami organizacji ze względu na wyższą motywację¹⁸⁷.

Jeśli poruszamy zagadnienie klimatu organizacyjnego i mówimy o jego pozytywnym wpływie, to musimy rozważyć też sytuację, w której taki klimat nie występuje, a kultura

¹⁸¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 128-130.

¹⁸² T. Piecuch, op.cit, s. 26.

¹⁸³ D. Klimecka-Tatar, M. Niciejewska, *Small-sized enterprises management in the aspect of organizational culture*, "Revista Gestão & Tecnologia", 2021, nr 21(1), s. 4-24.

¹⁸⁴ M. Okręglička, op.cit, s. 45.

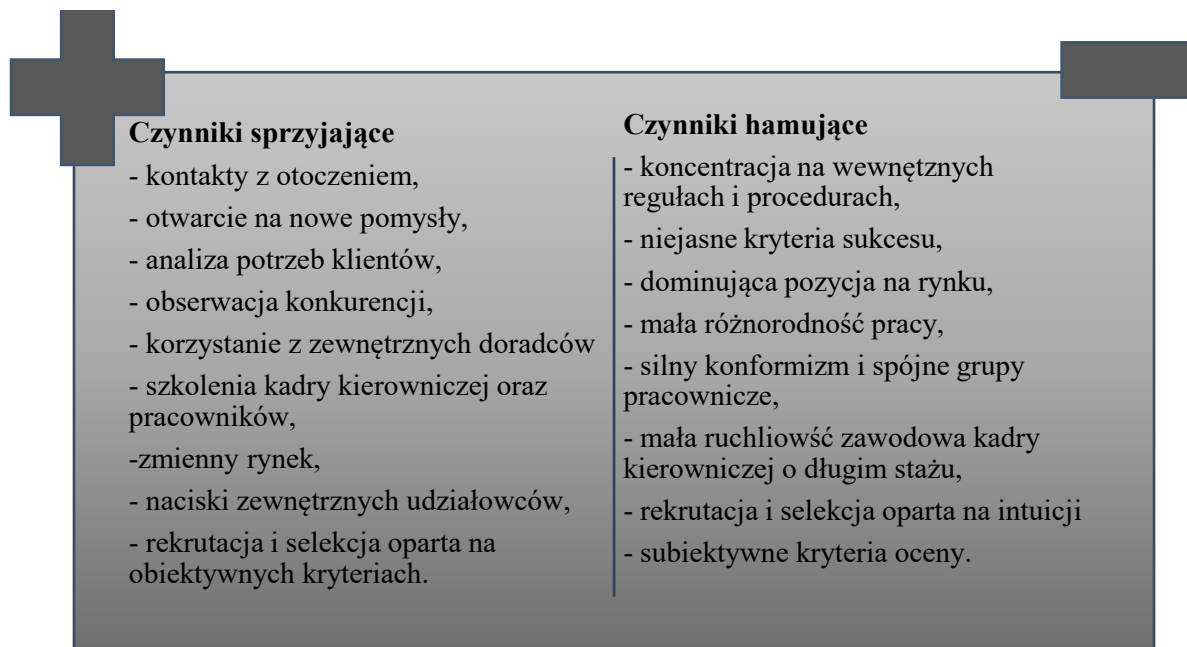
¹⁸⁵ D. Bowen, C. Ostroff, *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System*, "Academy of Management Review", 2004, nr 29, s. 203-221.

¹⁸⁶ L. Hung, Y. Lee, D. Lee, *The Moderating Effects Of Salary Satisfaction And Working Pressure On The Organizational Climate, Organizational Commitment To Turnover Intention*, "International Journal of Business & Society", 2018, nr 19(1), s. 103-116.

¹⁸⁷ M. Okręglička, op.cit., s.47.

organizacyjna nie spełnia oczekiwań i nie poprawia efektywności funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Mierząc się z taką sytuacją, w której brakuje właściwego klimatu organizacyjnego, kadra zarządzająca może próbować zmieniać swoją kulturę organizacyjną, tak by stać się bardziej efektywną organizacją. By tak się jednak stało kadra wyższego szczebla musi sobie uświadomić, które czynniki sprzyjają, a które hamują zmiany kultury organizacyjnej. Na rysunku 2.6. zostały zebrane i przedstawione czynniki mające wpływ na zmianę kultury organizacyjnej.

Zmiana kultury organizacyjnej w dobie obecnych turbulencji, z jakimi muszą się mierzyć podmioty funkcjonujące na rynku to często konieczność by poprawić poziom konkurencyjności przedsiębiorstw a tym samym całej gospodarki.



Rysunek 2.6. Czynniki wpływające na zmianę kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Gadomska-Lila: *Zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, W: M. Matejun (red), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2010. s. 50.

Kolejną ważną kwestią z punktu widzenia wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw są źródła ich finansowania oraz zarządzanie finansami.

Finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw odbywa się głównie poprzez kapitał własny, gdzie właściciel inwestuje w prowadzoną działalność gospodarczą zebrane przez lata oszczędności zarówno swoje jak i swojej rodziny. Dzieje się tak ze względu na to, że pozyskanie kapitału obcego na bieżącą działalność gospodarczą jest niestety trudniejsze w przypadku małych i średnich firm, które nie są w stanie odpowiednio zabezpieczyć

pozyskanych kredytów bankowych, a koszty pozyskania kapitału obcego są wyższe niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. Organizacje mogą również posiłkować się środkami finansowymi, jakie oferują im wszelkiego rodzaju dotacje czy fundusze unijne, które obecnie są dość szeroko dostępne dla sektora MŚP. Jednakże ten rodzaj finansowania często jest niedostępny dla takich firm ze względu na brak umiejętności stworzenia biznes planu, brak umiejętności właściwego rozliczania otrzymanych środków jak również brak kapitału własnego na współfinansowanie danego przedsięwzięcia¹⁸⁸. Dochodzi do tego niechęć do ryzyka oraz pewien konserwatyzm w zarządzaniu, który powoduje, że pozyskane środki są przeznaczane głównie na inwestycje odtworzeniowe, amortyzację czy też zakup używanych środków trwałych¹⁸⁹. Podłożem takiego działania jest fakt, że priorytetem nie jest osiągnięcie sukcesu ekonomicznego, ale zapewnienie bezpieczeństwa finansowego¹⁹⁰.

Na problemy z pozyskaniem kapitału na prowadzenie bieżącej działalności oraz inwestycji nakłada się rozważne, ale efektywne zarządzanie finansami, które jest niezbędne by przetrwać w globalnym środowisku. Jak definiuje S. Norasikin, A.W. Norailis, M. Izlawanie zarządzanie finansami to tworzenie i utrzymywanie wartości ekonomicznej lub bogactwa¹⁹¹. Dokonując przeglądu literatury na temat małych i średnich przedsiębiorstw można wnioskować, że większość problemów tych przedsiębiorstw to problemy natury finansowej, a złe ich zarządzanie może prowadzić do problemów w ich funkcjonowaniu¹⁹². Szczególnie brak wiedzy na temat zarządzania finansami w połączeniu z niepewnością otoczenia biznesowego często prowadzi MŚP do poważnych problemów dotyczących wyników finansowych i ogólnych, co może nawet zagrozić przetrwaniu przedsiębiorstwa¹⁹³.

Kolejnym aspektem mającym wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw z sektora MŚP jest ich zaawansowanie technologiczne. Na podstawie licznych publikacji naukowych można założyć, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP cechuje wysoka elastyczność w dopasowywaniu się do otaczającego je otoczenia oraz szybkie reagowanie na zmieniające się

¹⁸⁸ S. Czarniewski, *Small and medium-sized enterprises in the context of innovation and entrepreneurship in the economy*, "Polish Journal of Management Studies", 2016, nr 13, s. 30-39.

¹⁸⁹ Ibidem, s.34.

¹⁹⁰ A.V. Mainkar, M. Lubatkin, W.S. Schulze, *Toward a Product- Proliferation Theory of Entry Barriers*, "Academy of Management Review", 2006, nr 31, s. 1062-1075.

¹⁹¹ S. Norasikin, A.W. Norailis, M. Izlawanie, *Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", 2014, nr 129, s. 334–340.

¹⁹² M. Okręglińska, A. Lemańska-Majdzik, *Process Management Orientation in the Finance Area of Small and Medium-Sized Enterprises*, Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015, "Management, Leadership and Strategy for SME's Competitiveness", ICM 2015, 18-19th June 2015, Godollo, Hungary, s. 91-95.

¹⁹³ S. Kaya, L. Alpan, *Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey*, "EMAJ: Emerging Markets Journal", 2012, nr 2(2), s. 178–196.

warunki rynkowe. Jest to możliwe ze względu na brak wysokiej specjalizacji i angażowanie kapitału bardziej w środki obrotowe niż trwałe struktury techniczne. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo w elastyczny sposób zmienia przeznaczenie kapitału w zależności od bieżącej sytuacji w jakiej się znajduje. Należy tutaj jednak nadmienić, że przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy podejmują decyzje o specjalizacji swojej działalności poszukują niszy, która zapewni im lepszą pozycję konkurencyjną w walce z dużymi podmiotami gospodarczymi.

Jak wspomniano we wcześniejszym fragmencie rozprawy, sposób zarządzania finansami w przedsiębiorstwach MŚP skupia się głównie na pozyskiwaniu środków finansowych na inwestycje odtworzeniowe. Warto jednak podkreślić, opierając się na publikowanych badaniach, że wzrost krótkoterminowy przedsiębiorstw z sektora MŚP jest głównie napędzany przez inwestycje kapitałowe, a wzrost długoterminowy przypisuje się egzogenicznym zmianom technologicznym¹⁹⁴. Dlatego tak ważnym jest, by pozostając elastycznym na zmiany, kłaść nacisk na rozwój technologiczny przedsiębiorstwa. Jest on, bowiem jednym z głównych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Rozwój, utrzymanie przewagi, wejście na nowe rynki opiera się na nowych technologiach¹⁹⁵, a przedsiębiorstwa, które tego unikają mogą mieć problemy ze swoim rozwojem. Istotnym z punktu widzenia rozwoju technologicznego jest pozytywne nastawienie właścicieli i kadry zarządzającej do przyjmowania i wdrażania nowych technologii w reprezentowanym przez nich przedsiębiorstwie¹⁹⁶.

Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw z sektora MŚP można rozważać z perspektywy jakościowej jak i ilościowej.

Jeśli będziemy patrzeć na wyniki ekonomiczne z perspektywy jakościowej, powinniśmy skupić się na takich czynnikach jak: realizacja założonych celów, styl przywództwa, zachowania pracowników, zadowolenie klienta czy innowacje produktowe, procesowe organizacyjne czy marketingowe¹⁹⁷. Spojrzenie ilościowej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa to wszelkiego rodzaju wskaźniki dotyczące efektywności, poziomu produkcji, liczby klientów, rentowności, dynamiki przychodów i kosztów¹⁹⁸.

¹⁹⁴ M. Corely, J. Michie, C. Oughton, *Technology Growth and Employment*, "International Review of Applied Economics", 2002, nr 16(3), s. 265-276.

¹⁹⁵ N. Becheikh, R. Landry, N. Amara, *Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993 to 2003*, "Technovation", 2006, nr 26(5), s. 644-664.

¹⁹⁶ S. Das, A. Kundu, A. Bhattacharya, *Technology Adaptation and Survival of SMEs: A Longitudinal Study of Developing Countries*, "Technology Innovation Management Review", 2020, nr 10(6) s. 64-72.

¹⁹⁷ C. Cicea, I. Popa, C. Marinescu, S. Cătălina Ștefan, *Determinants of SMEs' performance: evidence from European countries*, "Economic Research-Ekonomska Istraživanja" 2019, nr 32:1, s.1602-1620

¹⁹⁸ Ibidem, s.1603.

Wskaźniki ilościowe takie jak ROE, ROA, ROI¹⁹⁹, są bardzo powszechnie używane w badaniu wyników finansowych przez duże organizacje, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, mogą one nie odzwierciedlać rzeczywistości i występować mogą trudności w porównywalności osiągniętych wyników oraz ich interpretacji ze względu na prezentowaną branżę i jej kapitałochłonność²⁰⁰. Dlatego też w przypadku sektora MŚP warto w przypadku oceny wyników ekonomicznych, przyjmować wyniki ekonomiczne zarówno o charakterze jakościowym jak i ilościowym. Wyniki działalności przedsiębiorstwa są definiowane w literaturze przedmiotu, jako możliwość przedsiębiorstwa do podejmowania działań oraz osiągania akceptowalnych przez organizację wyników, a w przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP, są postrzegane, jako satysfakcja właściciela/menedżera z osiąganego zysku, obrotu czy rozwoju biznesowego²⁰¹.

2.3. Zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa by przetrwać są zmuszone funkcjonować w środowiskach charakteryzujących się szybkimi zmianami. Muszą mierzyć się ze skróconymi cyklami życia produktów i modeli biznesowych oraz zakładać, że przyszłe strumienie zysków z prowadzonych operacji są niepewne. Dlatego niezbędnym jest nieustające poszukiwanie nowych możliwości. Przedsiębiorstwa, które dostrzegają pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej często podejmują działania innowacyjne, podejmują ryzyko w swoich strategiach produktowo-rynkowych, podejmują wysiłki by przewidzieć popyt i agresywnie pozycjonują swoje produkty czy usługi, co umożliwia im osiągnięcie lepszych wyników²⁰².

Naukowcy od ponad trzech dekad badają zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstw i traktują ją, jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Wyjaśnienia tego oddziaływania podejmuje się najczęściej na gruncie podejścia zasobowego (resource-based view, RBV). W oparciu o podejście zasobowe

¹⁹⁹ ROE (ang. *return on equity*) - Wskaźnik rentowności kapitału własnego; ROA (ang. *return on assets*) – wskaźnik rentowności aktywów; ROI (ang. *return on investment*) - wskaźnik zwrotu z inwestycji.

²⁰⁰ G. Anggadwita, Q.Y. Mustafid, *Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs)*, "Procedia Social and Behavior Sciences", 2014, nr 115, s. 415–423.

²⁰¹ R. Alasadi, A.M. Abdelrahim, *Critical analysis and modelling of small business performance (Case Study: Syria)*, "Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability", 2007, nr 3(2), s. 1-22.

²⁰² R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, "Journal of Management", 2003, nr 29(6), s. 963–989.

przedsiębiorstwa prezentujące wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej mogą uzyskiwać relatywnie wyższe wyniki, a co za tym idzie przewagę konkurencyjną²⁰³.

W 2016 roku ukazała się publikacja W. Walesa pod tytułem „Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions”, w której to autor dokonał przeglądu oraz syntezy najbardziej obiecujących kierunków badań nad orientacją przedsiębiorczą. We wspomnianej publikacji autor wskazał, że najbardziej obiecujące dla badań nad konstruktem orientacji przedsiębiorczej są modele konfiguracyjne, które badają w tym samym czasie wiele zdarzeń losowych powiązanych z relacjami konstruktów orientacji przedsiębiorczej w ramach tego samego modelu badawczego²⁰⁴. Inspiracją dla tego typu podejścia była praca naukowa J.G. Covina i D.P. Slevina opublikowana w 1991 roku, w której to autorzy zasugerowali, że model służący do pomiaru przedsiębiorczości powinien składać się z trzech poziomów:

- poziomu środowiskowego,
- poziomu organizacyjnego,
- poziomu indywidualnego.

W ostatnim dziesięcioleciu, wzmocnione zostało podejście konfiguracyjne do pomiaru orientacji przedsiębiorczej. Za modelami konfiguracyjnymi w swoich publikacjach naukowych z 2011 roku opowiedzieli się tacy naukowcy jak J.G. Covin, G.T. Lumpkin czy D. Miller. Ten ostatni zasugerował, że w trakcie badań nad orientacją przedsiębiorczą należy pochylić się nad takimi zmiennymi jak;

- zmienne środowiskowe,
- zmienne organizacyjne,
- zmienne strategiczne,
- zmienne kulturowe,
- przywództwo/ zarządzanie²⁰⁵.

Na bazie tych prac W. Wales i in. zasugerowali, że nadszedł czas, aby do oceny wpływu konstruktów orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw, dodać porównanie wpływu zmiennych wewnętrznych, zewnętrznych i zmiennych strategicznych²⁰⁶. A. Rauch w swojej publikacji naukowej z 2009 roku stwierdził, że badania z uwzględnieniem dodatkowych

²⁰³ A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, D. Pavlov, J. Rudawska, *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa - moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 1/2019, s. 11-19.

²⁰⁴ W. Wales, *Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions*, “International Small Business Journal”, 2016, nr. 34(1), s. 3–15.

²⁰⁵ Ibidem, s. 8.

²⁰⁶ W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research*, “International Small Business Journal”, 2013a, nr 31(4), s. 357–383.

zmiennych moderujących pozwolą na wyeliminowanie lub zredukowanie niewyjaśnionych wariacji w relacjach pomiędzy wynikami, a orientacją przedsiębiorczą²⁰⁷, do tego ważne jest uchwycenie relacji zmiennych moderujących, które mogą mieć charakter wzmacniającej, antagonistycznej czy łagodzącej²⁰⁸.

O ile we wczesnych pracach nad wpływem orientacji przedsiębiorczej na wyniki firmy mechanizmy przyczynowe zostały w dużej mierze przyjęte, o tyle w późniejszych badaniach naukowcy starali się wyjaśniać czynniki, które mogą mieć wpływ na zapoczątkowanie przedsiębiorczych działań, jak również późniejszego utrzymania orientacji przedsiębiorczej.

W ostatnich latach pojawił się również spór pomiędzy naukowcami dotyczący faktycznego wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu można stwierdzić, że zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstw faktycznie występuje jednakże naukowcy spierają się czy ma on pozytywny czy negatywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw. Część naukowców stwierdza w swoich badaniach, że zależność pomiędzy konstruktem a wynikami ma charakter pozytywny jednakże skala tej zależności różni się w zależności od prowadzonych badań.

W swoich publikacjach A. Rauch i in.²⁰⁹ oraz Z. Su, E. Xie, Y. Li²¹⁰, przywołują publikacje poświęcone temu zagadnieniu wskazując na związki pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami ekonomicznymi. I tak wybrane prace:

- wskazują na silny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a osiąganymi wynikami (np.: J.G. Covin, D.P. Slevin 1986; G.T.M. Hult, C.C. Snow, D. Kandemir, 2003; C. Lee i in., 2001; J. Wiklund, D. Shepherd, 2003, H.T. Keh i in., 2007)²¹¹,

²⁰⁷ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op.cit., s. 761-787.

²⁰⁸ P.A. Frazier, A.P. Tix, K.E. Barron, *Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research*, "Journal of Counseling Psychology", 2004, nr 51(1), s.115-134.

²⁰⁹ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op.cit., s. 764;

²¹⁰ Z. Su, E. Xie, Y.Li, *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms*, "Journal of Small Business Management", 2011, nr 49(4), s. 558-577.

²¹¹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale*. W: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, K.H. Vesper (red.), *Frontiers of entrepreneurship research—1986*, Wellesley, MA: Babson College, 1986, s. 628-639; G.T.M. Hult, C.C. Snow, D. Kandemir, *The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types*, "Journal of Management", 2003, nr 29(3), s. 401-426; C Lee, K. Lee, J.M. Pennings, *Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology based ventures*, "Strategic Management Journal", 2001, nr 22(6-7), s. 615-640; J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses*, "Strategic Management Journal", 2003, nr 24, s. 1307-1314; H.T. Keh, T.T.M. Nguyen, H.P. Ng, *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, "Journal of Business Venturing, 2007, nr 22(4), s. 592-611.

- wskazują na niższą korelację pomiędzy tymi zmiennymi (np.: P. Dimitratos, S. Lioukas, S. Carter, 2004; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, 2001)²¹²,
- nie wykazują żadnego istotnego związku pomiędzy tymi zmiennymi (np. G. George, D.R.Jr. Wood, R. Khan, 2001; H. Li, Y. Zhang, T.S. Chan, 2005; W. Stam, T. Elfring 2008)²¹³.

Istnieją również publikacje wskazujące na negatywną zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstw (M. Ruiz-Ortega, G. Parra-Requena, 2013; A.H. Pratono, R. Mahmood, 2015)²¹⁴. Taka rozbieżność w ocenie wpływu orientacji przedsiębiorczej implikuje, jak bardzo złożona jest relacja pomiędzy orientacją, a wynikami przedsiębiorstw, a jego wpływ musi być podawany nieustającym badaniom z uwzględnieniem różnych czynników, jakie mogą mieć wpływ na te zależności. Już w publikacji z 2001 roku G.T Lumpkin i G.G. Dess zasugerowali, że na powiązanie pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstwa ma wpływ wiele czynników²¹⁵.

Konceptualizując związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wpływem na wyniki przedsiębiorstw należy zauważyć, że siła tego związku zależy od środowiska zewnętrznego, w jakim funkcjonuje badana organizacja, jak również od wewnętrznych cech samej organizacji. Na przykład H. Li, Y. Zhang i T.S. Chan²¹⁶ odkryli, że orientacja przedsiębiorcza ma pozytywny związek z wynikami przedsiębiorstwa, gdy środowisko, w którym funkcjonuje jest wysoce niepewne, a przedsiębiorstwo wykazuje się silnymi kompetencjami marketingowymi, a W. Stam i T. Elfring²¹⁷ wskazali, że połączenie wysokiej centralizacji sieci i rozległych powiązań pomostowych wzmacnia zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami, podczas gdy wśród firm z niewielką liczbą powiązań pomostowych centralizacja osłabia związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wydajnością. Jeśli chodzi o wewnętrzne cechy organizacji to podążając za publikacją J. Wiklunda i D. Shepherda dostęp

²¹² P. Dimitratos, S. Lioukas, S. Carter, *The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment*, "International Business Review", 2004, nr 13, s. 19–41; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions ...*, op.cit., s. 429–451.

²¹³ G. George, D.R. Jr. Wood, R. Khan, *Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises*, "Entrepreneurship and Regional Development", 2001, nr 13(3), s. 269–285; H. Li, Y. Zhang, T.S. Chan, *Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures: The Contingency Effect of Environments and Firm Competences*, "Journal of High Technology Management Research", 2005, nr 16, s. 37–57; W. Stam, T. Elfring, op.cit., s 97-111.

²¹⁴ M. Ruiz-Ortega, G. Parra-Requena, *Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation*. „Journal of Organizational Change Management”, 2013, tom. 26 nr 3, s. 475–493; A.H. Pratono, R. Mahmood, *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: How Can Micro, Small and Medium-sized Enterprises Survive Environmental Turbulence?* „Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences”, 2015, Vol. 1, s. 85–91.

²¹⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions...*, op.cit. s.429-451,

²¹⁶ H. Li, Y. Zhang, T.S. Chan, op.cit., s. 37–57.

²¹⁷ W. Stam, T. Elfring, op.cit., s 97-111.

do kapitału finansowego pozwala na zapewnienie niezbędnych zasobów do eksperymentowania i wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych, natomiast jego brak może prowadzić do tłumienia inicjatyw przedsiębiorczych²¹⁸. J. Wiklund i D. Shepherd wskazali na jeszcze jedną ważną kwestię, jaka w obrębie badań nad orientacją przedsiębiorczą powinna zostać poruszona, a mianowicie możliwość wpływu informacji zwrotnej na działania przedsiębiorstwa - dzięki informacji zwrotnej organizacje będą uczyły się na własnych próbach i błędach, a wykorzystanie informacji zwrotnej może mieć istotny wpływ na przyszły poziom orientacji przedsiębiorczej w danej organizacji²¹⁹.

Należy tutaj wspomnieć również, że zależność pomiędzy konstruktem orientacji przedsiębiorczej, a wynikami może nie mieć charakteru liniowego. J. Tang i inni, w swojej publikacji zaprezentowali podejście przedstawiające tę zależność w postaci krzywej w kształcie odwróconej litery U²²⁰, a to może oznaczać, że istnieje punkt maksymalny po przekroczeniu, którego ta zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami zaczyna spadać.

W tabeli 2.3. zostały zebrane przykładowe dane pokazujące na jakie wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw może mieć wpływ orientacja przedsiębiorcza z uwzględnieniem różnego rodzaju moderatorów/mediatorów, które mogą wzmacniać, osłabiać, wpływać negatywnie pozytywnie bądź być obojętne na siłę oddziaływania orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Tabela 2.3. Orientacja przedsiębiorcza i jej wpływ na wybrane wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw

Nazwiska autorów Rok publikacji	Wyniki ekonomiczne	Zmienna moderująca/ mediująca
G.T. Lumpkin G.G. Dess 2001	1. Wzrost sprzedaży 2. Zwrot ze sprzedaży 3. Rentowność Autorzy zauważyli istotny związek pomiędzy proaktywnością, a jej wpływem na badane wyniki przedsiębiorstwa, natomiast nie zauważyli żadnego istotnego statycznie związku pomiędzy konkurencyjną agresywnością, a wynikami przedsiębiorstwa. Autorzy zauważyli również wpływy zmiennych moderujących na siłę oddziaływania orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa.	Cykl życia branży Otoczenie

²¹⁸ J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial ...*, op.cit., s. 73.

²¹⁹ J. Wiklund, D.A. Shepherd, *Where to from ...*, op.cit., s. 925–946.

²²⁰ J. Tang, Z. Tang, L.D. Marino, Y. Zhang, Q. Li, *Exploring an inverted U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2008, nr 32(1), s. 219-239.

	W zależności jakiej zmiennej dotyczyło badanie zmienne moderujące miały albo pozytywny albo negatywny wpływ.	
W. Stam, T. Elfring 2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost sprzedaży, 2. Wzrost zatrudnienia, 3. Udział w rynku, 4. Zyski brutto, 5. Marża zysku netto, 6. Innowacyjność produktów i usług, 7. Szybkość opracowywania nowych produktów i usług, 8. Jakość produktów i usług, 9. Kontrola kosztów oraz zadowolenie klientów. <p>Autorzy nie zauważyli żadnego istotnego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a jej wpływem na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>Autorzy zauważyli, że wysoko poziom centralizacji i powiązań pomostowych ma istotny pozytywny wpływ na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p>	Wewnętrzny i pozabranżowy kapitał społeczny reprezentowany przez centralizację sieciową i powiązania pomostowe.
I. Martins A. Rialp 2013	<p>Rentowność mierzona następującymi wskaźnikami:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ROS, - ROA, - FCF – wolne przepływy pieniężne <p>Autorzy zauważyli pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>Wpływ ten jest wzmacniany lub osłabiany w zależności od poziomu wrogości otoczenia.</p>	Wrogość otoczenia
Li Cai Qing Liu Shengliang Deng Dan Cao 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bieżący dochód netto 2. Aktualny udział w rynku 3. Tempo wzrostu dochodu netto 4. Tempo wzrostu sprzedaży <p>Autorzy zauważyli pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>Wpływ ten jest wzmacniany dodatkowo przez poziom pozyskiwania technologii zewnętrznych. Im wyższy tym większe wzmocnienie.</p>	Pozyskiwanie technologii zewnętrznych
M.C.Mason J.Floreani S.Miania F.Beltrame R. Cappelletto 2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost sprzedaży 2. Wzrost zatrudnienia 3. Wzrost udziału w rynku 4. ROI – zwrot inwestycji 5. ROE - zwrot z kapitału 6. Zwrot ze sprzedaży 7. Zysk – marża zysku, utrzymanie zysku <p>Autorzy zauważyli pozytywny wpływ 3 wymiarów orientacji przedsiębiorczej (I, PR, P) na badane wyniki przedsiębiorstwa oraz nie zauważyła wpływu dwóch wymiarów (KA i A) na badane wyniki</p>	Dźwignia finansowa

	Nie zauważono też wpływu zmiennej moderującej na siłę oddziaływania orientacji przedsiębiorczej na wyniki.	
A.H. Pratono R. Mahmood 2015	Ogólnie wyniki przedsiębiorstwa Autorzy zauważyli, że w zależności od stopnia turbulentności otoczenia oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa może mieć pozytywny lub negatywny wpływ. Gdy turbulentność jest niska wpływ jest pozytywny, ale przy wysokiej turbulentności wpływ jest negatywny.	Turbulencje otoczenia
C. Zehir E. Can T. Karaboga 2015	1. Rentowność netto 2. Przychody netto 3. Sukces finansowy nowych produktów oferowanych na rynku 4. Ogólny poziom sukcesu w ujęciu finansowym 4. Średni roczny wzrost sprzedaży 5. Ogólny poziom rentowności Autorzy potwierdzili wpływ przyjętych do badania mediatorów na relację orientacja przedsiębiorcza, a wyniki ekonomiczne.	Strategia zróżnicowania Efektywność innowacji
P. Shan M. Song X. Ju 2016	1. ROI – zwrot z inwestycji 2. Rentowność 3. Wzrost sprzedaży 4. Zysk netto 5. Udział w rynku 6. Osiągnięcie założonych celów i realizacja planów Autorzy zauważyli pozytywny wpływ trzech (A, I, PR) z pięciu wymiarów orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa. Wpływ ten osłabia wprowadzenie do modelu zmiennej moderacyjnej - szybkość innowacji.	Szybkość innowacji
S. Choi C. Williams 2016	1. Udział w rynku 2. Tempo wzrostu 3. Rentowność Autorzy potwierdzili wpływ przyjętych do badania mediatorów na relację orientacja przedsiębiorcza, a wyniki ekonomiczne.	Działania technologiczne Działania marketingowe
A. Wójcik-Karpacz J.Karpacz D. Pavlov J. Rudawska 2019	1. Rentowność, 2. Wzrost sprzedaży, 3. Udział w rynku Autorzy zauważyli pozytywny wpływ innowacyjności na badane wyniki przedsiębiorstwa oraz negatywny wpływ podejmowania ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa, proaktywność, jako zmienna okazała się być nieistotna statystycznie. Zauważony został wpływ zmiennej moderującej dynamika rynku na zmienne niezależne.	Dynamika rynku

<p>H. Cuevas-Vargas, N. Parga-Montoya, R. Fernández-Escobedo</p> <p>2019</p>	<p>1. ROI – zwrot z inwestycji 2. Wzrost sprzedaży 3. Zadowolenie pracowników</p> <p>Autorzy potwierdzili w swoich badaniach pośredni wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne poprzez wpływ mediatora w postaci zadowolenia klienta.</p>	<p>Zadowolenie konsumenta</p>
---	--	-------------------------------

Zródło: opracowanie własne na bazie wybranych pozycji literaturowych

Analizując zebrane informacje w tabeli 2.3. znajdujemy potwierdzenie dla stwierdzeń, podnoszonych przez badaczy zajmujących się tematyką orientacji przedsiębiorczej, mówiących zarówno o negatywnych, jak i pozytywnych wpływach konstruktów na wyniki ekonomiczne wzmocnianych lub osłabianych przez różnego rodzaju moderatory/mediatory.

Omawiając zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw z sektora MŚP należy zauważyć, że organizacje te cechują pewne ograniczenia wynikające z ich wielkości, które mogą utrudniać właściwe wykorzystanie tego konstruktów w danym przedsiębiorstwie. W porównaniu do dużych przedsiębiorstw, organizacje z sektora MŚP na ogół nie mają komfortu by popełniać błędy strategiczne, muszą przewycięzać niekorzystne następstwa podejmowanych przez siebie przedsiębiorczych działań, jak również muszą skupiać się na ugruntowaniu swojej pozycji na rynku często posiłkując się ograniczonymi zasobami²²¹.

S. Thornhill i R. Amit w swojej publikacji naukowej zaobserwowali, że niepowodzenia w przedsiębiorstwach reprezentujących sektor MŚP często wynikają z braku możliwości oraz braku właściwych zasobów²²². Przedsiębiorstwa reprezentujące ten sektor cierpią, bowiem z powodu niższych poziomów wolnych zasobów oraz w sposób mało wydajny korzystają z posiadanych już zasobów. Dlatego tak ważnym jest by firmy dążyły do wysokiego poziomu wzrostu, bo to im zapewni tak zwany „luz organizacyjny”, który przełoży się na możliwość właściwego zarządzania zobowiązaniami wynikającymi z posiadanych zasobów²²³. Dylematem, z jakim muszą mierzyć się firmy z sektora MŚP jest kwestia, w jaki sposób te organizacje mogą wykorzystać oraz wspierać orientację przedsiębiorczą pomimo występujących ograniczeń w posiadanych zasobach. W publikacji M. Hansena, L. Perry’ego

²²¹ I. Gnizy, W.E. Baker, A. Grinstein, *Proactive Learning Culture: A Dynamic Capability and Key Success Factor for SMEs Entering Foreign Markets*, „International Marketing Review”, 2014, tom 31, nr. 5, s. 477–505.

²²² S.Thornhill, R. Amit, *Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View*, „Organization Science”, 2003, nr 14(5), s. 497-509.

²²³ W. Wales, P. Patel, V. Parida, P. Kreiser, *Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 2013, nr 7, s. 93-121.

i S. Reese'a pada stwierdzenie, że „to, co robi firma ze swoimi zasobami, jest tak samo ważne jak zasoby, które posiada”²²⁴, a właściwy proces aranżowania, organizowania posiadanych zasobów ułatwia organizacjom realizację założonych celów strategicznych. W procesie zarządzania zasobami ważną rolę przypisuje się konstruktowi orientacji przedsiębiorczej, ponieważ wpływa on mobilizująco na korzystanie z posiadanych zasobów. Konstrukty orientacji przedsiębiorczej nie tylko naświetla cel, na jakim powinna się skupić organizacja, ale również pomaga zidentyfikować zapasy niezbędne do jego osiągnięcia²²⁵. Warto podkreślić, że ze względu na specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw najważniejszym jest by przedsiębiorstwa skupiały się na wykorzystaniu możliwości na poziomie własnej firmy tak by być w stanie w ramach posiadanych zasobów, w jak najlepszy sposób skorzystać z potencjalnych możliwości, jakie daje konstrukty orientacji przedsiębiorczej²²⁶.

Czy jednak dążenie do wysokiego poziomu orientacji przedsiębiorczej zawsze jest możliwe?

Wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej wymaga płynnego przesuwania dostępnych zasobów w nowe inwestycje czy ryzykowne działania, a specyfika działalności operacyjnej w przedsiębiorstwach z sektora MŚP sprawia, że organizacje te prowadzą działalność w oparciu o krótkie horyzonty czasowe i nie są w stanie w szybki sposób wesprzeć nowych inicjatyw czy ryzykownych posunięć, bo wiąże się to z przesunięciem zaangażowanych w bieżącą działalność zasobów nie czekając na zwrot z bieżących inwestycji oraz udowodnienia ich pełnego potencjału wzrostu²²⁷.

Naukowcy zajmujący się badaniami nad orientacją przedsiębiorczą sugerują, że orientacja przedsiębiorcza w organizacjach z sektora MŚP jest pozytywnie związana z wykorzystaniem oraz doskonaleniem posiadanej wiedzy wewnątrz danej organizacji. Taka wiedza jest dopracowywana, przekształcana, poszerzana i aktualizowana tak by można było wprowadzać innowacje²²⁸, gdyż początkiem każdej innowacji, gdy istnieją odpowiednie możliwości innowacyjne, jest różnorodność pomysłów osób zainteresowanych rozwojem firmy²²⁹.

²²⁴ M. Hansen, L. Perry, S. Reese, *A Bayesian Operationalization of the Resource-Based View*, “Strategic Management Journal”, 2004, nr 25, s. 1279 - 1295.

²²⁵ F. Chirico, D.G. Dirmon, S. Sciascia, P. Mazzola, *Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance*, “Strategic Entrepreneurship Journal”, 2011, nr 5(4), s. 307–326.

²²⁶ W. Wales, P. Patel, V. Parida, P. Kreiser, op.cit., s.94

²²⁷ Ibidem, s.97.

²²⁸ Y. Zhao, Y. Li, S.H. Lee, L. Bo Chen, *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, 2011, nr 35(2), s. 293-317.

²²⁹ I. Krawczyk-Sokołowska, M. Grabowska, A. Wójcik-Mazur, *Human resources and innovation activity of enterprise*, “Science. Business. Society.”, 2016, nr 1.1, s.42-44.

Dzieje się tak dzięki dzieleniu się przez osoby zatrudnione w danej organizacji wiedzą zarówno specjalistyczną jak i prywatną, która z reguły w przedsiębiorstwach jest rozproszona i unikalna i często stanowi „know-how” danego pracownika, a wraz z jego odejściem ta wiedza zostaje utracona. Dlatego przedsiębiorstwa, zorientowane przedsiębiorczo chcące się rozwijać muszą opierać się na wiedzy i spostrzeżeniach, jakie pozyskali w przeszłości, rozwijać tą wiedzę korzystając z informacji, jakie przynosi otoczenie zewnętrzne, w jakim funkcjonują jak również pozyskiwać wiedzę, jaką reprezentują pracownicy tak by była ona ogólnie w przedsiębiorstwie dostępna. Zdolność organizacji do bycia przedsiębiorczym opiera się bowiem na zbiorowej intuicji, doświadczeniu, jakie prezentują jej członkowie oraz wiedzy jaka jest generowana wewnątrz przedsiębiorstwa²³⁰.

By móc korzystać z wiedzy, jaka jest generowana wewnątrz przedsiębiorstwa ważne jest posiadanie zdolności zarządzania przedsiębiorczego daną organizacją, która to zdolności powinna być rozpatrywana poprzez:

- umiejętność doskonalenia systemu zarządzania,
- umiejętność kreowania innowacji przyrostowych,
- umiejętność pokonywania barier organizacyjnych i instytucjonalnych.

W tym kontekście należy omówić istotę systemu zarządzania przedsiębiorczego patrząc przez pryzmat przedsiębiorczego przywództwa, które powinno bazować na następujących elementach:

- tworzeniu wizji i wartości dla interesariuszy danej organizacji,
- konsekwencji w podejmowanych działaniach,
- odwadze, która prowadzi do podejmowania działań w warunkach niepewności i ryzyka²³¹.

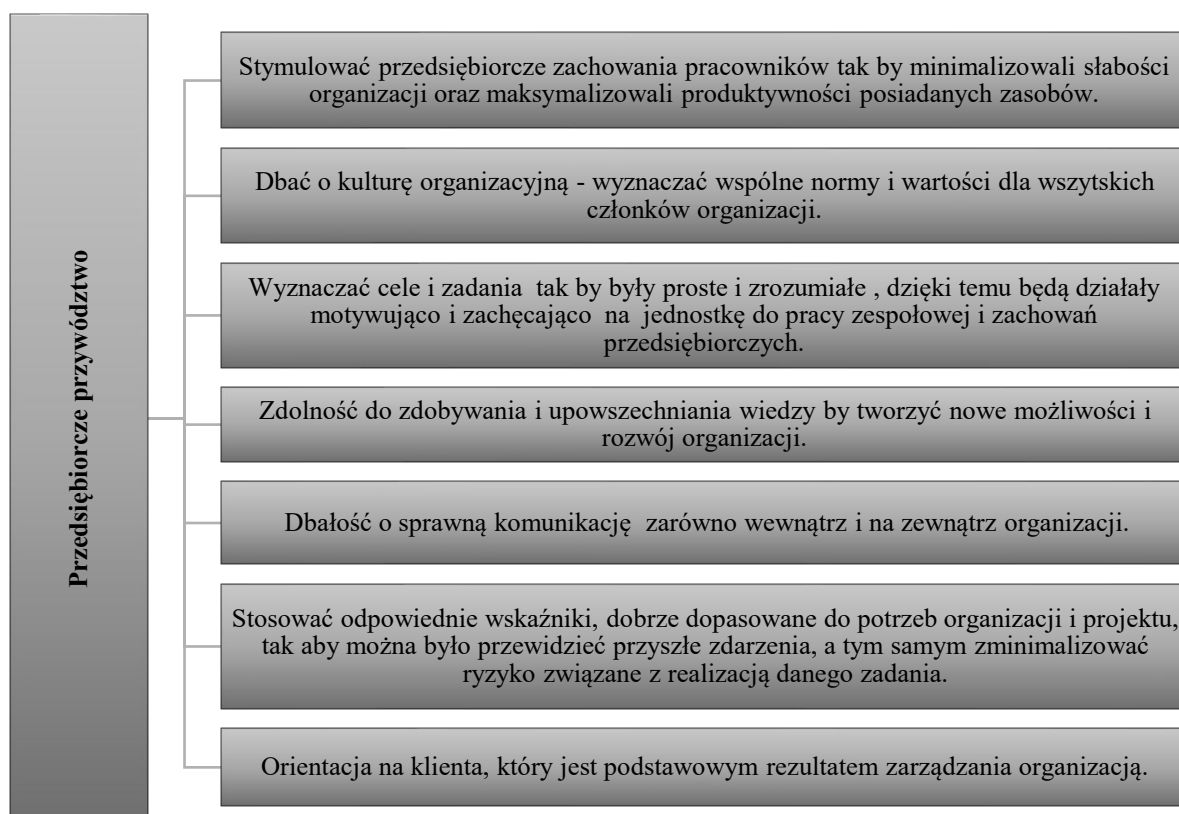
Cechami charakteryzującymi przedsiębiorczego lidera jest kreatywność w rozwiązywaniu problemów, umiejętność inspiracji swoich podwładnych do nowych pomysłów, zapewnianie odpowiednich warunków sprzyjających innowacjom, stawianie przed pracownikami ambitnych wymagań, jak również wykazywanie zrozumienia dla problemów pojawiających się w codziennych obowiązkach²³².

²³⁰ A. Pérez-Luño, P. Saporito, S. Gopalakrishnan, *Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge*, „Journal of Small Business Management”, 2016, nr 54(1), s. 262-278.

²³¹ A. Engelen, V. Gupta, L. Strenger, M. Brettel, *Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors*, „Journal of Management”, 2015, nr 41(4), s. 1069-1097.

²³² O. Koryak, K.F. Mole, A. Lockett, J.C. Hayton, D. Ucbasaran, G.P. Hodgkinson, *Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth*, „International Small Business Journal”, 2015, nr 33(1), s. 89-105.

Przedsiębiorcze przywództwo definiuje siedem głównych zasad, które zostały zaprezentowane na rysunku nr 2.7.

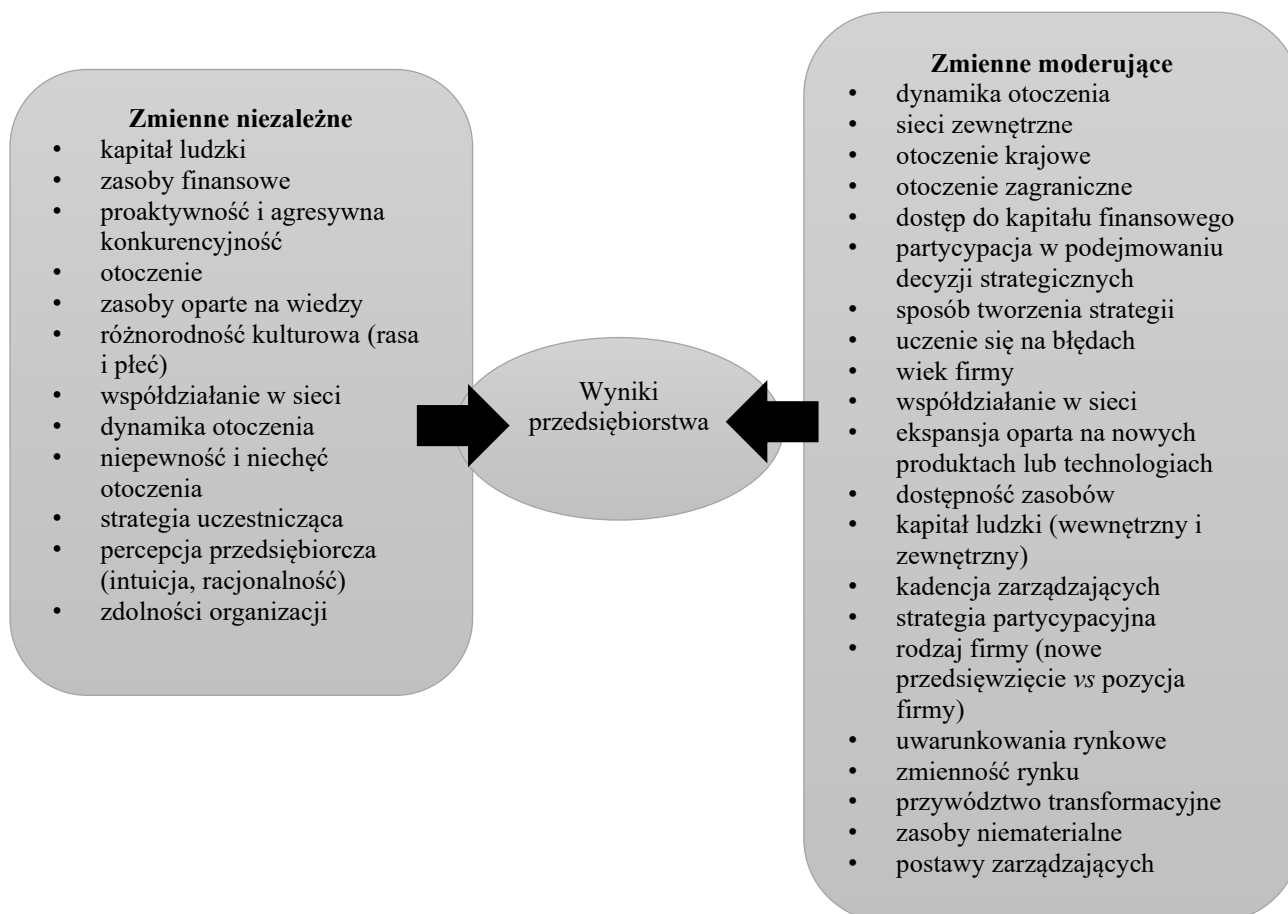


Rysunek 2.7. Przedsiębiorcze przywództwo – 7 głównych zasad

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Korpysa, *Entrepreneurial management of SMEs*, "Procedia Computer Science", 2020, nr 176, s. 3466-3475; M. Renko, A.E. El Tarabishy, A.L. Carsrud, M. Brännback, *Understanding and measuring entrepreneurial leadership style*, "Journal of Small Business Management", 2015, nr 53(1), s. 54-74.

Dzięki przedsiębiorczemu zarządzaniu uzyskujemy zdolność do sprawnego rozpoznawania i wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych. Organizacja dostaje impuls do planowania i opracowania strategii wykorzystania pojawiającej się szansy. Przedsiębiorstwo stara się właściwie (w sposób jak najbardziej efektywny) wykorzystać posiadane zasoby tak by przy minimalnym ich wykorzystaniu osiągnąć maksymalizację korzyści płynących z pojawiającej się szansy. Dochodzi do tego kultura przedsiębiorcza, która sprzyja otwartości i kreatywności pracowników, dzięki czemu tworzy się środowisko pracy zorientowane na poszukiwanie szans²³³.

²³³ J. Korpysa, *Entrepreneurial management of SMEs*, "Procedia Computer Science", 2020, nr 176, s. 3466-3475.



Rysunek 2.8. Zmienne niezależne i moderujące w relacji orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Wodecka-Hyjek, *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 955 (07), s. 5-22; A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.Ch. Flatten, *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, „Research Policy”, 2014, nr 43(8), s. 1355–1357.

Przeglądu dorobku w zakresie wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw dokonali w swojej publikacji naukowej A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt i T.Ch. Flatten²³⁴, gdzie wyniki przedsiębiorstw pełniły funkcję zmiennej zależnej, a w zależności od opisywanych badań orientacja przedsiębiorcza pełni funkcję zmiennej niezależnej lub zmiennej moderującej. Na rysunku 2.8. zostały przedstawione wyniki przeprowadzonego przeglądu w odniesieniu do badań przeprowadzonych po roku 2000.

Wnioski z badań dotyczących zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstwa zebrane w publikacji naukowej A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt i T.Ch. Flatten pozwalają na sformułowanie następujących stwierdzeń:

- poziom orientacji przedsiębiorczej ma pozytywny wpływ na wyniki organizacji;

²³⁴ A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.Ch. Flatten, *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, „Research Policy”, 2014, nr 43(8), s. 1355–1357.

- agresywna konkurencyjność wykazuje słabe powiązania z wynikami organizacji, jednakże okazuje się pomocna dla przedsiębiorstw działających w branżach będących w dojrzałych fazach rozwoju;
- orientacja przedsiębiorcza wzmacnia relację między zasobami opartymi na wiedzy a wynikami organizacji;
- orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wyniki firmy, gdy przedsiębiorstwa muszą się mierzyć z poważnymi ograniczeniami, takimi jak ograniczone zasoby finansowe, a otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje ma stabilny charakter;
- orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wyniki firmy, gdy przedsiębiorstwa prezentują bardziej autokratyczny styl przy podejmowaniu decyzji, a proces formułowania strategii ma charakter emergentny;
- współdziałanie w sieci sprzyja wzmocnieniu relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji;
- relacja pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami jest silniejsza, gdy w przedsiębiorstwie przestrzega się procedur, prezentowany jest wysoki poziom zaufania i zaangażowania organizacyjnego, funkcjonuje również partycypacyjny styl zarządzania;
- wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, na rynkach charakteryzujących się intensywnymi zmianami, przekłada się na wyższy wzrost przedsiębiorstwa;
- orientacja przedsiębiorcza ma wyższy wpływ na wyniki firmy, gdy przedsiębiorstwo może wykazać się wyższym poziomem zasobów niematerialnych niż konkurenci w danej branży;
- orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wyniki firmy, ale jej moc słabnie, gdy zarządzający przejawia cechy narcystyczne²³⁵.

2.4. Pomiar wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa

Orientacja przedsiębiorcza to zjawisko, które na stałe weszło do kanonu zjawisk wpisanych w nurt nauk o zarządzaniu, tym samym należy rozpatrywać je kategoriami zarządzania, w szczególności planowania i kontroli. Największym problemem z jakim muszą mierzyć się naukowcy zajmujący się badaniem tego zjawiska jest jego wielowymiarowość oraz brak jego uniwersalnej operacjonalizacji, a pomiar tego zjawiska stoi przed wyzwaniem by móc ująć go w postaci niewielu miar²³⁶. Do chwili obecnej, mimo prowadzenia nieustannych badań

²³⁵ Ibidem, s. 1355-1357; A. Wodecka-Hyjek, *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 955 (07), s. 5-22

²³⁶ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości ...*, op.cit. s. 81

konstrukt ten, nie doczekał się jednolitej operacjonalizacji, co sugeruje, że konstrukt ten jest bardzo trudny do zmierzenia. Badacze zgadzają się, co do ważności samego konstrukt i jego wpływu na działalność przedsiębiorstwa, jednakże nadal nie została rozstrzygnięta kwestia ilości wymiarów jakie powinny zostać poddane badaniu. W ostatnich latach zostało również uwypuklone, że ważne jest opracowywanie modeli, które są specyficzne dla poszczególnych kontekstów, ponieważ pozwoli to na opracowanie głębszych i bardziej znaczących spostrzeżeń²³⁷. Wcześniejsze badania nad orientacją przedsiębiorczą i jej wpływem na wyniki przedsiębiorstw w głównej mierze miały heterogeniczny charakter i o ile taki dobór próbek do badania pozwalał naukowcom na generowanie pewnych uogólnień w obszarze orientacji przedsiębiorczej, o tyle zaburzał generowanie spostrzeżeń o charakterze bardziej kontekstowym dotyczących relacji orientacji przedsiębiorczej w określonych warunkach²³⁸, by lepiej zrozumieć oddziaływanie konstrukt na wyniki organizacji ważne jest by dobór próbek był węższy i uwzględniał rodzaj przedsiębiorstwa oraz branżę²³⁹.

W ostatniej dekadzie badań nad orientacją przedsiębiorczą pojawiły się głosy, że ważne jest zbadanie aspektu czasu, bo móc uchwycić zależność poziomu orientacji przedsiębiorczej na przestrzeni czasu. Jak wiadomo orientacja przedsiębiorcza przejawia się trwałymi zachowaniami przedsiębiorczymi i jest to cecha jakościowa organizacji przedsiębiorczej, a nie jej anomalia²⁴⁰. Niestety w literaturze przedmiotu jest bardzo niewiele opracowań badających poziom orientacji przedsiębiorczej na przestrzeni czasu, co nie pozwala na uchwycenie relacji pomiędzy czasem, a zmianą poziomu orientacji przedsiębiorczej, w zależności, bowiem od badanego kontekstu manifestacja orientacji przedsiębiorczej może być ciągła (silna i konsekwentnie manifestowana) lub cykliczna (przechodzenie z okresów o wysokim poziomie do niskiego poziomu).

W literaturze przedmiotu pojawiło się wiele koncepcji pomiaru konstrukt orientacji przedsiębiorczej. W większości naukowcy zajmujący się badaniem tego zjawiska skupiają się na metodach jakościowych oraz ilościowych. Jako metody jakościowe badacze skupiają się na studiach przypadków gdzie kadra zarządzająca podczas indywidualnych wywiadów odpowiada na wyselekcjonowane pytania, natomiast w ramach badań ilościowych wybierana jest metoda

²³⁷ D. Miller, *Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2011, nr 35(5), s. 873–894.; J. Wiklund, D.A. Shepherd, *Where to from ...*, op.cit., s. 925–946..

²³⁸ W. Wales, op.cit., s.9.

²³⁹ D. Miller, *Miller (1983) revisited: ...* op.cit., s. 873–894.;

²⁴⁰ J.G. Covin, D. Miller, *International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2014, nr 38(1), s. 11-44

badan kwestionariuszowych w ramach, których, kadra menedżerska w subiektywny sposób dokonuje oceny wymiarów orientacji przedsiębiorczej posługując się kilkustopniową skalą.

Próby operacjonalizacji i pomiaru składowych orientacji przedsiębiorczej były podejmowane przez wielu badaczy, a problematyka właściwej operacjonalizacji stanowi aktualny przedmiot dyskusji. W. Dyduch w swojej publikacji naukowej wskazał, że najczęściej badanym wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest innowacyjność, a najczęściej stosowanym sposobem pomiaru jest tworzenie wskaźników z wykorzystaniem miar dotyczących wielkości wydatków przeznaczanych na badania i rozwój w stosunku do różnych zmiennych²⁴¹.

Niestety, pomimo podejmowania wielu prób przez naukowców, do chwili obecnej brak jest jednolitej operacjonalizacji, co powoduje, że trudno jest na podstawie analizy przeprowadzonych do tej pory badań porównać osiągnięte wyniki i uzyskać uniwersalne narzędzie, które niezależnie od badanej branży czy przedsiębiorstwa, wskazywałoby jak duży wpływ na wyniki przedsiębiorstw niesie ze sobą konstrukt orientacji przedsiębiorczej.

Wielu autorów w swoich opracowaniach naukowych poświęconych orientacji przedsiębiorczej podnosi kwestię rozpatrywania konstruktów orientacji przedsiębiorczej z pozycji wielu poziomów. Modele wielopoziomowe pozwalają, bowiem na uchwycenie relacji zarówno postaw kierowniczych wobec podejmowania ryzyka jak i zdecydowanych zachowań przedsiębiorczych²⁴². Ważne, bowiem jest by zdać sobie sprawę, że przekonania i zachowania przedsiębiorcze mogą różnić się w zależności od zajmowanego stopnia w danej organizacji. Zachowania przedsiębiorcze mogą również przejawiać pracownicy zatrudnieni na niższych szczeblach organizacyjnych. Inicjatywy przedsiębiorcze mogą być bowiem podejmowane w oparciu o kierownictwo najwyższego szczebla, jak również mogą mieć autonomiczne pochodzenie dzięki „oddolnym” inicjatywom o charakterze innowacyjnym i proaktywnym.

O ile nikt z badaczy nie kwestionuje skuteczności narzędzi pomiaru opracowanych przez naukowców takich jak D. Miller czy J.G. Covin, D.P Slevin, ponieważ uzyskały one duże wsparcie empiryczne, o tyle podnoszona jest kwestia badania konstruktów orientacji przedsiębiorczej w oparciu o modele refleksyjne czy formatywne.

Orientacja przedsiębiorcza, jako zjawisko teoretyczne jest konstruktem o charakterze latentnym (ukrytym), a jego oceny dokonuje się poprzez zmienne, które można bezpośrednio obserwować²⁴³. Dlatego ważnym jest ustalenie czy konstrukt ten istnieje niezależnie od swoich

²⁴¹ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości ... op..cit.*, s.109.

²⁴² B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, „Strategic Management Journal”, 2015, nr 36(10), s. 1579–1596.

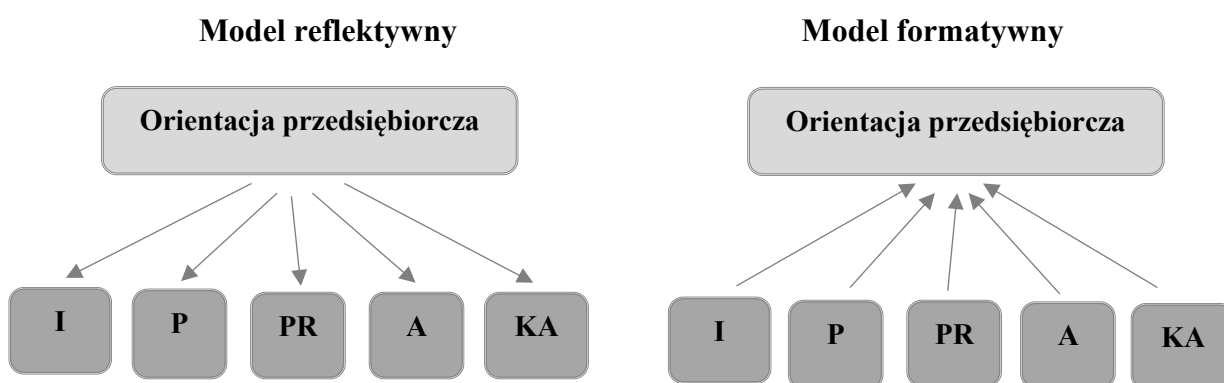
²⁴³ J. Karpacz, *Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe*, „Management Forum”, 2016, nr 4, s. 9-15.

wskaźników, czy też jest on kształtowany, jako kombinacja swoich wskaźników²⁴⁴. Mając na uwadze przyczynowość, jaka istnieje pomiędzy latentym konstruktorem oraz jego wskaźnikami naukowcy przyjmują dwa sposoby pomiaru: refleksywny i formatywny²⁴⁵.

Przyjmuje się, że:

- refleksywny sposób pomiaru przyjmuje się, gdy przyczynowość biegnie od konstruktów do jego wskaźników (subwymiarów), a prawidłowość pomiaru zależy od mocy korelacji pomiędzy wskaźnikami i wewnętrznej spójności,
- formatywny sposób pomiaru przyjmuje się, gdy przyczynowość biegnie od subwymiarów do konstruktów tzn. konstrukt jest kształtowany przez kombinację wskaźników (subwymiarów), gdzie wskaźniki są niezmiennie i każdy z nich reprezentuje konceptualną domenę konstruktów.

Porównanie zależności pomiędzy oboma modelami przedstawia rysunek nr 2.9.



*I – innowacyjność, P – proaktywność, PR – podejmowanie ryzyka, A - autonomia, KA – konkurencyjna agresywność

Rysunek 2.9. Sposoby pomiaru - modele orientacji przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Karpacz, *Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe*, „Management Forum”, 2016, nr 4, s. 9-15.

W podejściu refleksywnym konstrukt orientacji przedsiębiorczej ma wpływ na wymiary podrzędne, co oznacza, że zmiana poziomu orientacji przedsiębiorczej skutkuje zmianą poziomu wymiarów orientacji przedsiębiorczej (innowacyjności, proaktywności, autonomii, konkurencyjnej agresywności czy podejmowania ryzyka). W modelu tym orientacja

²⁴⁴ J.G. Covin, W.J. Wales, *The measurement of entrepreneurial orientation*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, 2012, nr 36(4), s. 677–702.

²⁴⁵ K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2015, nr 212, s. 23-34.

przedsiębiorcza jest jednoczesnym odzwierciedleniem tych wymiarów, a subwymiary są behawioralnymi przejawami ogólnej postawy strategicznej organizacji²⁴⁶.

Z kolei w ujęciu formatywnym subwymiary łączą się w konstrukt orientacji przedsiębiorczej, a zmiany w tym konstrukcie zachodzą z powodu zmiany w jednym lub w większej liczbie subwymiarów. Ważnym podkreślenia jest fakt, że w modelu formatywnym subwymiary nie muszą być ze sobą skorelowane, a ich rzeczywiste korelacje mogą być wysokie, niskie lub znajdować się gdzieś pośrodku²⁴⁷.

W literaturze przedmiotu dominuje model refleksywny, jeśli chodzi o badania nad orientacją przedsiębiorczą. Jednakże B.S Anderson i in. w swojej publikacji z 2015 roku poddał pod dyskusję zalety przyjęcia modelu formatywnego w badaniach nad orientacją przedsiębiorczą, gdzie wskaźniki (subwymiary) niższego rzędu można rozpatrywać z punktu widzenia postaw oraz zachowań. Taki formatywny model pomiaru mógłby być akceptowalną alternatywą dla refleksywnego modelu pomiaru, gdy istniejącej potrzeba pomocy w wyjaśnieniu nieistotnych zależności czy też gdybyśmy chcieli zbadać siłę i wpływ postaw oraz zachowań na orientację przedsiębiorczą w naszych badaniach²⁴⁸.

Dokonując przeglądu literatury można wyróżnić kilka głównych narzędzi (skal) pomiaru. Wśród narzędzi pomiaru, które są wykorzystywane przez badaczy, mających na celu określenie wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw najczęściej pojawiają się narzędzia opracowane przez takich naukowców jak:

- P. Khandwalla - narzędzie, które zostało zaprezentował w publikacji naukowej z 1976/77r.²⁴⁹;
- D. Miller, P.H. Friesen - narzędzie, które zostało zaprezentował w publikacji naukowej z 1982 oraz 1983 r.²⁵⁰;
- D. Miller - narzędzie, opisane w publikacji naukowej z 1983r.²⁵¹;

²⁴⁶ B.A. George, *Entrepreneurial orientation: A theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations*, "Journal of Management Studies", 2011, nr 48(6), s. 1291-1313.

²⁴⁷ S.B. MacKenzie, P.M. Podsakoff, C.B. Jarvis, *The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions*, "Journal of Applied Psychology", 2005, nr 90 (4), s.710-730.

²⁴⁸ W. Wales, op.cit., s.11.

²⁴⁹ P.N. Khandwalla, *Some top management styles, their context and performance*, "Organization & Administrative Sciences", 1977, nr 7, s. 21-51.

²⁵⁰ D. Miller, P. H. Friesen, *Strategy-Making and Environment: The Third Link*, "Strategic Management Journal", 1983, nr 4 (3), s. 221-235; D. Miller, P.H. Friesen, *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, "Strategic Management Journal", 1982, nr 3, s. 1-25

²⁵¹ D. Miller, *The correlates of ...*, op. cit., s. 770-791.

- N. Venkatraman – narzędzie, które zostało zaprezentowane w publikacji naukowej z 1989r.²⁵²;
- J.G. Covin, D.P Slevin - narzędzie, które zostało zaprezentował w publikacji naukowej z 1986 r. oraz 1989 r.²⁵³;
- M.H. Morris, G.W. Paul - narzędzie, które zostało zaprezentował w publikacji naukowej z 1987r.²⁵⁴;
- G.T. Lumpkin, G.G. Dess - narzędzie, które zostało zaprezentował w publikacji naukowej z 1996 r.²⁵⁵.

Należy jednak podkreślić, że najczęściej wykorzystywaną i najbardziej empirycznie zbadaną skalą jest skala powszechnie nazywana skalą M/C&S z 1989 roku składająca się z 9 pytań badawczych gdzie wymiary - innowacyjność proaktywność oraz podejmowanie ryzyka - są reprezentowane przez 3 pytania badawcze – patrz tabela 2.4.

Tabela 2.4. Narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej – skala Miller/Covin & Slevin

Innowacyjność		
<i>EO 1: Kadra zarządzająca wyższego szczebla preferuje:</i>		
silny nacisk na marketing sprawdzonych i prawdziwych produktów lub usług.	1 2 3 4 5 6 7**	silny nacisk na przywództwo technologiczne i innowacje w zakresie badań i rozwoju.
<i>EO 2: Ile nowych linii produktów lub usług wprowadziła Twoja firma na rynek w okresie ostatnie 5 lat?</i>		
Brak nowych linii, produktów lub usług	1 2 3 4 5 6 7	Bardzo wiele nowych linii produktów i usług.
<i>EO3: Zmiany w liniach produktów lub usług:</i>		
miały w większości charakter mało znaczący	1 2 3 4 5 6 7	zwykle były bardzo znaczące.
Proaktywność		
<i>EO 4: W kontaktach z konkurentami moja firma:</i>		
zazwyczaj reaguje na działania inicjowane przez konkurentów	1 2 3 4 5 6 7	zazwyczaj inicjuje działania, na które konkurencja następnie reaguje
<i>EO 5: W kontaktach z konkurentami moja firma:</i>		
bardzo rzadko jest pierwszą firmą wprowadzającą nowe produkty/usługi administracyjne, techniki, technologie operacyjne itp.	1 2 3 4 5 6 7	jest bardzo często pierwszą firmą wprowadzającą nowe produkty/usługi administracyjne techniki, technologie operacyjne itp.
<i>EO6: W kontaktach z konkurentami moja firma:</i>		

²⁵² N. Venkatraman, *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement*, "Management Science", 1989a, nr 35(8), s.942–962.

²⁵³ J.G. Covin, D.P. Slevin, *The development and testing ...*, op.cit., s. 628–639; J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms...*, op. cit., s. 75-87..

²⁵⁴ M. H. Morris, G.W. Paul, *The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms*, "Journal of Business Venturing", 1987, nr 2(3), s. 247-259.

²⁵⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 135–172

zazwyczaj stara się unikać starć konkurencyjnych, preferując postawę „żyj i pozwól żyć innym”	1 2 3 4 5 6 7	zazwyczaj przyjmuje bardzo konkurencyjną postawę „zwalczania konkurentów”.
Podejmowanie ryzyka		
<i>EO7: Kadra zarządzająca wyższego szczebla w mojej firmie cechuje:</i>		
silna skłonność do projektów o niskim stopniu ryzyka (o normalnej i pewnej stopie zwrotu).	1 2 3 4 5 6 7	silna skłonność do projektów o wysokim stopniu ryzyka (z szansą na bardzo wysokie stopy zwrotu).
<i>EO8: Kadra zarządzająca wyższego szczebla w mojej firmie uważa, że:</i>		
ze względu na charakter otoczenia, w jakim funkcjonuje najlepiej jest podejmować działania stopniowo i rozważnie.	1 2 3 4 5 6 7	ze względu na charakter otoczenia, w jakim funkcjonuje niezbędne jest podejmowanie działań śmiałych, zakrojonych na szeroką skalę, aby osiągnąć cele firmy.
<i>EO9: Podczas podejmowanie decyzji w warunkach niepewności moja firma:</i>		
zazwyczaj przyjmuje postawę ostrożną zgodną z maksymą „poczekamy i zobaczymy”, tak by zminimalizować prawdopodobieństwo podjęcia kosztownych decyzji.	1 2 3 4 5 6 7	zazwyczaj przyjmuje odważną, agresywną postawę, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania potencjalnych szans.

*EO – entrepreneurial orientation / orientacja przedsiębiorcza

** 7-stopniowa skala Likerta – gdzie jeden oznacza gdzie 1 oznacza „nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie się zgadzam”

Źródło: J.G. Covin, D. Miller, *International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions*, “Entrepreneurship: Theory & Practice”, 2014, nr 38(1), s. 11–44.

W publikacji z 2016 roku A. Wójcik-Karpacz przedstawiła podsumowanie dotychczasowych badań oraz zastosowanych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej. Podsumowanie zostało stworzone w oparciu o pracę naukową A Raucha i in. z 2009 roku oraz zostało uzupełnione o publikacje polskich naukowców takich jak: W. Dyducha z 2008 roku, M. Bratnickiego, B.J. Gabrysia z 2011 roku, B. Nogalskiego, J. Karpacza z 2012 roku oraz P. Zbierowskiego z 2012 roku. Poniższe podsumowanie prezentuje tabela nr 2.5.²⁵⁶

Tabela 2.5. Miary orientacji przedsiębiorczej – poziom organizacyjny

Wymiary*	Zastosowane skale pomiaru	Nazwiska autorów (rok)
I	Skala D. Millera (1983)	D. Miller, J-M. Toulouse 1986
I, P, PR	I - 2 pytania zaczerpnięte z publikacji D. Millera i P.H. Friesena (1982) P - 2 pytania zaczerpnięte z publikacji D. Millera i P.H. Friesena (1983) PR - 6 pytań zaczerpniętych z publikacji P.N. Khadwalla (1977)	J. G. Covin, D.P. Slevin 1986

²⁵⁶ A. Wójcik-Karpacz, *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań*, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, 2016. Nr 444, s. 594-608.

KA, analiza, defensywność, przyszłość, P, PR	6-wymiarowy model STROBE N. Venkatramana	N. Venkatraman 1989a
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevin (1989) składająca się z 9 pytań	J. G. Covin, J.E. Prescott, D.P. Slevin 1990
KA	Skala P.N. Khandwalla (1976/1977) składająca się z 3 pytań	J. G. Covin, T.Joyce Covin 1990
I, P, PR	Skala D. Millera (1983) składająca się z 9 pytań	S.A. Zahra 1991
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1986, 1989) bazująca na pracy D. Millera i P.H. Friesena (1982), a także P.N. Khandwalla (1976/1977) składająca się z 9 pytań; 7-punktowa skala Likerta,	J.L. Naman, D.P. Slevin 1993
PR, SPA, potrzeby klienta i identyfikacja oczekiwań, innowacyjność, wizja rzeczywistości, identyfikacja szans	Skala Churchilla i Petera (1984) składająca się z 7 pytań	D. T. Smart, J.S. Conant 1994
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań;; 7-punktowa skala	J.G. Covin i in. 1994
I	4 miary (polityka technologii, skala postawy agresywności technologicznej, automatyzacja i skala procesu innowacyjności, skala rozwoju nowych produktów); 7-punktowa skala	S. A. Zahra 1993
I, odważanie się, strategiczna odnowa	Skala opierając się na publikacji D. Millera (1983) składająca się z 14 pytań; 5-punktowa skala	S. A. Zahra 1996
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań; 7-punktowa skala Likerta	H. Barrett, A.Weinstein 1998
I, P, PR	Skala opierając się na publikacji D. Millera (1983) składająca się z 7 pytań; 5-punktowa skala	S. A. Zahra, D.O. Neubaum 1998
P	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań; skala Likerta	R.C. Becherer, J.G. Maurer 1999
I, P, PR	9 pytań dotyczących typów strategicznej postawy rozwiniętej przez P.N. Khandwallę (1977); 7-punktowa skala Likerta	K. Chadwick i in. 1999
A, I, KA, PR	15 pytań rozwiniętych na bazie miar J.G. Covina i D.P. Slevina (1989)	A. Richter 1999
I, KA, P	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań	J.L. VanGelder

		1999
I, P, PR	7 pytań w zmodyfikowanej wersji miar D. Millera (1983); 5-punktowa skala	S.A. Zahra, D.M. Garvis 2000
I, KA, PR	7 pytań J.L. Namana i D.P. Slevina (1993); 5-punktowa skala Likerta	S.F. Slater, J.C. Narver 2000
P, PR, Przyszłość	N. Venkatraman (1989a)	P. E. Stetz i in. 2000
Innowacyjność, dyferencjacja marketingowa, rozpiętość rynków, alianse marketingowe	Innowacyjność mierzono 4 pytaniami zaczerpniętymi z publikacji D. Millera (1987) i S.A. Zahry (1993). Dyferencjację marketingową mierzono 6 pytaniami zaczerpniętymi z publikacji G.G. Dessa i P.S. Davisa (1984) oraz D. Millera (1987). Rozpiętość rynków mierzono 3 pytaniami zaczerpniętymi z publikacji P. McDougalla i R.B. Robinsona Jr (1990). Alianse marketingowe mierzono 6 pytaniami bazującymi na pracy L.P.Bucklina i S. Sengupta (1993).	L. Haiyang, A-G. Kwaku, Z. Yan 2000
I, KA, P, PR	6 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1989)	A-G. Kwaku 2001
I, P, PR	Modyfikowana wersja 9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1989); 7-punktowa skala Likerta	So-Jin Yoo 2001
I, P, PR	Innowacyjność mierzono zgodnie z sugestiami G.T. Lumpkina i G.G. Dessa (1996), D. Millera i P.H. Friesena (1982) oraz J. Hage'a (1980). Skłonność do podejmowania ryzyka mierzono według sugestii D. Millera (1983). Proaktywność mierzono według sugestii D. Millera (1983) oraz J.L. Namana i D.P. Slevina (1993).	Choonwoo Lee i in. 2001
I, KA, P, PR	P.N. Khandwalla (1977), D. Miller (1983), J.G. Covin i D.P. Slevin (1986) oraz J.G. Covin i T.J. Covin (1990)	G.T. Lumpkin, G. G. Dess 2001
A, KA, I, P, PR	14 pytań - 9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.L. Namana i D.P. Slevina (1993), a 5 pytań zaczerpnięto z publikacji G.T. Lumpkina i G.G. Dessa (1996); 7-punktowa skala	G.George i in. 2001
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989); 5-punktowa skala Likerta	P. Kreiser, L.Marino, K. M. Weaver 2002
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1986, 1989)	L.Marino i in. 2002
I, P, PR	9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1986)	B. H. Kemelgor 2002
I, KA, PR	13 pytań rozwiniętych na bazie 5-pytań D. Millera i P.H. Friesena (1982)	A. Caruana, M.T. Ewing, B. Ramaseshan

		2002
I	Przedsiębiorczość była mierzona przez 5 pytań zaczerpniętych z publikacji J.L. Namana i D.P. Slevina (1993). Innowacyjność była mierzona przez 5 pytań zaczerpniętych z publikacji R.F. Hurleya i G.T. Hulta (1998)	G. T, M. Hult i in. 2003
I, P, PR	5 pytań zaczerpniętych z publikacji D. Millera (1983)	D. De Clercq, H.J. Sapienza, H. Crijns 2003
I, P, PR (zarządzanie ryzykiem)	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989), kolejne redefiniowane przez różnych badaczy	R. Vitale, J.Giglierano, M.Miles 2003
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań	J.Wiklund, D.Shepherd 2003
I, P, PR	11 pytań zaczerpniętych z publikacji D. Millera i P.H. Friesena (1982) oraz M.H. Morrisa i G.W.Paula (1987)	S. N. Bhuian i in. 2003
I, P, PR	9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina (1991); 5-punktowa skala Likerta	F.W. Swierczek, Thai Thanh Ha 2003
Agresywność, analiza, defensywność, przyszłość, proaktywność, ryzykowność	6 zestawów wypowiedzi N. Venkatramana (1989a) dotyczących orientacji strategicznej	R.E. Morgan, C.A. Strong 2003
I, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1986)	R.Harms, T.Ehrmann 2003
I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań	O. C. Richard i in. 2004
Innowacyjność adaptowana od Hurleya (1998); EO adaptowana od Covina i Slevina (1989) w 7-punktowej skali Likerta	5 pytań zaczerpniętych z publikacji Namana i Slevina (1993) oraz J.G. Covina i D.P. Slevina (1989); 7-punktowa skala Likerta	M. Hult, R.F. Hurley, G.A. Knight 2004
I, P, PR	7-punktowa skala Likerta, podejmowanie ryzyka opracowane przez P.N. Khandwallę (1977), D. Millera i P.H. Friesena (1982), J.L. Namana i D.P. Slevina (1993); proaktywność opracowana przez J.G. Covina i T.J. Covin (1990); innowacyjność pochodzi od D. Millera i P.H. Friesena (1982)	P. Dimitratos i in. 2004
I, P, PR	8 pytań zaczerpniętych z publikacji D. Millera (1983)	J. Wiklund, D.Shepherd 2005

I, P, PR	Skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) składająca się z 9 pytań	J.B. Arbaugh, L.W. Cox, S. M. Camp 2005
I, P, PR	Narzędzia pomiaru były zaczerpnięte z publikacji J.L. Namana i D.P. Slevina (1993) oraz J. Wiklunda (1998), które były bazą w rozwinięciu miar J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) oraz D. Millera i P.H. Friesena (1982)	A. Jantunen, K. Puumalainen, S.Saarenketo, K.Kyläheiko 2005
A, I, P, PR	3 pytania, skala J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) była użyta do pomiaru podejmowania ryzyka, innowacyjności, proaktywności; podczas gdy autonomię mierzono, używając 3-itemowej samookreślającej subskali opracowanej przez G.M. Spreitzera (1995, 1996), 4 czynniki upodmiotowienia	E. Monsen 2005
Przyszłość, proaktywność, dopasowanie ryzyka, analiza, defensywność	5 zmiennych orientacji strategicznej, J. Tan i D. Tan (2005)	J. Tan, D. Tan 2005
I, P, PR	6 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1986)	A. Rauch, M. Frese, C. Koenig, Z.M. Wang 2006
I, P, PR	9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) oraz D. Millera i P.H. Friesena (1982); 5-punktowa skala Likerta	June M.L. Poon, Raja Azimah Ainuddin, Sa'odah haji Junit 2006
I, P, PR, asertywność	6 pytań; 3 pytania zaczerpnięte z publikacji G.G. Dessa, G.T. Lumpkina, J.G. Covina (1997), a pozostałe z publikacji G.T. Lumpkina i G.G. Dessa (1996)	A. Walter i in. 2006
I, P, PR	9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1989), częściowo z P.N. Khandwalli (1976/1977) oraz D. Millera i P.H. Friesena (1982); 7-punktowa skala	J.G. Covin i in. 2006
I, P, PR	9 pytań zaczerpniętych z publikacji J.G. Covin i D.P. Slevin (1989)	W.Stam, T.Elfring 2006
I, KA, P, PR, niezależność	Zintegrowane narzędzie G.T. Lumpkina i G.G. Dessa; ze względu na zespolenie wielu narzędzi, operacjonalizacja orientacji przedsiębiorczej została przeskalowana z 5-stopniowej skali Likerta na 7-stopniową. Również sama skala w niektórych fragmentach została odwrócona, aby całość była spójna i miała charakter rosnący	W. Dyduch 2008
I, P, PR	Narzędzie opracowane przez P.M. Kreisera, L.D. Marino, K.M. Weavera (2002) oparte na najczęściej stosowanej operacjonalizacji J.G. Covina i D.P. Slevina (1988, 1989); 3 pytania mierzą innowacyjność, 3 pytania proaktywność, 2 pytania podejmowanie ryzyka	M. Bratnicki, B.J. Gabryś 2011
A, I, KA, P, PR	G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996)	B. Nogalski, J. Karpacz

		2012
I, P, PR	Narzędzie opracowane przez P.M. Kreisera, L.D. Marino, K.M. Weavera (2002). W oryginalnej wersji składa się z 3 pytań mierzących innowacyjność, 3 pytań mierzących proaktywność i 2 pytań mierzących podejmowanie ryzyka. Ze względu na niskie współczynniki rzetelności narzędzie zostało ograniczone do 2 pytań dla innowacyjności, 2 pytań dla proaktywności i 2 pytań dla podejmowania ryzyka.	P. Zbierowski 2012
A, I, KA, P, PR, EK (energia konkurencyjna)	PR - 6 pytań zaczerpniętych z pracy naukowej J.S. Hornsby'ego, D.F. Kuratko i S.A. Zahry (2002) oraz R.E. Morgana i C.A. Stronga (2003) jak również z pracy naukowej F.J. Acedo i M.V. Jonesa (2007). I - 4 pytania zaczerpnięte z pracy naukowej R.J. Calantone i in. (2002). P - 10 pytań zaczerpniętych z prac naukowych F.J. Acedo i M.V. Jonesa (2007), G.T.M. Hulta i D.J. Ketchena (2001) oraz R.E. Morgana i C.A. Stronga (2003). KA - 6 pytań zaczerpniętych z pracy naukowej G.T. Lumpkina i G.G. DessA (2001) A- 9 pytań zaczerpniętych z prac naukowych Engel (1970), J.S. Hornsby'ego i in. (2002) i G.M. Spreitzera (1995). EK - 7 pytań zaczerpniętych z pracy naukowej Felicio i in. (2012).	M.C. Mason, J. Floreani, S. Miani, F. Beltrame, R. Cappelletto, 2015
A, I, KA, P, PR	W oryginalnej wersji zastosowane narzędzie składa się z 5 pytań mierzących innowacyjność, 5 pytań mierzących proaktywność, 5 pytań mierzących podejmowanie ryzyka, 5 pytań mierzących autonomię, 5 pytań mierzących konkurencyjną agresywność. Dokonano korekcy rzetelności skali i dla wymiarów konkurencyjna agresywność oraz innowacyjność narzędzie zostało ograniczone do 4 pytań dla konkurencyjnej agresywności oraz 4 pytań dla innowacyjności proaktywności i 2 pytań dla podejmowania ryzyka.	M. Okręglička 2019
I, P, PNP (podejmowanie nowych przedsięwzięć), OS (odnowienie strategiczne)	Narzędzie powstało na bazie prac: G.T. Lumpkina i G.G. DessA (1996), H.L. Chen i in. (2012), E. Cools & V. Van den Broeck (2007). Zastosowane narzędzie składa się z 4 pytań mierzących innowacyjność, 3 pytań mierzących proaktywność, 5 pytań mierzących podejmowanie nowych przedsięwzięć, 4 pytań mierzących odnowienie strategiczne.	A. Karimi, M. Daryani, S. Rahmani 2021

*I – innowacyjność, P – proaktywność, PR – Podejmowanie ryzyka, A - Autonomia, KA – konkurencyjna agresywność, SPA - strategiczne planowanie aktywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wójcik-Karpacz, *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań*, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, 2016, nr 444, s. 594-608.

W literaturze przedmiotu można znaleźć artykułu naukowe przedstawiające zarówno pozytywny, obojętny jak również negatywny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Badacze podkreślają również, że wpływ ten może być wzmacniany lub osłabiany przez różnego rodzaju zmienne moderujące lub mediujące. W tabeli poniżej zostały zebrane wybrane opracowania naukowe przedstawiające wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw.

Tabela 2.6. Orientacja przedsiębiorcza i jej wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw

Nazwiska autorów Rok publikacji	Wpływ na wyniki ekonomiczne	Zmienna moderująca/mediująca
S.A. Zahra J.G. Covin, 1995	Autor zauważył, że pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne wzrasta z czasem.	Czas
G.T. Lumpkin G.G. Dess 2001	<p>Autorzy zauważyli istotny związek pomiędzy proaktywnością, a jej wpływem na badane wyniki przedsiębiorstwa, natomiast nie zauważyli żadnego istotnego statycznie związku pomiędzy konkurencyjną agresywnością, a wynikami przedsiębiorstwa.</p> <p>Autorzy zauważyli również wpływy zmiennych moderujących na siłę oddziaływania orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>W zależności jakiej zmiennej dotyczyło badanie zmienne moderujące miały albo pozytywny albo negatywny wpływ.</p>	Cykl życia branży Otoczenie
J. Wiklund 2006	Autor zauważył, że pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne wzrasta z czasem.	Czas
W. Stam, T. Elfring 2008	<p>Autorzy nie zauważyli żadnego istotnego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a jej wpływem na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>Autorzy zauważyli, że wysoko poziom centralizacji i powiązań pomostowych ma istotny pozytywny wpływ na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p>	Wewnętrzny i pozabranżowy kapitał społeczny reprezentowany przez centralizację sieciową i powiązania pomostowe.
A. Rauch, J. Wiklund G. Lumpkin M. Frese 2009	Autorzy publikacji naukowej nie stwierdzili żadnego istotnego związku (zarówno pozytywnego jak i negatywnego) orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa.	
B.A. George 2011	Autor publikacji naukowej nie stwierdził żadnego istotnego związku (zarówno pozytywnego jak i negatywnego) orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa.	
I. Martins A. Rialp 2013	<p>Autorzy zauważyli pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>Wpływ ten jest wzmacniany lub osłabiany w zależności od poziomu wrogości otoczenia.</p>	Wrogość otoczenia
Li Cai Qing Liu Shengliang Deng Dan Cao 2014	<p>Autorzy zauważyli pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa.</p> <p>Wpływ ten jest wzmacniany dodatkowo przez poziom pozyskiwania technologii zewnętrznych. Im wyższy tym większe wzmocnienie.</p>	Pozyskiwanie technologii zewnętrznych
M.C.Mason J.Florea S.Miania	Autorzy zauważyli pozytywny wpływ 3 wymiarów orientacji przedsiębiorczej (I, PR, P) na badane wyniki	Dźwignia finansowa

F.Beltramea R. Cappelletto 2015	przedsiębiorstwa oraz nie zauważyła wpływu dwóch wymiarów (KA i A) na badane wyniki Nie zauważono też wpływu zmiennej moderującej na siłę oddziaływania orientacji przedsiębiorczej na wyniki.	
A.H. Prato R. Mahmood 2015	Autorzy zauważyli, że w zależności od stopnia turbulentności otoczenia oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa może mieć pozytywny lub negatywny wpływ. Gdy turbulentność jest niska wpływ jest pozytywny, ale przy wysokiej turbulentności wpływ jest negatywny.	Turbulencje otoczenia
C. Zehir, E. Can, T. Karaboga 2015	Autorzy zauważyli, że pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne wzrasta z czasem. Autorzy zauważyli również wpływ przyjętych do badania mediatorów na relację orientacja przedsiębiorcza, a wyniki ekonomiczne.	Czas Strategia zróżnicowania Efektywność innowacji
V.K. Gupta, S. Batra 2016	Autorzy zauważyli, że pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne wzrasta z czasem.	Czas
P. Shan M. Song X. Ju 2016	Autorzy zauważyli pozytywny wpływ trzech (A, I, PR) z pięciu wymiarów orientacji przedsiębiorczej na badane wyniki przedsiębiorstwa. Wpływ ten osłabia wprowadzenie do modelu zmiennej moderacyjnej - szybkość innowacji.	Szybkość innowacji
S. Choi C. Williams 2016	Autorzy potwierdzili wpływ przyjętych do badania mediatorów na relację orientacja przedsiębiorcza, a wyniki ekonomiczne.	Działania technologiczne Działania marketingowe
A. Wójcik-Karpacz J. Karpacz D. Pavlov J. Rudawska 2019	Autorzy zauważyli pozytywny wpływ innowacyjności na badane wyniki przedsiębiorstwa oraz negatywny wpływ podejmowania ryzyka na wyniki przedsiębiorstwa, proaktywność, jako zmienna okazała się być nieistotna statystycznie. Zauważony został wpływ zmiennej moderującej dynamika rynku na zmienne niezależne.	Dynamika rynku
H. Cuevas-Vargas, N. Parga-Montoya, R. Fernández-Escobedo 2019	Autorzy potwierdzili w swoich badaniach pośredni wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne poprzez wpływ mediatora w postaci zadowolenia klienta.	Zadowolenie konsumenta

Źródło: opracowanie własne na bazie wybranych pozycji literaturowych

Jak już wspominałam w podrozdziale 2.3., w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej odpowiedzi na wpływ, jaki orientacja przedsiębiorcza wywiera na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Konstruktor ten jest na tyle złożony, a jego rola w funkcjonowaniu organizacji trudna do analizy, że trudno jest uzyskać jednoznaczną odpowiedź na jego rolę w organizacji.

Rozdział III: Metodyka badań własnych

3.1. Osadzenie obszaru badań empirycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Nauki o zarządzaniu są dyscypliną dość nową, która wyodrębniła się jako oddzielna dyscyplina dopiero w połowie XX wieku.

Jest to dziedzina nauki, która łączy ze sobą dorobek wielu dziedzin, jak również zapożycza z nich interesujące ją elementy badawcze. Jest dziedziną nauki, która pozwala na praktyczne wykorzystanie wiedzy na temat funkcjonowania, rozwoju i zarządzania organizacją, a dzięki swojemu empirycznemu charakterowi - dzięki badaniom i tworzonym teoriom - odpowiada na zapotrzebowania podmiotów zarówno gospodarczych jak i niegospodarczych (prowadzących działalność nierejestrowaną). Dzięki swojemu pragmatycznemu charakterowi, stara się w szybki sposób odpowiadać na zmiany cywilizacyjne, powstające nowe trendy w podejściu do zarządzania czy powstające nowe technologie²⁵⁷.

Naukowcy zajmujący się naukami o zarządzaniu zwracają jednak uwagę na jej rozproszony charakter. Jak zauważył w swoim artykule naukowym S. Cyfert i in. na przestrzeni lat, przez swój eklektyczny charakter, dziedzina ta stała się obszarem o dość rozproszonym stopniu publikacji naukowych²⁵⁸.

S. Cyfert wraz ze swoim zespołem badawczym w publikacji naukowej z 2014 roku postanowił zaproponować podział nauk o zarządzaniu na subdyscypliny oraz zaproponować problematykę, jaka wchodzić może w zakres zaproponowanych subdyscyplin. W swoim artykule zaproponował podział nauk o zarządzaniu na dwa główne nurty:

- teoretyczny, składający się z trzech subdyscyplin - Teorii organizacji i zarządzania; Metodologii nauk o zarządzaniu; Krytycznych studiów nauk o zarządzaniu,
- praktyczny, który podlegał dalszemu podziałowi.

Nurt praktyczny ze względu na duże zróżnicowanie podzielono na dwa kolejne kryteria:

- typy organizacji składający się z dwóch subdyscyplin - Zarządzanie organizacjami gospodarczymi oraz Zarządzanie publiczne i NGO,
- poziom zarządzania, który podlegał dalszemu podziałowi.

²⁵⁷ B. Nogalski, *Wyzwania i wnioski na przyszłość dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, „Przegląd organizacji”, 2017, nr 10, s. 4-13.

²⁵⁸ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1, s. 37-49.

Kryterium poziom zarządzania w nurcie praktycznym został podzielony według kolejnych trzech kryteriów:

- poziom strategiczny, składający się z dwóch subdyscyplin – Zarządzanie strategiczne oraz Przedsiębiorczość,
- poziom operacyjny, składający się z siedmiu subdyscyplin – Wspomaganie decyzji menedżerskich, Zarządzanie procesami, Zachowania organizacyjne, Zarządzanie innowacjami, Zarządzanie jakością, Zarządzanie projektami, Zarządzanie wiedzą i informacją,
- poziom funkcjonalny, składający się z siedmiu subdyscyplin – Zarządzanie usługami, Zarządzanie logistyką, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Zarządzanie wartościami niematerialnymi, Zarządzanie produkcją i technologią, Zarządzanie marketingiem, Zarządzanie zasobami ludzkimi²⁵⁹.

Podążając za klasyfikacją zaproponowaną przez S. Cyferta i jego zespół badawczy, przedsiębiorczość organizacyjna, która jest tematem niniejszej rozprawy, została umieszczona w nurcie praktycznym, na poziomie strategicznym zarządzania obok subdyscypliny zarządzania strategicznego. Konstruktor orientacji przedsiębiorczej, który odnosi się do strategicznej orientacji organizacji i ujmuje określone przedsiębiorcze aspekty stylów, metod i praktyk decyzyjnych, jest postrzegany, jako jedna z istotniejszych koncepcji w badaniu przedsiębiorczości organizacyjnej i zarządzania strategicznego.

3.2.Koncepcja badań własnych. Cele i hipotezy badawcze

Analiza krajowej i zagranicznej literatury wskazała, że mimo badań nad wpływem orientacji przedsiębiorczej na efektywność funkcjonowania organizacji i wielu prób znalezienia zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstw, temat ten pozostaje niewyczerpany z uwagi na fakt, że relacje te są determinowane lub moderowane przez szereg różnorodnych czynników²⁶⁰ m.in. wielkość i charakter działalności przedsiębiorstwa,

²⁵⁹ Ibidem, s. 43.

²⁶⁰ J. Alegre, R. Chiva, *Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance*, "Journal of Small Business Management" 2013, nr 51(4), s. 491-507; B. Anderson, Y.Eshima, *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, "Journal of Business Venturing", 2013, nr 28(3), s. 413-429; G.J. Avlonitis, H.E. Salavou, *Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance*, "Journal of Business Research", 2007, nr 60(5), s. 566-575; K.D. Brouthers, G. Nakos, P. Dimitratos, *SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2015, nr 39(5), s. 1161-1187; A. Engelen, V. Gupta, L. Strenger, M. Brettel, op.cit., s. 1069-1097; A. Kallmuenzer, M. Peters, *Linking entrepreneurial orientation and firm*

co wymaga badań w ramach poszczególnych grup przedsiębiorstw²⁶¹. Autorka niniejszej pracy zauważyła, że istnieje **luka badawcza**, w badaniach dotyczących zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym, gdzie słabo rozpoznano wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne²⁶², co było swego rodzaju inspiracją do rozpoczęcia przedmiotowych badań.

Poszukiwanie odpowiedzi dotyczące wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw z sektora MŚP wynikało również z doświadczenia zawodowego. Autorka niniejszej pracy od ponad 20 lat pracuje w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych, zajmując stanowiska kierownicze niższego i wyższego szczebla. W trakcie swojej pracy zawodowej poszukuje odpowiedzi na wiele pytań dotyczących mechanizmów zarządzania, które mogłyby pomóc w bieżącej działalności, jak i w rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP.

Do podjęcia badań skłoniła autorkę również obserwacja problemów, z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP oraz kadra zarządzająca w tych przedsiębiorstwach. Duża część literatury przedmiotu, oferowanych szkoleń na rynku dotyczy bowiem dużych przedsiębiorstw, a prezentowana wiedza jest również dostosowana do dużych podmiotów. Organizacje z sektora MŚP często są pozbawione możliwości pozyskania odpowiedniej wiedzy oraz zapoznania się z mechanizmami wspierającymi zarządzanie przedsiębiorstwem, co może rodzić frustracje wśród kadry zarządzającej.

Zdaniem autorki, rozprawa dostarczy zarówno walorów poznawczych, które uzupełnią i rozwiną stan wiedzy w naukach o zarządzaniu, wskazując na występowanie zależności przyczynowo-skutkowych o różnym nasileniu pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa produkcyjnego, jak i walorów metodycznych poprzez wskazanie metody i aplikacji adekwatnych statystycznych narzędzi pomiaru, w celu weryfikacji zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Niniejsza rozprawa przedstawiać będzie również walory aplikacyjne, gdyż zbudowane i zweryfikowane narzędzia badawcze, wskazujące wpływ orientacji przedsiębiorczej na wybrane wielkości wyników przedsiębiorstw

performance: The role of organizational learning capability and innovation performance, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 2017, nr 30(2), s. 191-213.

²⁶¹ B. Nogalski, J. Karpacz, op.cit., s. 43-51; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation*...op.cit., s. 135-172; W. Baker, J. Sinkula, op.cit. s. 443-264; H.L. Chen, Hsu C.-H., op.cit., s. 445-466; I.H.-S. Chow, op.cit., s. 11-20; D. De Clercq, D. Dimov, N. Thongpapanl, op.cit. s. 87-103; K.G. DeepaBabu, J. Manalel, op.cit., s. 21-28; V.K. Gupta, A. Gupta, op.cit., s. 7-27; J. Hussain, K. Ismail, C.S. Akhtar, op.cit., s. 1-10; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation* ...op.cit., s. 135-172.

²⁶² S.-C. Chang, R.-J. Lin, F.-J. Chang, R.-H. Chen, op.cit. s. 997-1017; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości* ..., op. cit; P. Kaur, S.K. Sharma, op.cit., s. 17-30.

mogą sprzyjać intensyfikacji przedsiębiorczości oraz mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorców dążących do rozwoju własnych organizacji.

Poprzez wskazane cele poznawcze, metodyczne i aplikacyjne wypełniona zostanie luka poznawcza w obszarze wiedzy na temat zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym.

W ramach przedmiotowej rozprawy autorka dokonała przeglądu dostępnej literatury zarówno krajowej, jak i międzynarodowej, identyfikując i analizując następujące źródła:

- krajową i międzynarodową literaturę przedmiotu w formie monografii i artykułów naukowych,
- źródła internetowe,
- raporty, itd.

W celu pozyskania odpowiednich pozycji literaturowych przeszukiwane były m.in. następujące bazy danych: Web of Science, Elsevier, Research Gate, Google Scholar, jak również przeglądane były dostępne publikacje w bibliotece PCz. Słowa klucze, według jakich były przeszukiwane dostępne bazy danych to:

- polskie słowa klucze: orientacja przedsiębiorcza, autonomia, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywna konkurencyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa, przedsiębiorczość, badania jakościowe, badania ilościowe, metodologia badań.
- angielskie słowa klucze: EO, entrepreneurial orientations, EO dimensions, autonomy, proactivity, risk taking, aggressiveness, SME market, entrepreneurship, qualitative research, quantitative research methodology.

Na bazie zebranych pozycji literaturowych stanowiących podbudowę teoretyczną dla zadania badawczego, jak również mając na uwadze wieloletnie doświadczenie w pracy na stanowisku menedżerskim w małym i średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym, problem badawczy będący w kręgu zainteresowań doktorantki został przedstawiony w postaci następującego pytania badawczego:

Jakie są zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, jako konstruktorem wielowymiarowym, a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych?

Podczas formułowania problemu badawczego zostały również ustalone cele badawcze, które zostały założone do osiągnięcia w trakcie prowadzonych badań.

Głównym celem prowadzonych badań była:

Identyfikacja i ocena wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Tak sformułowany cel badawczy został następnie uszczegółowiony poprzez trzy następujące **cele szczegółowe**, wśród których wyróżniono:

1. Konceptualizację pojęcia orientacji przedsiębiorczej;
2. Charakterystykę konstruktów orientacji przedsiębiorczej poprzez pryzmat zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem;
3. Prezentację wielowymiarowości konstruktów orientacji przedsiębiorczej oraz wymiarów orientacji przedsiębiorczej funkcjonujących w literaturze przedmiotu;
4. Identyfikację głównych wyznaczników rozwoju współczesnych przedsiębiorstw oraz charakterystyka specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z perspektywy generowania wyników ekonomicznych;
5. Prezentację metod pomiaru wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw;
6. Opracowanie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
7. Opracowanie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu wsparcia organizacyjnego na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
8. Wskazanie metod i aplikacji adekwatnych statystycznych narzędzi pomiaru, w celu weryfikacji zależności pomiędzy badanymi zmiennymi;
9. Wskazanie możliwości aplikacji narzędzi badawczych przez przedsiębiorców dążących do rozwoju własnych firm, w celu zbadania i analizy wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne.

Cele szczegółowe od 1 do 5 to cele o charakterze teoriopoznawczym, cele szczegółowe 6 i 7 to cele o charakterze empirycznym, cel 8 to cel metodyczny, a cel 9 to cel o charakterze aplikacyjny.

Na podstawie postawionych celów, pytań sformułowano następującą **hipotezę główną**:

Hipoteza główna:

Wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej przekłada się na wyższe wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Ponadto, autorka postawiła sześć hipotez szczegółowych będących odzwierciedleniem złożoności konstruktów orientacji przedsiębiorczej.

Hipotezy szczegółowe:

- H1:** Wyższy poziom autonomii organizacyjnej przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H2:** Wyższy poziom proaktywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H3:** Wyższy poziom innowacyjności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H4:** Wyższy poziom konkurencyjnej agresywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H5:** Wyższy poziom podejmowania ryzyka przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H6:** Wsparcie organizacyjne mediuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (rozszerzenie modelu badawczego).

Hipoteza główna wynikała z założenia, że orientacja przedsiębiorcza ma dodatni wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Takie podejście do problemu znajduje poparcie w dużej liczbie publikacji naukowych dotyczących badanego obszaru i taki też kierunek został obrany w badaniach prowadzonych przez autorkę niniejszej pracy. Należy jednak zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu pojawiły się również badania nad orientacją przedsiębiorczą i jej obojętnym lub negatywnym wpływem na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw²⁶³.

Mając na uwadze postawione cele oraz sformułowane hipotezy, wyjściową metodą badawczą zastosowaną podczas prowadzonych badań była **analiza danych historycznych**. Zastosowanie tej metody pozwoliło na identyfikację i skorygowanie dostępnych informacji, które następnie zostały poddane dalszej analizie. Wyniki analizy danych historycznych stanowiły podbudowę teoretyczną zadania badawczego.

Wybór podejścia badawczego, jakie zastosowane zostało w części empirycznej rozprawy zostało dostosowane do problemu badawczego postawionego przez doktorantkę.

²⁶³ W swoich publikacjach A. Rauch oraz Z. Su, E. Xie, Y. L., przywołują publikacje poświęcone temu zagadnieniu wskazując, opracowania naukowe które:

- pokazują silny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a osiąganymi wynikami (np.: Covin, Slevin 1986; Hult, Snow, Kandemir, 2003; Lee i in., 2001; Wiklund, Shepherd, 2003, Keh i in., 2007),
- wskazują na niższą korelację pomiędzy tymi zmiennymi (np.: Dimitratos, Lioukas Carter, 2004; Lumpkin, Dess, 2001),
- nie wykazują żadnego istotnego związku pomiędzy tymi zmiennymi (np. George, Wood, Khan, 2001; Li, Zhang, Chan 2005; Stam, Elfring 2008),
- wskazują na negatywną zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstw (Ruiz-Ortega, Parra-Requena, 2013; Pratono, Mahmood, 2015).

W przypadku nauk o zarządzaniu i jakości trudno jest mówić o jednej dominującej metodyce, jaka ma być zastosowana do prowadzonych badań. Należy raczej przyjąć, że w naukach o zarządzaniu stosuje się raczej pluralizm metodologiczny pozwalający na łączeniu różnych metod badawczych, a wynika to z faktu, że nauki o zarządzaniu łączą ze sobą sferę społeczną jak i ekonomiczną, a w poznawaniu zależności występujących w organizacji mogą być przydatne metody badawcze stosowane w socjologii czy psychologii²⁶⁴.

Bazując na źródłach naukowych dotyczących literatury przedmiotu problemy badawcze z zakresu organizacji i zarządzania wymagają zarówno podejścia ilościowego, jak również wymagają podejścia jakościowego, gdzie respondenci udzielają odpowiedzi na pytania: „jak?”, „w jaki sposób?”, „dlaczego”²⁶⁵.

Mając powyższe na uwadze, dla celów przedmiotowej rozprawy, zostały zastosowane mieszane metody badawcze (jakościowe i ilościowe), gdzie badania jakościowe pełnią rolę eksploracyjną dla badanego obszaru i stanowią wstęp dla badań ilościowych.

W związku z przyjęciem mieszanych metod badawczych do rozprawy doktorskiej, w tabeli 3.1., przedstawiono różnice występujące pomiędzy przedmiotowymi badaniami.

Tabela 3.1. Porównanie metod ilościowej i jakościowej w naukach o zarządzaniu

Kryterium	Metoda ilościowa	Metoda jakościowa
Poziomy badania	Uogólnianie, weryfikacja, analiza, przewidywanie	Rozumienie, opisanie, synteza,
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny	Idiograficzny
Wgląd w przedmiot badania	Obiektywny	Intersubiektywny
Relacje między składnikami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe Powtarzalne	Współzależności Powtarzalne i jednostkowe
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia	Uczestnik badanych zjawisk i procesów
Stosunek badacza do wartości	Dążenie do poznania obiektywnego, wolnego od wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Moc predykcyjna	Wysoka moc predykcyjna	Niska moc predykcyjna

²⁶⁴ Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu wydanie III rozszerzone*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 28-48.

²⁶⁵ K. Czarnek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 168.

Formy metod	Indukcja i dedukcja	Indukcja, dedukcja i konstrukcja
Rodzaj danych	Dane ilościowe	Dane jakościowe
Preferowana metodologia	Predykacje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskrytywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane Ilościowe, ustrukturyzowane, statystyczne	Metody niestandaryzowane Jakościowe, niustrukturyzowane, jednostkowe

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, 2014, nr 12/3, s. 222-235.

Należy zwrócić uwagę, że wśród badaczy istnieje czasami błędne przekonanie, że badania jakościowe są badaniami dużo prostszymi niż badania ilościowe, w których do analizy danych stosuje się szereg skomplikowanych analiz statystycznych. W literaturze przedmiotu dotyczącej badań jakościowych podkreśla się jednak, że badacz, który podejmuje się badań jakościowych musi być bardzo dobrze do nich przygotowany, bo w ramach pozyskanego materiału badawczego również tworzy się teorie czy formułuje wnioski, pomimo, że zebrany materiał charakteryzuje się wysokim stopniem subiektywizmu oraz ma ograniczone możliwości uogólnień²⁶⁶.

3.3. Metodyka badań jakościowych

Badania jakościowe mają charakter wyjaśniający oraz są wysoce opisowe. Badacz skupia się na środkach, za pomocą których badane osoby budują i rozumieją swoje doświadczenia. Mniejszą rolę w badaniach jakościowych odgrywają liczby czy częstotliwość występowania badanych zjawisk²⁶⁷. Badania jakościowe stanowią doskonałe uzupełnienie badań ilościowych, a przede wszystkim jako narzędzia badawcze mogą pomóc w pozyskaniu informacji, których nie jesteśmy w stanie pozyskać w trakcie badań ilościowych²⁶⁸.

Zgodnie z M.E. Graebner, J.A. Martin, P.T. Roundby istnieje 5 głównych powodów, dla których powinny być stosowane badania jakościowe²⁶⁹, a powody te przedstawia rysunek 3.1.

²⁶⁶ A. Wojtczuk-Turek, *Artefakty w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu - wybrane problemy*, „Organizacja i Kierowanie”, 2015, nr 2, s. 11-36.

²⁶⁷ D.A. Gioia, K.C. Corley, A.L. Hamilton, *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*, „Organization Research Methods”, 2013, vol.16, no.1, str.15-31.

²⁶⁸ A. Wojtczuk-Turek, op.cit, str 32.

²⁶⁹ M.E. Graebner, J.A. Martin, P.T. Roundby, *Qualitative data: cooking without a recipe*, „Strategic Organization”, 2012, vol.10, no.3. s. 276-284.

Powody stosowania badań jakościowych

- Budowa nowej teorii, gdy teoria nie istnieje lub posiada braki
- Uchwycenie życiowych doświadczeń badanych w ich naturalnym środowisku
- Kompleksowe zrozumienie badanych procesów
- Ilustracja abstrakcyjnej idei powstałej tylko na bazie idei
- Zbadanie narracji, dyskursu

Rysunek 3.1. Powody stosowania badań jakościowych

Źródło: M.E. Graebner, J.A. Martin, P.T. Roundby, *Qualitative data: cooking without a recipe*, "Strategic Organization", 2012, vol.10, no.3. s. 276-284.

Prowadzenie badań jakościowych pozwala na budowę nowej teorii, jeśli teoria dla danego obszaru badawczego jeszcze nie istnieje, posiada braki lub/i szybko ewoluuje, pozwala na skupienie się na doświadczeniach, jakie występują w naturalnym środowisku, co byłoby trudne do uchwycenia podczas badań ilościowych, pozwala na zrozumienie procesów, które badacz planuje zbadać przy użyciu narzędzi dedykowanych do badań ilościowych.

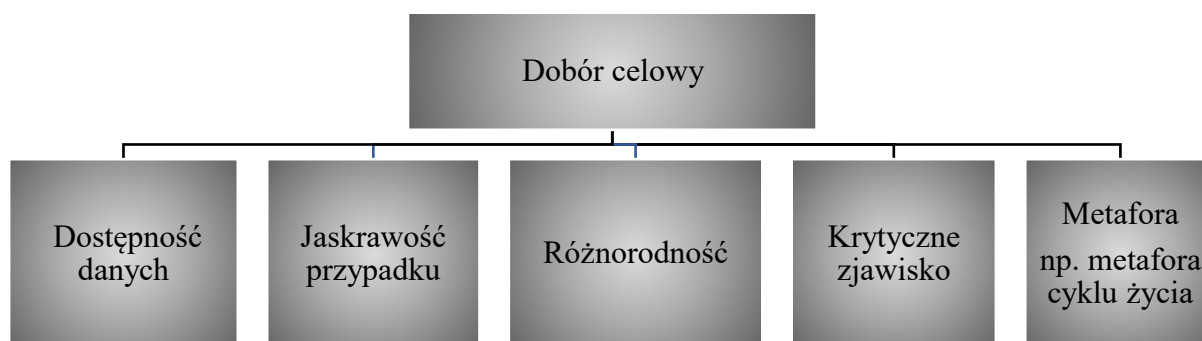
3.3.1. Specyfika case study jako jakościowej metody badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Studium przypadków obecnie przeżywa renesans w naukach o zarządzaniu, w ciągu bowiem ostatnich dwóch dekad prace naukowe skupiały się bardziej na ilościowych metodach badawczych²⁷⁰. Niezależnie od wzrostu zainteresowania metodą studium przypadków, przeciwnicy tej metody badawczej zarzucają jej przede wszystkim niski stopień naukowego rygoru²⁷¹, natomiast jej zwolennicy postrzegają ją jako łatwiejszą metodę badawczą w porównaniu do badań ilościowych.

Studium przypadku w większości swoich zastosowań jest realizowane w trybie doboru celowego, który może wyrażać się w pięciu kryteriach, które opisuje rysunek 3.2.

²⁷⁰ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, W: W Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 189.

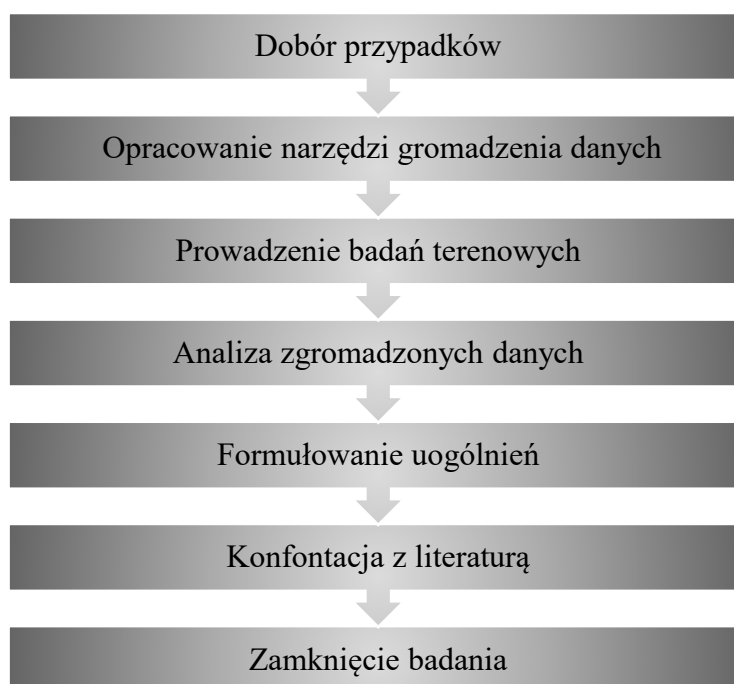
²⁷¹ Ibidem, s.190.



Rysunek 3.2. Studium przypadku – dobór celowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, W: W Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 201.

Procedurę prowadzenia studium przypadków obrazuje poniższy diagram – rysunek 3.3.



Rysunek 3.3 Procedura prowadzenia studium przypadków

Źródło: W. Czakon, *Łabędzie Poppera – studia przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji”, 2006, nr 9, s. 10.

Wybierając studium przypadków jako narzędzie z grupy badań jakościowych, należy mieć świadomość ograniczeń jakimi się charakteryzuje to narzędzie badawcze.

Jednym z głównych ograniczeń jest zorientowanie na pojedyncze obiekty, co tym samym nie pozwala na sformułowanie uogólnień dotyczących zbiorowości. Praktyka badawcza pozwala jednak na stwierdzenie, że studium przypadku pomaga w sformułowaniu hipotez,

które zostaną przetestowane z użyciem metod ilościowych. Kolejnym ograniczeniem jest brak możliwości wnioskowania z pojedynczych przypadków. Należy jednak zwrócić uwagę, że studium przypadków nie ma na celu formułowanie wniosków. Zarzutem, który jest również podnoszony przy studiach przypadków jest przypadkowe gromadzenie danych. Jakkolwiek stawiane są zarzuty dla tego narzędzia badawczego, badacz, który decyduje się na zastosowanie przedmiotowego narzędzia w swojej pracy naukowej, w podsumowaniu raportów, podkreśla ograniczenia, jakim podlega przedmiotowe badanie²⁷².

3.3.2. Scenariusz wywiadu pogłębionego, jako narzędzie badawcze w badaniach jakościowych

W ramach badań jakościowych jakie zostały przeprowadzone przez autorkę niniejszej pracy, zastosowano metodę studium przypadków.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej, w 2022 roku, zostały przeprowadzone indywidualne ustrukturalizowane wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji zarządczych. Wywiady przeprowadzone zostały na podstawie przygotowanego scenariusza wywiadów. Celem wywiadów była weryfikacja informacji pozyskanych w trakcie przeglądu literatury i innych publicznie dostępnych źródeł wtórnych oraz diagnoza orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwach wraz z identyfikacją cech specyficznych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Scenariusz wywiadu składał się z sześciu części. Cała rozmowa z respondentem była nagrywana, a dopiero później opracowana w formie pisemnej.

Pierwsza część wywiadu dotyczyła pytań z zakresu działalności badanej organizacji, następnie badana osoba została zapytana czy zna pojęcie orientacji przedsiębiorczej i jeśli definicja nie była znana została przytoczona i zostały również krótko scharakteryzowane wymiary, które wchodzą w skład tego konstruktów.

Po zapoznaniu się z definicją respondentowi zostały zadane pytania dotyczące każdego z wymiarów, gdzie każdy wymiar był reprezentowany przez siedem lub osiem pytań. Na zakończenie wywiadu badanym osobom zostały zadane trzy pytania dotyczące determinant mających wpływ na orientację przedsiębiorczą. Każdy z wywiadów trwał od 1h do 2h.

²⁷² Ibidem, s. 206-207.

Ze względu na brak zgody na ujawnienie nazwy firmy udzielających wywiadów, dane firm, z którymi zostały przeprowadzone wywiady pozostają w posiadaniu doktorantki, a na potrzeby rozprawy doktorskiej przedsiębiorstwa zostały opisane, jako A, B, C.

1. Pierwsze studium przypadku zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie A, które funkcjonuje w branży cyberbezpieczeństwa oraz transmisji danych w przemyśle, działające od ponad 20 lat w województwie śląskim. Przedsiębiorstwo zatrudnia 18 osób i reprezentuje małe przedsiębiorstwo produkcyjne. Wywiad został przeprowadzony z V-ce prezesem Zarządu pełniącym również funkcję dyrektora handlowego w badanej firmie.
2. Drugie studium przypadku zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie B, które funkcjonuje w branży produkcja wózków dziecięcych i działa od ponad 3 lat w województwie śląskim. Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia 20 osób i reprezentuje małe przedsiębiorstwo produkcyjne. Wywiad został przeprowadzony z Panią Prezes Zarządu.
3. Trzecie studium przypadku zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie C, które funkcjonuje w branży budowlanej, działające od ponad 20 lat w województwie śląskim. W swojej działalności przedsiębiorstwo przestrzega czterech fundamentalnych zasad, stawia na: doświadczenie, nowoczesność, ergonomię i ekologię. Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia około 200 osób w związku z powyższym reprezentuje średnie przedsiębiorstwo produkcyjne. Wywiad został przeprowadzony z osobą zarządzającą pełniącą w przedsiębiorstwie funkcję dyrektora ds. realizacji projektów.

W tabeli 3.2. została przedstawiona, krótka charakterystyka przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu jakościowym.

Tabela 3.2. Porównanie przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach

Charakterystyka	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Branża	Cyberbezpieczeństwo oraz transmisja danych	Artykuły dziecięce	Budowlana
Okres działalności	20 lat	3 lata	20 lat
Wielkość zatrudnienia	18 pracowników	20 pracowników	200 pracowników
Rodzaj przedsiębiorstwa*	Małe	Małe	Średnie
Pozycja rynkowa	5% - 10% udziału w rynku w zależności od obszaru działania	Trudno określić udział w rynku	Trudno określić udział w rynku
Zasięg działalności	Ogólnokrajowy	Międzynarodowy	Międzynarodowy

*zgodnie z załącznikiem I do Rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.

Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz wywiadu stanowi załącznik nr 1, a streszczenie oraz podsumowanie osiągniętych wyników zostało opisane w rozdziale IV niniejszej rozprawy doktorskiej.

Przeprowadzone badania jakościowe charakteryzują ograniczenia. Jednym z ograniczeń jest subiektywny dobór respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, badanie zostało przeprowadzone tylko na trzech przedsiębiorstwach, jednakże mimo tak małej ilości respondentów, wywiady były bardzo owocne, a respondenci odpowiadali na zadawane pytania w trakcie badania bardzo chętnie i obszernie, co pozwoliło na potwierdzenie trafności sformułowanych hipotez, pozwoliło również na sformułowanie dodatkowej hipotezy badawczej.

3.4. Metodyka badań ilościowych

Kolejnym krokiem prowadzenia badań było przeprowadzenie badań ilościowych. Metody ilościowe opierają się w pierwszej kolejności na zebranych podstawach teoretycznych. Badania za pomocą metod ilościowych w głównej mierze nastawione są na eksplorację i wyjaśnienie zjawisk słabo rozpoznanych. Proces przebiegu badań metodą ilościową opisuje rysunek 3.4.



Rysunek 3.4 Proces przebiegu badań ilościowych

Źródło: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 307.

W celu zweryfikowania sformułowanych, na potrzeby rozprawy, hipotez opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, a do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie elektronicznej CAWI (Computer Assisted Web Interview). Stworzone na potrzeby przedmiotowej rozprawy narzędzie badawcze jest uniwersalne i może być wykorzystane dla wszelkiego rodzaju podmiotów gospodarczych.

W związku z postawionym przez doktorantkę celem głównym, który miał za zadanie analizę i ocenę wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, przeprowadzony został sondaż diagnostyczny wykorzystujący kwestionariusz ankiety. Badanie zostało przeprowadzone na wyselekcjonowanej grupie małych i średnich przedsiębiorstw o produkcyjnym profilu działalności, a uzyskane dane pierwotne zostały poddane analizie z użyciem programów statystycznych.

3.4.1. Projekt badań ilościowych i próba badawcza

Profil firm, które zostały zaproszone do udziału w badaniu, został określony na podstawie analizy literaturowej oraz doświadczenia zawodowego. Na tej podstawie doktorantka zdecydowała, o wprowadzeniu następujących kryteriów ograniczenia populacji badanych przedsiębiorstw:

1. ograniczenie podmiotowe – do badania zostały zaproszone małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne, diagnozowane poprzez deklarację – produkcja, jako dominujący profil działalności,
2. ograniczenie o charakterze przestrzennym – badania zostały wykonane wśród przedsiębiorstw z województwa śląskiego.

Opisane powyżej kryteria ograniczenia populacji badanych przedsiębiorstw powstały na bazie analizy literatury przedmiotu gdzie zostało stwierdzone, że w dotychczasowej literaturze skromnie są reprezentowane badania dotyczące *stricte* wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych posiadających siedziby na terenie województwa śląskiego.

Dodatkowym uzasadnieniem dla skupienia się na badaniu małych i średnich podmiotów gospodarczych była ograniczoność zasobów finansowych i rzeczowych, jakimi takie podmioty dysponują. Dlatego też tak ważnym jest posiadanie pracowników i umiejętne wykorzystanie ich umiejętności, co przy ograniczonych zasobach finansowych i rzeczowych samo w sobie jest ważnym zasobem i powinno budzić szczególne zainteresowanie zarówno badaczy, jak i praktyków.

Małe i średnie jednostki gospodarcze mają większe szanse na angażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, co sprawia, że zwiększa się integracja pracowników wokół wspólnych celów, wspierana jest praca zespołowa, jak również poprawia się komunikacja pomiędzy pracownikami, a kierownictwem, co w dłuższej perspektywie buduje przewagę konkurencyjną²⁷³.

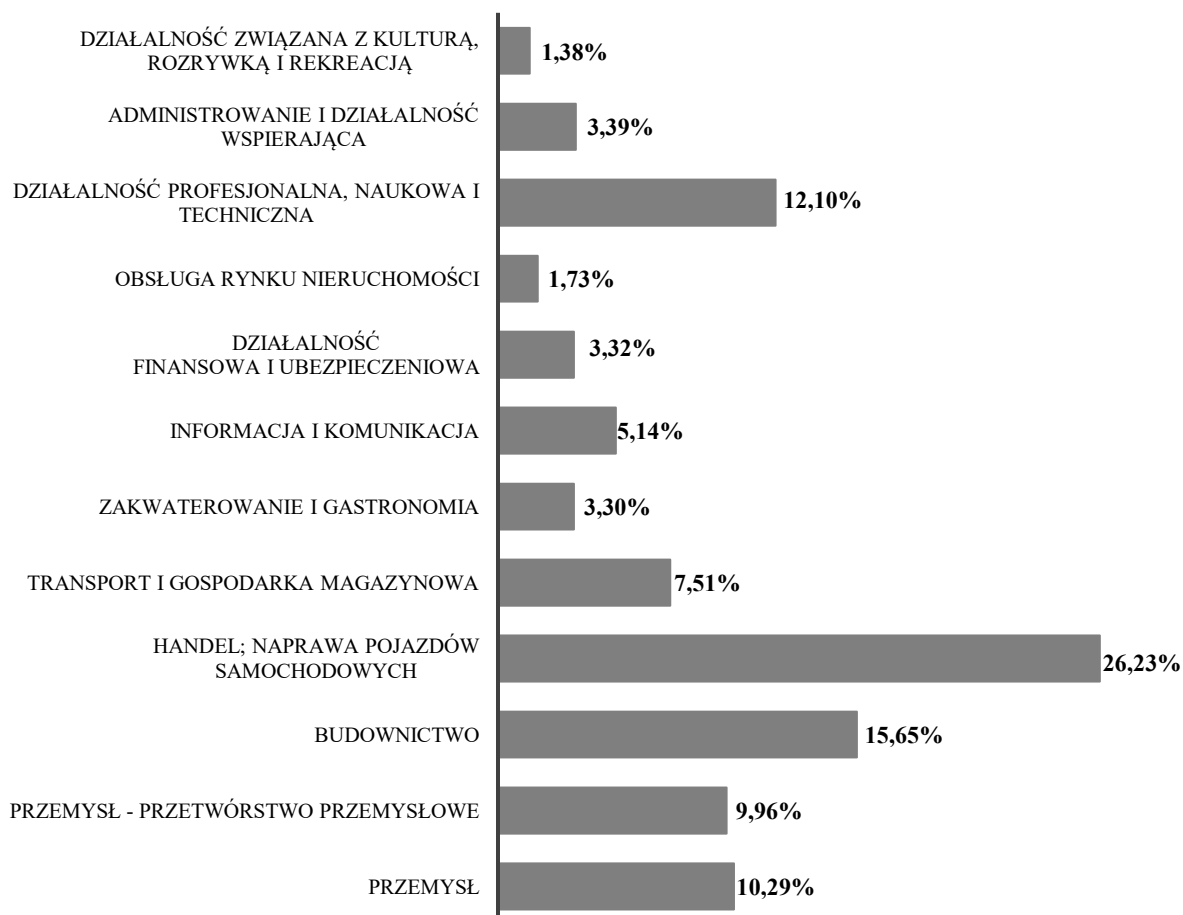
Należy dodatkowo podkreślić, że małe i średnie przedsiębiorstwa, dominują w gospodarkach rynkowych większości państw i odgrywają znaczącą rolę w gospodarce oraz stanowią główną siłę napędową rozwoju gospodarczego i postępu.

Zgodnie z informacjami zawartymi na stronach Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, a w Polsce

²⁷³ I. Kołodkiewicz, Ł. Lutostański, *Mali mistrzowie w działaniu*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 172–174.

zgodnie z danymi opublikowanymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2019r. sektor MŚP stanowił 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (97,0% to mikroprzedsiębiorstwa, 2,2% to małe przedsiębiorstwa, 0,6% to średnie przedsiębiorstwa)²⁷⁴.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w województwie śląskim na dzień 30.06.2022, procentowy udział przedsiębiorstw w rozbiciu na branże według podstawowego rodzaju działalności wyglądał następująco:



Rysunek 3.5 Podział przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności – woj. śląskie na dzień 30.06.2022

Źródło: dane GUS; <https://katowice.stat.gov.pl/opracowania-biezace/komunikaty-i-biuletyny/inne-opracowania/biuletyn-statystyczny-województwa-slaskiego-2022-ii-kwartal-2022,3,48.html> (odczyt z dnia 04.10.2022).

Ogółem było zarejestrowanych 342.292 przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa produkcyjne stanowiły 20,25 % wszystkich przedsiębiorstw, a małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne biorąc pod uwagę ogólny podział w sektorze MŚP stanowiły 2,8% przedsiębiorstw ogółem.

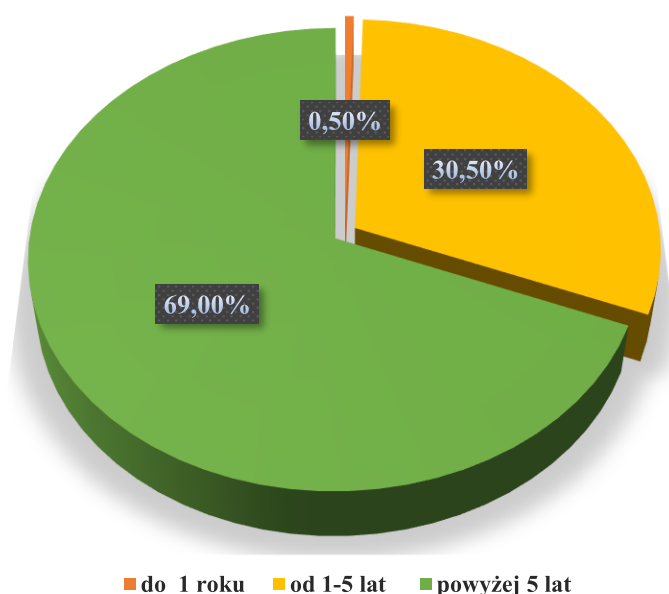
²⁷⁴ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022.pdf> (odczyt z dnia 04.10.2022).

Na potrzeby rozprawy doktorskiej badania ilościowe zostały przeprowadzone, przez profesjonalny instytut badawczy z siedzibą we Wrocławiu²⁷⁵ w 2022 roku, według poniższych wytycznych:

- próba badawcza n=200 (gdzie w jeden firmie została wykonana tylko jedna ankieta),
- respondenci: osoby zarządzające,
- podmioty: małe i średnie firmy produkcyjne, gdzie produkcja stanowiła dominujący profil działalności,
- lokalizacja: woj. śląskie.

Poniżej znajduje się krótka charakterystyka przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu ankietowym.

W badaniu wzięło udział 104 przedsiębiorstw małych (52,00%) oraz 96 przedsiębiorstw średnich (48,00%). Patrząc na czas funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku większość badanych funkcjonowała powyżej 1 roku 99,50 %, natomiast 69,00 % badanych funkcjonowało ponad 5 lat.

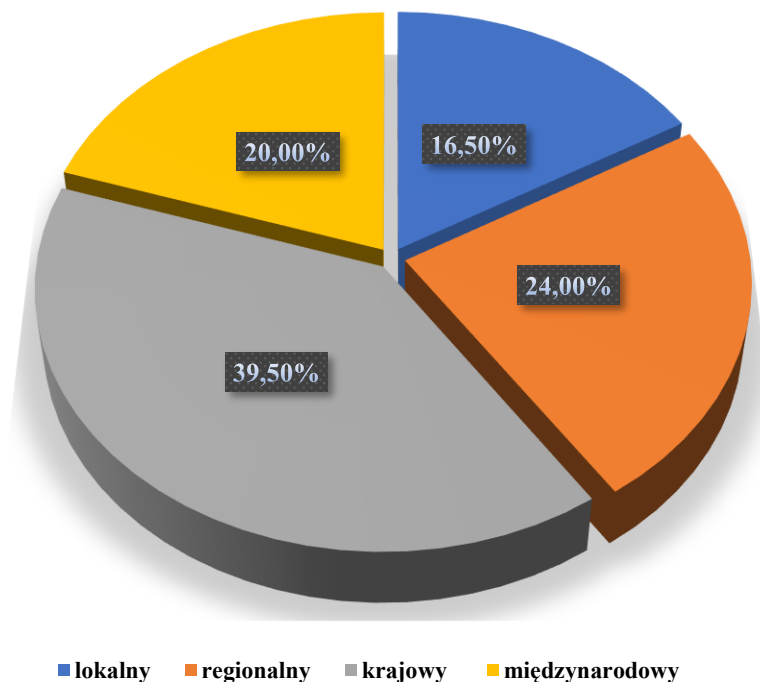


Rysunek 3.6. Okres funkcjonowania na rynku badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli analizujemy badane przedsiębiorstwa pod kątem prowadzonej przez nich działalności to większość z badanych przedsiębiorstw działa na rynku krajowym czy to lokalnie czy regionalnie, natomiast 20% badanych przedsiębiorstw działa na rynkach międzynarodowych.

²⁷⁵ Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., ul. Ostrowskiego 9, 53-238 Wrocław



Rysunek 3.7. Zasięg działalności badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby badawcze zostało stworzone narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz ankiety składał się z metryczki oraz czterech części tematycznych.

Trzy główne bloki tematyczne obejmowały stwierdzenia dotyczące oceny orientacji przedsiębiorczej w badanej organizacji, wsparcia organizacyjnego oraz zmiany wyników ekonomicznych. Do każdego ze stwierdzeń, charakteryzujących konstrukty zarządcze (orientację przedsiębiorczą oraz wsparcie organizacyjne) przypisana 5-stopniowa skala Likerta, gdzie cyfra 1 oznaczała „absolutnie się nie zgadzam”, a cyfra 5 oznaczała „zdecydowanie się zgadzam”. Skala Likerta (oprócz skali J. Stapela, L.Thurstone’a) jest najczęściej stosowana w pomiarze złożonych zjawisk ekonomiczno-społecznych²⁷⁶, a jako pierwszy zastosował ten instrument pomiarowy Rennis Likert w 1932 roku. Na potrzeby przedmiotowej rozprawy doktorskiej zastosowano 5-stopniową skalę, a wybór ten był podyktowany wynikiem analizy artykułów naukowych²⁷⁷ dotyczących rozważań na temat skali Likerta, w których podkreślano, że 7-stopniowa skala, która charakteryzuje się, co prawda większym zróżnicowaniem niż skala 5-stopniowa, może wymuszać na respondentach wybór odpowiedzi nietrafnych, niezgodnych

²⁷⁶ P. Tarka, *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseaua*, W: K.Jajuga, M. Walesiak (red), *Taksonomia 25 Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 385; Wrocław 2015, s. 286-295.

²⁷⁷ Ibidem, s. 286-295.

z ich faktycznymi odczuciami. Wynikać to może ze zbliżonego poziomu niektórych kategorii odpowiedzi. Mając na uwadze, że w skali 7-stopniowej pojawiają się odpowiedzi „raczej zgadzam się”, „zgadzam się”, czy „zdecydowanie się zgadzam” widzimy większe zróżnicowanie odpowiedzi, ale dla respondenta różnica pomiędzy nimi jest dość nieczytelna (marginalna).

Dla stwierdzeń dotyczących wyników ekonomicznych została zastosowana skala pozycyjna, wykorzystywana między innymi w badaniach GUS²⁷⁸, gdzie: 1- duży spadek/pogorszenie; 2-niewielki spadek/pogorszenie; 3-brak zmian; 4-niewielki wzrost/poprawa; 5-duży wzrost/poprawa. Zastosowanie przedmiotowej skali pozycyjnej wynika ze specyfiki cech sektora MŚP i trudności z pozyskaniem danych liczbowych.

Metryczka dotyczyła wielkości przedsiębiorstwa, okresu funkcjonowania oraz zasięgu działalności.

Cześć I ankiety dotycząca orientacji przedsiębiorczej składała się w sumie z 25 itemów, gdzie każdy z wymiarów orientacji przedsiębiorczej był reprezentowany przez 5 itemów.

Itemy do części dotyczącej orientacji przedsiębiorczej powstały w oparciu o dostępne źródła z literatury przedmiotu i powstały na bazie poniższych artykułów:

- M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, “Industrial Marketing Management”, 2007, No. 36(5), s. 651-661;
- G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, “Journal of Business Venturing”, 2001, No. 16, s. 429-451;
- G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, “Academy of Management Executive” 2006, No. 19, s. 147-156.

W tabeli 3.3. została zaprezentowana operacjonalizacja orientacji przedsiębiorczej, jaka została zastosowana w użytym narzędziu badawczym.

²⁷⁸<https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/determinanty-sukcesu-malych-i-srednich-przedsiębiorstw,14,1.html>, str.66., odczyt 15.02.2023.

Tabela 3.3. Wymiary orientacji przedsiębiorczej

Wymiar	Stwierdzenie
AUTONOMIA	1. Nasza firma wspiera i nagradza wysiłki swoich pracowników zmierzających do niezależnego działania.
	2. Pracownicy mogą samodzielnie inicjować i modyfikować sposób wykonywania zadań na rzecz firmy.
	3. Nasza firma dostosowuje strukturę organizacyjną by stymulować autonomiczne działania jednostek jak i zespołów.
	4. Pracownicy zachęceni są do samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących działań, które uważają za zgodne z interesem firmy oraz do przejmowania odpowiedzialności za ich realizację.
	5. Zasoby wiedzy w organizacji są udostępnione pracownikom w zakresie, który pozwala im na podejmowanie trafnych autonomicznych inicjatyw i działań.
INNOWACYJNOŚĆ	6. Każdorazowo rozpatrujemy propozycje ulepszeń i innowacji proponowanych przez pracowników w naszej firmie.
	7. Nasza firma wspiera pracowników do kreatywności w swoich działaniach.
	8. Firma posiada system motywacyjny wspierający poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przez pracowników każdego szczebla.
	9. Nasza organizacja opowiada się za silnym naciskiem na badania i rozwój, przywództwo technologiczne i innowacje.
	10. Nasza firma elastycznie dopasowuje strukturę organizacyjną firmy by utrzymywać jak najwyższy poziom innowacyjności.
PROKATYWNOŚĆ	11. Nasze przedsiębiorstwo najczęściej inicjuje działania jako pierwsze, dążąc do tego by osiągnąć pozycję pioniera na rynku.
	12. Nasza firma motywuje swoich pracowników do ciągłej identyfikacji możliwości i proaktywnego działania.
	13. Przejmowanie inicjatywy przez pracownika jest traktowane jako zaleta, nawet jeśli nie było poprzedzone wcześniejszą zgodą zwierzchników.
	14. Nasza firma kładzie nacisk by pracownicy stale monitorowali trendy i identyfikowali przyszłe potrzeby klientów i/lub przewidywali przyszłe warunki popytu.
	15. Struktura organizacyjna naszej firmy sprzyja podejmowaniu inicjatyw oraz proaktywnym działaniom pracowników wszystkich szczebli.
PODEJMOWANIE RYZYKA	16. Określenie "pracownik podejmujący ryzyko" jest uważane za pozytywną cechę osób w naszej firmie.
	17. Pracownicy w naszej firmie są zachęceni i nagradzani za podejmowania ryzyka związanego z podejmowaniem działań na rzecz firmy.
	18. W naszej firmie podejmowanie ryzyka jest postrzegane jako działanie pozytywne, a nie takie, którego należy unikać.

	19. Struktura naszej firmy jest zbudowana w taki sposób, by nie hamować podejmowania ryzyka na rzecz firmy przez pracowników różnych szczebli.
	20. W obliczu decyzji wiążących się z niepewnością pracownicy firmy zazwyczaj przyjmują odważną postawę, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans.
KONKURENCYJNA AGRESYWNOŚĆ	21. Nasze przedsiębiorstwo przyjmuje śmiałe i agresywne podejście w stosunku do konkurencji.
	22. W naszej firmie pracownicy są nastawieni na ciągłe wyszukiwanie sposobów na pokonanie konkurencji.
	23. Struktury organizacyjne naszej firmy umożliwiają szybką reakcję na agresywne działania konkurencji.
	24. W mojej firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników sprzyjające aktywnemu pokonaniu konkurencji.
	25. Jednym z celów strategicznych naszej firmy jest wyeliminowanie części konkurentów z rynku.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, "Industrial Marketing Management", 2007, No. 36(5) s.651-661; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, "Journal of Business Venturing", 2001, No. 16, 2001, s. 429-451; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, "Academy of Management Executive", 2006, No. 19, s. 147-156.

Część II ankiety dotycząca wsparcia organizacyjnego składała się z 5 itemów, które zostały zaczerpnięte z 36 składnikowej skali opracowanej przez R. Eisenberga, R. Hungtingtona, S. Hutchisona i D. Sowa, opisaney w artykule naukowym z 1986 roku pod tytułem „Perceived Organizational Support”, opublikowanym w Journal of Applied Psychology, nr 71, s. 500-507 (Tab. 3.4.).

Tabela 3.4. Wsparcie organizacyjne

Wymiar	Stwierdzenie
WSPARCIE ORGANIZACYJNE	1. Moja firma docenia wkład każdego pracownika w jej dobro.
	2. Moja firma dba o ogólne zadowolenie z pracy każdego pracownika.
	3. Moja firma uwzględnia cele i wartości ważne dla danego pracownika.
	4. Moja firma stara się być wyrozumiała w stosunku do nieświadomych niedociągnięć czy błędów popełnionych przez pracownika.
	5. Moja firma stara się, aby pracownik zawsze postrzegał swoją pracę jako interesującą.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: R. Eisenberg, R. Hungtington, S. Hutchison, D. Sowa, *Perceived Organizational Support*, "Journal of Applied Psychology", 1986, nr 71, s. 500-507.

Część III ankiety dotyczyła wyników ekonomicznych badanego podmiotu gospodarczego w latach 2019-2022. Przyjęte do badania itemy zostały wytypowane na podstawie dostępnych artykułów naukowych, w których badacze przyjmowali poniższe wskaźniki do badania wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne²⁷⁹.

Przeprowadzona analiza przedstawionych źródeł literaturowych, pozwoliła na wybranie do badania i oceny zmiany wyników ekonomicznych, poniższe 6 itemów (Tab. 3.5.):

- poziom przychodów,
- poziom aktywów,
- poziom inwestycji,
- ilość pracowników,
- oferta produktowa,
- geograficzny zakres działania.

279

- **poziom przychodów** - Dyduch W., Pomiar przedsiębiorczości ... op.cit., s 47.; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of ...*, op.cit., s. 429–451; W. Stam, T. Elfring, op.cit., s 97-111; M.C. Mason, J. Floreani, S. Miani, F. Beltrame, R. Cappelletto, op.cit., s. 1649-1661; P. Shan, M. Song, X. Ju, op.cit., s. 683–690; A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, D. Pavlov, J. Rudawska, op.cit., s. 11-19; H. Cuevas-Vargas, N. Parga-Montoya, R. Fernández-Escobedo, op.cit., s. 1–14
- **poziom aktywów** – R. Nesterowicz, *Wpływ wyników i dokonań MSP na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju*, „Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]”, 2020, nr 16(1), s. 302–310.
- **poziom inwestycji** - A.M. Moreno A.M., J.C.Casillas, *Entrepreneurial Orientation and the Growth of SMEs: A Causal Model*. “Entrepreneurship Theory & Practice”, 2008, nr 32(3), s. 507-528;
- **ilość pracowników** - M. Hughes, R.E. Morgan, op.cit., s. 651-661; A.M. Moreno A.M., J.C.Casillas, op.cit, s. 507-528; W. Stam, T. Elfring, op.cit., s 97-111; A. Coad, A. Segarra, M.Teruel, *Innovation and firm growth. Does firm age play a role?*, “Research Policy”, 2016, nr 45(2), s. 387-400; M.C. Mason, J. Floreani, S. Miani, F. Beltrame, R. Cappelletto, op.cit., s. 1649-1661;
- **oferta produktowa** - M. Hughes, R.E. Morgan, op.cit, s. 651-661; A.M. Moreno A.M., J.C.Casillas, op.cit. s. 507-528; Dyduch W., Pomiar przedsiębiorczości ... op.cit., s 47.
- **geograficzny zakres działania** - W. Stam, T. Elfring, op.cit., s 97-111; M.C. Mason, J. Floreani, S. Miani, F. Beltrame, R. Cappelletto, op.cit., s. 1649-1661; A.M. Moreno A.M., J.C. Casillas, op.cit. s. 507-528; F.U. Ahmed, L. Brennan, *Performance determinants of early internationalizing firms: The role of international entrepreneurial orientation*, “Journal of International Entrepreneurship”, 2019, nr 17(3), s. 389-424;

Tabela 3.5. Wyniki ekonomiczne

Wymiar	Stwierdzenie
WYNIKI EKONOMICZNE - WE	1. Poziom przychodów firmy
	2. Aktywa firmy
	3. Poziom inwestycji firmy
	4. Liczba pracowników firmy
	5. Oferta produktowa
	6. Geograficzny zakres działania przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa mogą być mierzone poprzez różnego rodzaju wskaźniki finansowe (zwrot z inwestycji, zwrot ze sprzedaży i zwrot z kapitału własnego) oraz operacyjne – niefinansowe (jak jakość, udział w rynku, satysfakcja, rozwój nowych produktów i efektywność rynku)²⁸⁰, jednakże pozyskanie dokładnych danych liczbowych od badanych podmiotów jest bardzo trudne.

Trudność ta wynika przede wszystkim z niechęci przedsiębiorców do dzielenia się danymi finansowymi z osobami z poza grona osób zarządzających badanego przedsiębiorstwa. Wspominają o tym w swojej publikacji L. Altinay i inn.²⁸¹, którzy podkreślają, że mierzenie wzrostu MŚP jest wyzwaniem, złożonym i trudnym, z praktycznymi ograniczeniami w odniesieniu do gromadzenia wiarygodnych danych, ponieważ właściciele małych firm często niechętnie dostarczają i udostępniają informacje finansowe. Dlatego też na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały sformułowane stwierdzenia pozwalające na ocenę wybranych wyników ekonomicznych przez osoby zarządzające w oparciu o 5-stopniową skalę pozycyjną, gdzie 1 oznaczało - duży spadek/pogarszanie, a 5-duży wzrost/poprawa.

Wybór subiektywnej miary wynikał z kilku powodów. Pierwszym i głównym powodem przyjęcia miary subiektywnej do oceny wyników ekonomicznych była, tak jak już wspomniałam wyżej, niechęć przedsiębiorców do dzielenia się danymi finansowymi z osobami niezwiązanymi z danym przedsiębiorstwem. Drugim powodem, był brak dostępności obiektywnych danych finansowych dla przedsiębiorstw objętych próbą badawczą, co uniemożliwiało sprawdzenie dokładności jakichkolwiek zgłoszonych danych dotyczących wyników finansowych. Kolejnym powodem jest trudność interpretacji danych finansowych

²⁸⁰ C. Zehir, E. Can, T. Karaboga, op.cit, s. 358-367

²⁸¹ L. Altinay, M. Madanoglu, G. De Vita, H. Arasli, Y. Ekinici, *The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth*, "Journal of Small Business Management", 2016, nr 54 (3), s. 871-891.

prezentowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. A.C. Cooper²⁸² zauważył, że straty operacyjne lub niskie zyski w małych firmach zorientowanych na wzrost mogą nie świadczyć o złym zarządzaniu, jeśli przyczyną tych pozornie słabych wyników są duże inwestycje w rozwój produktu i rynku, dlatego też porównywanie bezpośrednich wyników finansowych mogłoby być mylące i prowadzić do błędnych wniosków.

Kwestionariusz ankiety stanowi załącznik nr 2, a streszczenie oraz podsumowanie osiągniętych wyników zostało opisane w rozdziale V niniejszej rozprawy doktorskiej.

3.4.2. Model badawczy i pomiar zmiennych

W naukach o zarządzaniu ważną rolę pełni model badawczy, który z jednej strony dostarcza szczególnie obraz rzeczywistości, umożliwia prowadzenie badań empirycznych z określonym rygorem metodologicznym²⁸³, jak również jest podstawą do formułowania hipotez badawczych. Model badawczy oznacza hipotetyczną konstrukcję myślową, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości²⁸⁴.

Przegląd literatury na temat orientacji przedsiębiorczej pozwolił na ujawnienie ważnych tematów badawczych i sformułowanie przedmiotu badania, w którym pojawiły się następujące zmienne zależne i niezależne.

1) orientacja przedsiębiorcza (zmienna niezależna), w rozprawie doktorskiej przyjęto, że orientacja przedsiębiorcza składa się z pięciu wymiarów i zostanie zbadany wpływ każdego z wymiarów na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw:

- autonomia,
- proaktywność,
- innowacyjność,
- podejmowanie ryzyka,
- konkurencyjna agresywność;

²⁸² A.C. Cooper, *Strategic management: New ventures and small business*. W: D.E. Schendel, C.W. Hofer (red), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown and Company, Boston, 1979, s.326.

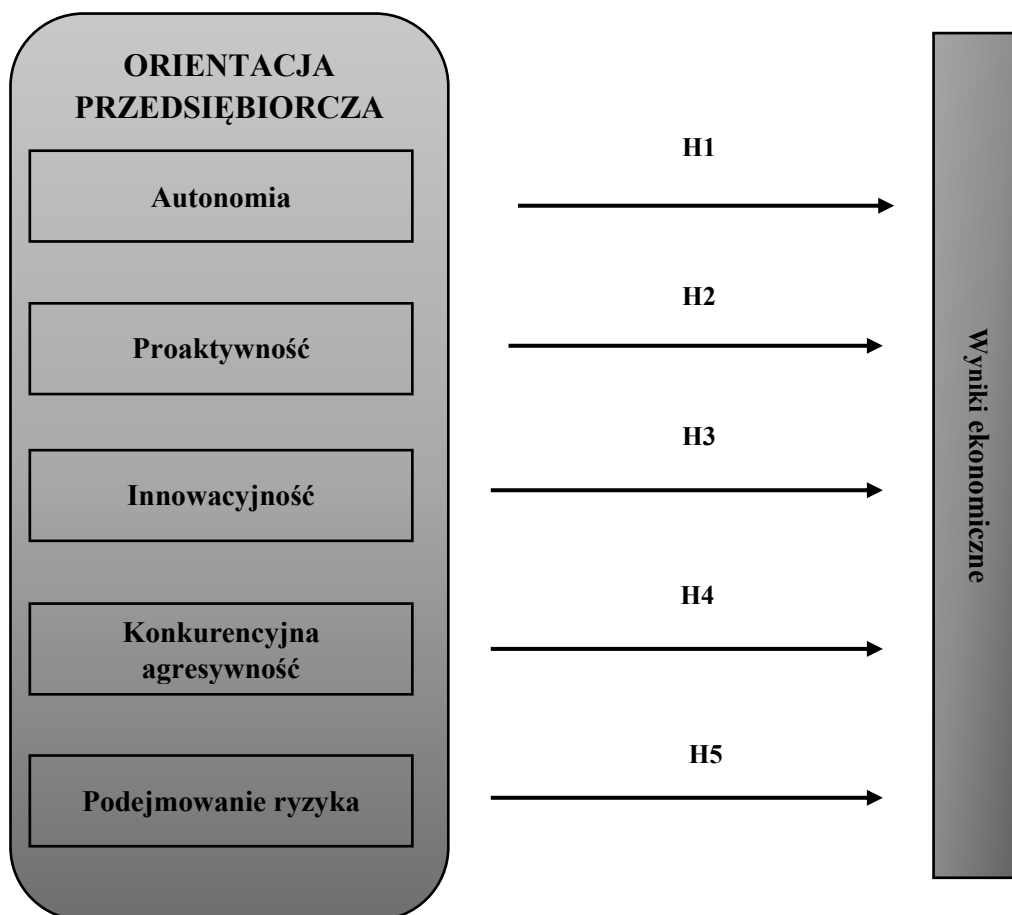
²⁸³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2018, nr 181(2), s. 11-25.

²⁸⁴ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; Wrocław 2009, s. 61-63.

- 2) wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (zmienna zależna), w rozprawie przyjęto następujące elementy wchodzące w skład ogólnego pojęcia, jakim jest wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa:
- przychody, jako jeden z elementów wyników ekonomicznych, na który poziom orientacji przedsiębiorczej może mieć dodani wpływ,
 - aktywa, jako jeden z elementów wyników ekonomicznych, na który poziom orientacji przedsiębiorczej może mieć dodani wpływ,
 - inwestycje, jako jeden z elementów wyników ekonomicznych, na który poziom orientacji przedsiębiorczej może mieć dodani wpływ,
 - zatrudnienie, jako jeden z elementów wyników ekonomicznych, na który poziom orientacji przedsiębiorczej może mieć dodani wpływ,
 - oferta produktowa, jako jeden z elementów wyników ekonomicznych, na który poziom orientacji przedsiębiorczej może mieć dodani wpływ,
 - zwiększenie zakresu działania, jako jeden z elementów wyników ekonomicznych, na który poziom orientacji przedsiębiorczej może mieć dodani wpływ.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej został stworzony podstawowy model badawczy, który obrazuje rysunek 3.8., służący wyjaśnieniu postawionych przez doktorantkę hipotez H1 do H5:

- H1:** Wyższy poziom autonomii organizacyjnej przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
- H2:** Wyższy poziom proaktywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
- H3:** Wyższy poziom innowacyjności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
- H4:** Wyższy poziom konkurencyjnej agresywności przekłada się pozytywnie na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
- H5:** Wyższy poziom podejmowania ryzyka przekłada się pozytywnie na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.



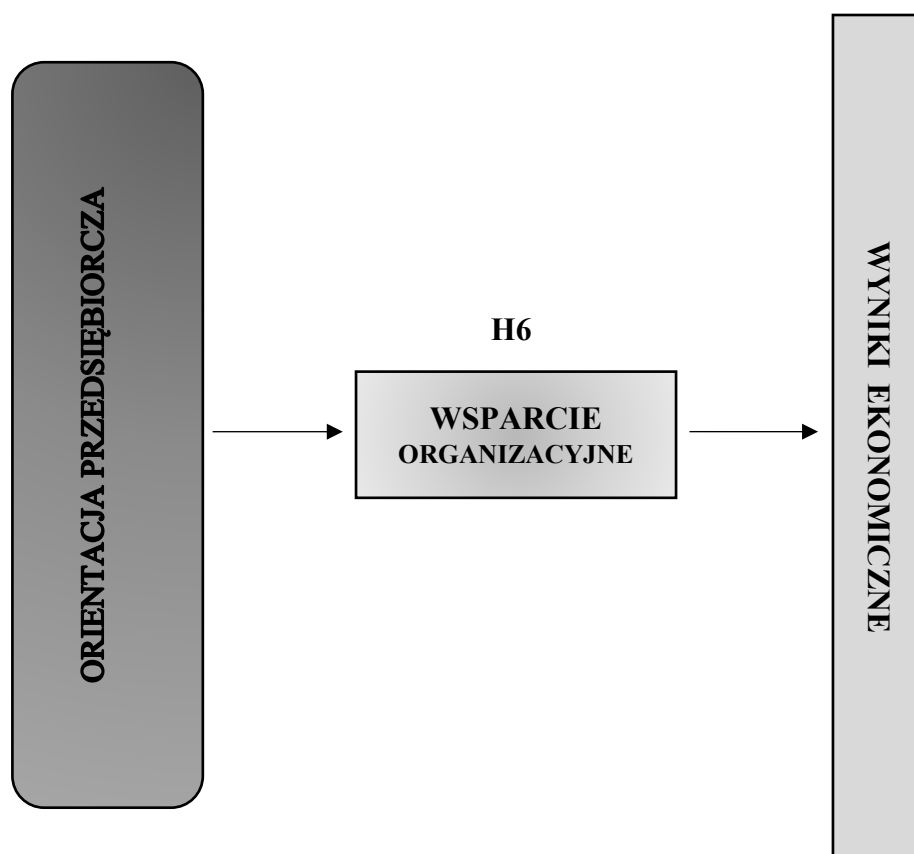
Rysunek 3.8. Podstawowy model badawczy

Źródło: opracowanie własne

Po wstępnej analizie przeprowadzonych badań jakościowych, z których wynikało, że wsparcie organizacyjne może wzmacniać/osłabiać oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne, doktorantka zdecydowała się na wprowadzenie dodatkowej zmiennej – mediatora - wsparcie organizacyjne (POS - Perceived Organisational Support).

Po wprowadzeniu mediatora w postaci wsparcia organizacyjnego została również sformułowana dodatkowa hipoteza H6:

H6: Wsparcie organizacyjne mediuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (rozszerzenie podstawowego modelu badawczego), który to model obrazuje rysunek 3.9.



Rysunek 3.9. Rozszerzony model badawczy - mediator „Wsparcie organizacyjne”

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione modele badawcze podstawowy i rozszerzony cechują pewnego rodzaju uproszczenia. Jednym z uproszczeń jest założenie jednokierunkowego wpływu zmiennych niezależnych na zmienną zależną, czyli wyniki ekonomiczne. Biorąc pod uwagę zdarzenia występujące w praktyce, można oczekiwać występowania pewnego rodzaju współzależności pomiędzy zmiennymi niezależnymi ze zmienną zależną. Można bowiem przypuszczać, że wyniki ekonomiczne w danym przedsiębiorstwie mogą też mieć wpływ na podejmowane przez nie działania. Kolejnym uproszczeniem jest pomijanie wpływu wielu czynników zewnętrznych takich jak: szybkość zmiany otoczenia czy zmiana regulacji prawnych. W stworzonych modelach pominięto również wpływ czynników wewnętrznych, takich jak np. kultura organizacyjna.

Przyjęto również założenie, że zmiany pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną mają charakter liniowy. Nie badamy czy po przekroczeniu jakiegoś progu wpływ wymiarów orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne będzie spadał. Niezależnie jednak od uproszczeń i ograniczeń przyjętych dla przedmiotowego badania, zaproponowane narzędzie badawcze zweryfikuje postawione hipotezy.

3.4.3. Zastosowane metody analizy statystycznej

Analizę statystyczną zebranych danych ankietowych wykonano przy pomocy programu statystycznego SPSS, wersja 28, programu AMOS, wersja 27 oraz programu Statistica ver 13. Doktorantka zaplanowała zastosowanie następujących metod analizy danych ilościowych: statystyki opisowe, analiza korelacji, model regresji. Dzięki użyciu założonych analiz będzie możliwe określenie statystycznie istotnych zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

W celu przeprowadzenia założonych analiz ważnym jest sprawdzenie czy przyjęte do badania narzędzie badawcze zostało prawidłowo opracowane.

Pierwszym etapem analizy przyjętych narzędzi badawczych jest analiza rzetelności przyjętych do badania skal pomiarowych oraz tworzących je pozycji. Najczęściej spotykanym współczynnikiem do badania rzetelności skal pomiaru jest wskaźnik α -Cronbacha, który to wskaźnik pozwala nam na określenie wewnętrznej zgodności testu. Wskaźnik α -Cronbacha, jest wyrażony wzorem

$$\alpha_C = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k sd_i^2}{sd_t^2} \right)$$

gdzie:

k - liczba pozycji w skali,

sd_i^2 - wariancja pozycji i ,

sd_t^2 - wariancja sumy wszystkich pozycji.

Wartość wskaźnika przyjmuje wartości od 0 do 1 i im ten wskaźnik jest wyższy tym większa jest zgodność wewnętrzna, a tym samym przeprowadzony test jest bardziej rzetelny. Progi odcięcia dla tego wskaźnika mieszczą się w granicach między 0,7 a 0,95 i tymi granicami kieruje się większość badaczy, gdzie α -Cronbacha na poziomie 0,7 jest poziomem akceptowalnym dla przyjętego narzędzia badawczego, a dla poziomu powyżej 0,9 jest doskonała.

Na potrzeby przedmiotowej rozprawy orientacja przedsiębiorcza została zoperacjonalizowana za pomocą itemów odnoszących się do pięciu wymiarów, zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu. Każdy wymiar został zoperacjonalizowany przez 5 itemów, którym zostały przypisane kody opisane w poniższej tabeli:

Tabela 3.6. Wymiary orientacji przedsiębiorczej - kodowanie

Wymiar	Stwierdzenie	Kodowanie
AUTONOMIA – AU	1. Nasza firma wspiera i nagradza wysiłki swoich pracowników zmierzających do niezależnego działania.	AU1
	2. Pracownicy mogą samodzielnie inicjować i modyfikować sposób wykonywania zadań na rzecz firmy.	AU2
	3. Nasza firma dostosowuje strukturę organizacyjną by stymulować autonomiczne działania jednostek jak i zespołów.	AU3
	4. Pracownicy zachęceni są do samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących działań, które uważają za zgodne z interesem firmy oraz do przejmowania odpowiedzialności za ich realizację.	AU4
	5. Zasoby wiedzy w organizacji są udostępnione pracownikom w zakresie, który pozwala im na podejmowanie trafnych autonomicznych inicjatyw i działań.	AU5
INNOWACYJNOŚĆ - IN	6. Każdorazowo rozpatrujemy propozycje ulepszeń i innowacji proponowanych przez pracowników w naszej firmie.	IN1
	7. Nasza firma wspiera pracowników do kreatywności w swoich działaniach.	IN2
	8. Firma posiada system motywacyjny wspierający poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przez pracowników każdego szczebla.	IN3
	9. Nasza organizacja opowiada się za silnym naciskiem na badania i rozwój, przywództwo technologiczne i innowacje.	IN4
	10. Nasza firma elastycznie dopasowuje strukturę organizacyjną firmy by utrzymywać jak najwyższy poziom innowacyjności.	IN5
PROKATYWNOŚĆ - PA	11. Nasze przedsiębiorstwo najczęściej inicjuje działania jako pierwsze, dążąc do tego by osiągnąć pozycję pioniera na rynku.	PA1
	12. Nasza firma motywuje swoich pracowników do ciągłej identyfikacji możliwości i proaktywnego działania.	PA2
	13. Przejmowanie inicjatywy przez pracownika jest traktowane jako zaleta, nawet jeśli nie było poprzedzone wcześniejszą zgodą zwierzchników.	PA3
	14. Nasza firma kładzie nacisk by pracownicy stale monitorowali trendy i identyfikowali przyszłe potrzeby klientów i/lub przewidywali przyszłe warunki popytu.	PA4
	15. Struktura organizacyjna naszej firmy sprzyja podejmowaniu inicjatyw oraz proaktywnym działaniom pracowników wszystkich szczebli.	PA5
PODEJMOWANIE RYZYKA - PR	16. Określenie "pracownik podejmujący ryzyko" jest uważane za pozytywną cechę osób w naszej firmie.	PR1
	17. Pracownicy w naszej firmie są zachęceni i nagradzani za podejmowania ryzyka związanego z podejmowaniem działań na rzecz firmy.	PR2
	18. W naszej firmie podejmowanie ryzyka jest postrzegane jako działanie pozytywne, a nie takie, którego należy unikać.	PR3

	19. Struktura naszej firmy jest zbudowana w taki sposób, by nie hamować podejmowania ryzyka na rzecz firmy przez pracowników różnych szczebli.	PR4
	20. W obliczu decyzji wiążących się z niepewnością pracownicy firmy zazwyczaj przyjmują odważną postawę, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans.	PR5
KONKURENCYJNA AGRESYWNOŚĆ - KA	21. Nasze przedsiębiorstwo przyjmuje śmiało i agresywne podejście w stosunku do konkurencji.	KA1
	22. W naszej firmie pracownicy są nastawieni na ciągłe wyszukiwanie sposobów na pokonanie konkurencji.	KA2
	23. Struktury organizacyjne naszej firmy umożliwiają szybką reakcję na agresywne działania konkurencji.	KA3
	24. W mojej firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników sprzyjające aktywnemu pokonaniu konkurencji.	KA4
	25. Jednym z celów strategicznych naszej firmy jest wyeliminowanie części konkurentów z rynku.	KA5

Źródło: opracowanie własne.

W celu analizy struktury wewnętrznej utworzonych skal przeprowadzono analizę rzetelności oraz mocy dyskryminacyjnej. Sprawdzono rzetelność całych czynników oraz czynników po usunięciu każdego z itemów. Moc dyskryminacyjna, czyli korelacja pozycji z wynikiem ogólnym, informuje o tym, czy dana pozycja mierzy to samo, co pozostałe, obie miary dotyczą więc spójności wewnętrznej.

Wartość graniczna dla mocy dyskryminacyjnej to 0,30 – pozycje z wartością dyskryminacyjną < 0,30 powinny zostać odrzucone lub zmodyfikowane.

Tabela 3.7. Analiza mocy dyskryminacyjnej i rzetelności – orientacja przedsiębiorcza

Skala/pozycja	Moc dyskryminacyjna pozycji	α / α po usunięciu pozycji
Autonomia		0,84
AU1	0,66	0,80
AU2	0,57	0,83
AU3	0,65	0,81
AU4	0,66	0,80
AU5	0,69	0,79
Innowacyjność		0,83
IN1	0,56	0,82
IN2	0,66	0,79

Skala/pozycja	Moc dyskryminacyjna pozycji	α / α po usunięciu pozycji
IN3	0,60	0,81
IN4	0,65	0,79
IN5	0,69	0,78
Proaktywność		0,82
PA1	0,56	0,82
PA2	0,66	0,79
PA3	0,60	0,81
PA4	0,65	0,79
PA5	0,69	0,78
Podejmowanie ryzyka		0,87
PR1	0,76	0,83
PR2	0,75	0,83
PR3	0,74	0,83
PR4	0,60	0,87
PR5	0,64	0,86
Konkurencyjna agresywność		0,83
KA1	0,68	0,79
KA2	0,65	0,79
KA3	0,62	0,80
KA4	0,67	0,79
KA5	0,57	0,82
Orientacja przedsiębiorcza – wynik ogólny		0,94
Autonomia	0,86	0,92
Innowacyjność	0,85	0,92
Proaktywność	0,90	0,92
Podejmowanie ryzyka	0,82	0,93
Konkurencyjna agresywność	0,76	0,94

Źródło: opracowanie własne: α – miara rzetelności alfa Cronbacha.

Rzetelność wszystkich podskal orientacji przedsiębiorczej była wyższa niż 0,80 – były to wartości wysokie i zadowalające. Po usunięciu poszczególnym pozycji ze skal, wartość alfy malała w każdym przypadku – oznacza to, że po usunięciu któregoś z itemów rzetelność

skali byłaby niższa. Rzetelność orientacji przedsiębiorczej, na którą składały się uśrednione wyniki poszczególnych podskal była równa $\alpha = 0,94$, co było wynikiem bardzo dobrym.

Moc dyskryminacyjna każdej pozycji była wyższa niż 0,30, najczęściej wartości te oscylowały wokół przedziału 0,50-0,70. Najniższa zaobserwowana wartość mocy dyskryminacyjnej dla pozycji poszczególnych podskal to 0,56 (dla pozycji IN1 i PA1), a najwyższa – 0,76 (dla pozycji PR1).

Moc dyskryminacyjna pozycji składających się na orientację przedsiębiorczą zawierała się w przedziale 0,76-0,90 – były to wyniki wysokie i zadowalające, patrz tabela 3.6.

Każda z analizowanych podskal oraz skala orientacji przedsiębiorczej były więc spójne wewnętrznie.

Podsumowując, analiza rzetelności wykazała, że każda z zaproponowanych skal dla każdego z wymiarów orientacji przedsiębiorczej jest rzetelna i potwierdza zasadność wykorzystania zaproponowanych skal do badania ilościowego. Dlatego też dalsza analiza będzie przebiegać w oparciu o pięć itemów przypisanych każdemu wymiarowi:

- AU1, AU2, AU3, AU4, AU5;
- IN1, IN2, IN3, IN4, IN5;
- PA1, PA2, PA3, PA4, PA5;
- PR1, PR2, PR3, PR4, PR5;
- KA1, KA2, KA3, KA4, KA5;

Wsparcie organizacyjne zostało zoperacjonalizowane za pomocą 5 itemów, zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu. Każdemu itemowi zostały przypisane kody opisane w poniższej tabeli:

Tabela 3.8. Wsparcie organizacyjne - kodowanie

Wymiar	Stwierdzenie	Kodowanie
WSPARCIE ORGANIZACYJNE – WO	1. Moja firma docenia wkład każdego pracownika w jej dobro.	WO1
	2. Moja firma dba o ogólne zadowolenie z pracy każdego pracownika.	WO2
	3. Moja firma uwzględnia cele i wartości ważne dla danego pracownika.	WO3
	4. Moja firma stara się być wyrozumiała w stosunku do nieświadomych niedociągnięć czy błędów popełnionych przez pracownika.	WO4
	5. Moja firma stara się, aby pracownik zawsze postrzegał swoją pracę jako interesującą.	WO5

Źródło: opracowanie własne

Wyniki ekonomiczne zostały zoperacjonalizowane za pomocą 6 itemów, zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu. Każdemu itemowi zostały przypisane kody opisane w poniższej tabeli:

Tabela 3.9. Wyniki ekonomiczne - kodowanie

Wymiar	Stwierdzenie	Kodowanie
WYNIKI EKONOMICZNE - WE	1. Poziom przychodów firmy	WE1
	2. Aktywa firmy	WE2
	3. Poziom inwestycji firmy	WE3
	4. Liczba pracowników firmy	WE4
	5. Oferta produktowa	WE5
	6. Geograficzny zakres działania przedsiębiorstwa	WE6

Źródło: opracowanie własne.

W celu analizy struktury wewnętrznej utworzonych skal przeprowadzono analizę rzetelności oraz mocy dyskryminacyjnej. Sprawdzone rzetelność całych czynników oraz czynników po usunięciu każdego z itemów. Moc dyskryminacyjna, czyli korelacja pozycji z wynikiem ogólnym, informuje o tym, czy dana pozycja mierzy to samo co pozostałe, obie miary dotyczą więc spójności wewnętrznej.

Wartość graniczna dla mocy dyskryminacyjnej to 0,30 – pozycje z wartością dyskryminacyjną $< 0,30$ powinny zostać odrzucone lub zmodyfikowane.

Tabela 3.10. Analiza mocy dyskryminacyjnej i rzetelności – wsparcie organizacyjne i wyniki ekonomiczne

Skala/pozycja	moc dyskryminacyjna pozycji	α / α po usunięciu pozycji
WSPARCIE ORGANIZACYJNE		0,91
WO1	0,78	0,89
WO2	0,79	0,89
WO3	0,78	0,89
WO4	0,77	0,90
WO5	0,77	0,89
WYNIKI EKONOMICZNE		0,88
WE1	0,71	0,86

Skala/pozycja	moc dyskryminacyjna pozycji	α / α po usunięciu pozycji
WE2	0,73	0,86
WE3	0,75	0,85
WE4	0,60	0,876
WE5	0,71	0,86
WE6	0,66	0,87

Źródło: opracowanie własne: α – miara rzetelności alfa Cronbacha

Wartość alfy Cronbacha dla wsparcia organizacyjnego wyniosła $\alpha = 0,91$, a dla wyników ekonomicznych – $\alpha = 0,88$. Obie te wartości były wysokie. Usunięcie którejkolwiek z pozycji składających się na skale spowodowałoby obniżenie tych rzetelności. Moc dyskryminacyjna każdej pozycji była wyższa lub równa 0,60, był to więc poziom zdecydowanie zadowalający, patrz tabela 3.10.

Podsumowując, analiza rzetelności wykazała, że każda z zaproponowanych skal dla każdego z czynników jest rzetelna i potwierdza zasadność wykorzystania zaproponowanych skal do badania ilościowego. Dlatego też dalsza analiza będzie przebiegać w oparciu o założoną ilość itemów przypisanych każdemu czynnikowi:

- WO1, WO2, WO3, WO4, WO5;
- WE1, WE2, WE3, WE4, WE5, WE6.

W kolejnym kroku, wykorzystane skale przeanalizowano pod kątem struktury wewnętrznej.

Wykonano analizę czynnikową eksploracyjną oraz confirmacyjną dla konstruktów orientacji przedsiębiorczej. Analiza confirmacyjna pozwoliła na ocenę modelu z założonym z góry podziałem pozycji na wymiary. Oceniono następujące wartości oceny modelu: GFI, CFI, RMSEA z przedziałami ufności, SRMR oraz wartość p dla testu chi-kwadrat.

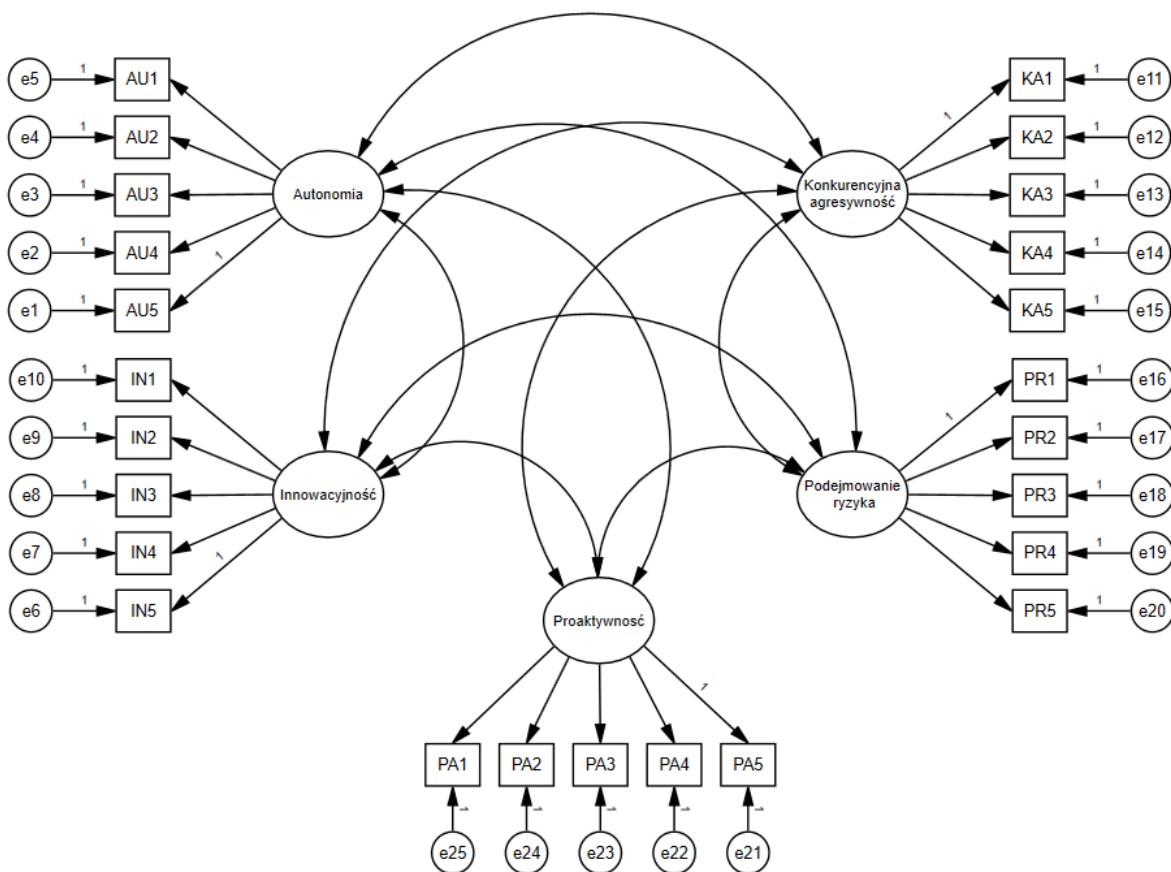
Wskaźnik RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) – błąd aproksymacji - to wskaźnik określający dopasowanie naszego modelu. Im niższy jest poziom tego wskaźnika tym lepsze dopasowanie modelu. Przyjmuje się, że wartość RMSEA na poziomie $< 0,05$ oznacza bardzo dobre dopasowanie modelu, zaś $< 0,10$ oznacza dobre dopasowanie modelu.

Wskaźnik GFI (Goodness of Fit) – indeks dobroci dopasowania – wskaźnik ten jest w znacznym stopniu niezależny od wielkości próby. Wymieniony parametr informuje o tym, jaki odsetek wariacji w obserwowanej macierzy wyjaśniany jest przez postulowany model. Za satysfakcjonujący jego poziom przyjmuje się zazwyczaj wartość 0,95.

Wskaźnik CFI (Comperative Fit Indeks) – jeden ze wskaźników analizujący dopasowanie modelu, badając rozbieżności między danymi, a hipotetycznym modelem. Wartości CFI wahają się od 0 do 1, przy czym większe wartości wskazują na lepsze dopasowanie.

Wskaźnik SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual) - wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu reszt – im wyższa jest wartość wymienionej miary, tym uznaje się go za mniej dopasowany. Graniczną wartością w tym przypadku, która nie powinna być przekroczona, jest poziom 0,1.

Przeprowadzenie confirmacyjnej analizy czynnikowej (metodą SEM), pozwoliło potwierdzić, czy założony podział pozycji na podskale orientacji przedsiębiorczej jest dobrze dopasowany do danych (Autonomia, Innowacyjność, Proaktywność, Podejmowanie ryzyka, Konkurencyjna agresywność). Na rysunku 3.10. przedstawiono skonstruowany model.



Rysunek 3.10. Schemat skonstruowany na potrzeby confirmacyjnej analizy czynnikowej – podskale orientacji przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne. Zmienne umieszczone w prostokątach to zmienne obserwowalne – wyniki poszczególnych pozycji, zmienne w elipsach to zmienne latentne/ nieobserwowalne. Kółka opatrzone literą „e” oznaczają błędy pomiaru.

W tabeli 3.11. przedstawiono miary dopasowania modelu do danych. Wskaźnik GFI osiągnął dla modelu wartość 0,83. Model uznawany jest za akceptowalny, gdy wartość GFI przekracza przynajmniej 0,90. Wskaźnik CFI natomiast osiągnął satysfakcjonującą wartość – 0,92 (> 0,90). Aby model uznać za dobrze dopasowany do danych wskaźnik RMSEA powinien być mniejszy niż 0,50. Wartości < 0,80 wskazują na to, że model jest akceptowalny, choć nie bardzo dobry. Górna wartość przedziału ufności dla RMSEA nie przekroczyła wartości 0,10, co również pozwala uznać model za akceptowalny. Wartość p dla RMSEA powinna być nieistotna, aby model reprezentował bliskie dopasowanie do danych. Analizowany model miał wartość $p < 0,050$, co spójnie z poprzednimi wnioskami oznacza niepełne dopasowanie modelu. SRMR wyniosło 0,051 – wartość ta była wartością akceptowalną, bardzo bliską granicy dobrego dopasowania modelu. Podsumowując wszystkie wartości miar dopasowania modelu, które były bliskie lub przekraczały akceptowalne dla tych miar granice, można stwierdzić, że tak skonstruowany model, choć nie jest dopasowany idealnie, to jest akceptowalny.

Tabela 3.11. Ocena dopasowania modelu orientacji przedsiębiorczej – model SEM, konfirmacyjna analiza czynnikowa

	GFI	CFI	RMSEA	RMSEA 95% CI	p close	SRMR	P
Model	0,83	0,92	0,07	0,06; 0,08	0,001	0,051	< 0,001
Wartości akceptowalne	> 0,90/0,95	> 0,90	< 0,08/0,05	< 0,10	> 0,050	< 0,05/0,08	> 0,050

Źródło: opracowanie własne. GFI – goodness of fit; CFI – comparative fit index; RMSEA – root mean square error of approximation; 95% CI – 95% przedziały ufności, p close – wartość p dla dopasowania wg RMSEA, SRMS – standardized root mean square residual; p dla chi-kwadrat – wartość p dla dopasowania wg chi-kwadrat.

W kolejnym kroku przeprowadzono również eksploracyjną analizę czynnikową. Sprawdzone, jaki jest układ wymiarów skali bez wcześniejszego narzucania tego układu. Do modelu wprowadzono itemy dotyczące orientacji przedsiębiorczej.

Początkowo sprawdzono czy spełnione są założenia eksploracyjnej analizy czynnikowej. Przed eksploracyjną analizą czynnikową obliczono miarę KMO oraz wykonano test sferyczności Bartletta. Wartość KMO powyżej 0,50 i istotny wynik testu sferyczności Bartletta oznacza, że zasadne jest przeprowadzenie analizy czynnikowej, ponieważ doprowadzi to do znaczącej redukcji liczby zmiennych. Wartości te informują o tym, czy przeprowadzenie EFA (eksploracyjna analiza czynnikowa) doprowadzi do znaczącej redukcji zmiennych. Przy doborze liczby czynników kierowano się wykresem osypiska oraz kryterium wartości własnej Kaisera.

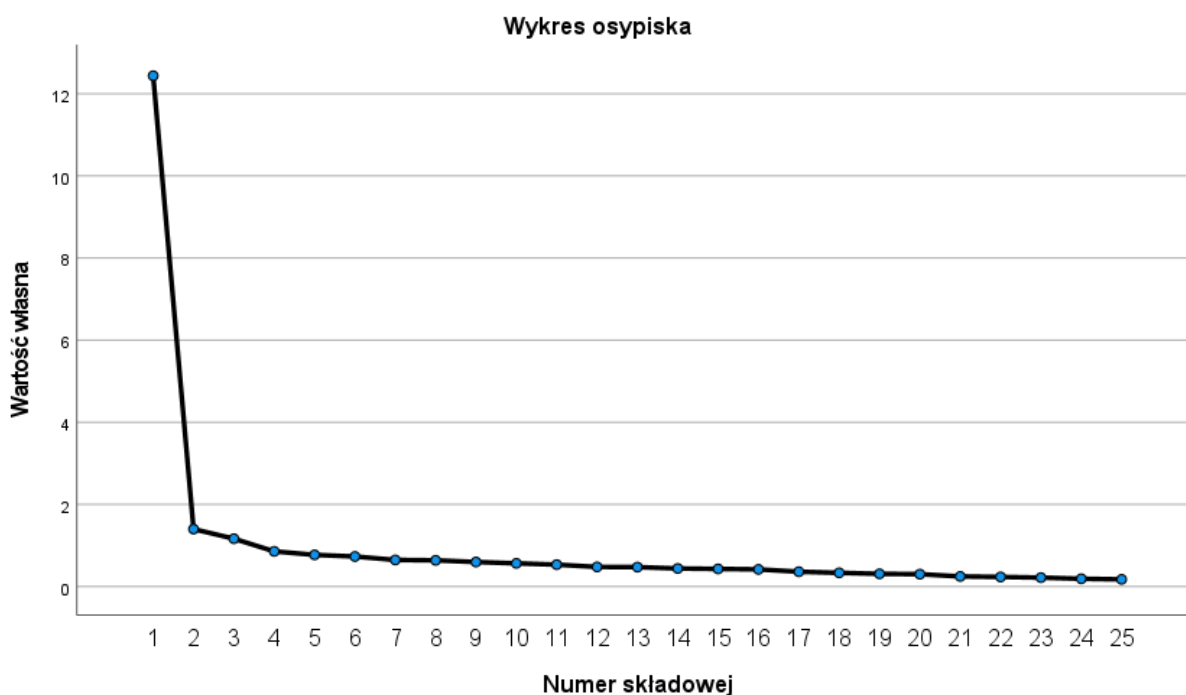
W analizie eksploracyjnej zastosowano rotację Varimax – metoda ta poprzez obrót ortogonalny minimalizuje liczbę zmiennych posiadających wysokie ładunki i ułatwia w ten sposób interpretację wymiarów.

Tabela 3.12. Weryfikacja założeń eksploracyjnej analizy czynnikowej

Miara KMO		0,95
Test sferyczności Bartletta	chi-kwadrat	3130,43
	Df	300
	P	< 0,001

Źródło: opracowanie własne. KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, df – stopnie swobody.

Na rysunku 3.11. przedstawiono wykres osypiska dla analizowanych danych. Według tego kryterium liczbę czynników powinno dobrać się na podstawie miejsca, w którym wykres „wypłaszcza się”.



Rysunek 3.11. Wykres osypiska dla danych dotyczących orientacji przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.13. przedstawiono wartości własne wyodrębnionych czynników oraz procent wyjaśnianej przez nie wariancji.

Według Kryterium Kaisera w dalszych analizach powinno uwzględnić się czynniki, których wartość własna przekracza 1,00, i te właśnie czynniki ukazano w tabeli. W celu lepszego dopasowania itemów do czynników zastosowano rotację Varimax, która pozwoliła na

taki rozkład ładunków dla każdego czynnika, aby obrazował możliwie duże zróżnicowanie, co z kolei przekłada się na łatwość interpretacji. Wartość własna czynnika pierwszego wyniosła 12,44 i wyjaśniała samodzielnie 22,2% wariancji (po rotowaniu). Wartość własna pozostałych dwóch czynników wyniosła kolejno 1,40 i 1,17. Jak widać i na wykresie osypiska, czynnik pierwszy wyraźnie odznaczał się od pozostałych wartością własną. Przed rotacją wyjaśniał on 49,8% wariancji, czynnik drugi – 5,6%, a trzeci – 4,7%. Po rotacji procent ten rozłożył się w bardziej optymalny sposób – czynnik pierwszy, jak wspomniano, odpowiadał za 22,2% wariancji, drugi – za 20,2%, trzeci – za 17,7%. Łącznie wyodrębnione czynniki wyjaśniały 60,03% wariancji całkowitej, co było wynikiem niskim, choć akceptowalnym.

Tabela 3.13. Wartość własna wyodrębnionych czynników oraz procent wyjaśnianej przez nie wariancji – przed i po rotowaniu

Czynnik	Wartość własna	% wariancji	% skumulowany	% wariancji po rotowaniu	% skumulowany po rotowaniu
1	12,44	49,76	49,76	22,15	22,15
2	1,40	5,61	55,36	20,19	42,34
3	1,17	4,67	60,03	17,69	60,03

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.14. ukazano ładunki czynnikowe dla poszczególnych itemów. Pozycje testowe w tabeli posortowano według wysokości ładunku czynnikowego.

Ładunek każdego z itemów osiągnął akceptowalną wartość $> 0,30$. Mimo zastosowania rotowania w niektórych przypadkach osiągnięto zbieżność – oznacza to, że jeden item łądował z podobną siłą więcej niż jeden czynnik, np. ładunek czynnikowy dla IN1 wyniósł 0,49 dla czynnika 1 i 2. W związku z tym zaprezentowany podział itemów na wskazane wymiary nie jest optymalny, i należałoby zmodyfikować pozycje, które osiągały zbieżność, lub usunąć je z analizy. Z uwagi na to, że wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej były akceptowalne, zdecydowano się pozostać przy pierwotnym podziale na 5 czynników (Autonomia, Innowacyjność, Proaktywność, Podejmowanie ryzyka, Konkurencyjna agresywność).

Tabela 3.14. Ładunki czynnikowe poszczególnych pozycji skali orientacji przedsiębiorczej

Item	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
	Ładunek czynnikowy		
IN2	0,719	0,400	0,071

Item	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
	Ładunek czynnikowy		
IN5	0,713	0,178	0,396
AU1	0,657	0,346	0,272
AU3	0,649	0,305	0,292
IN4	0,636	0,187	0,404
AU5	0,609	0,496	0,128
PA2	0,601	0,240	0,391
IN3	0,558	0,273	0,328
PA5	0,532	0,455	0,331
IN1	0,493	0,491	0,131
PR1	0,246	0,799	0,236
PR3	0,114	0,753	0,361
PR2	0,210	0,683	0,419
AU2	0,342	0,637	0,124
AU4	0,455	0,599	0,149
PA4	0,355	0,580	0,289
PA3	0,451	0,511	0,262
PR5	0,346	0,480	0,379
KA5	0,070	0,176	0,753
KA1	0,310	0,195	0,684
KA2	0,202	0,343	0,662
KA4	0,431	0,204	0,624
KA3	0,340	0,324	0,574
PR4	0,301	0,409	0,570
PA1	0,511	0,113	0,569

Źródło: opracowanie własne.

Korelacje między analizowanymi zmiennymi sprawdzono przy pomocy współczynnika r-Pearsona. Analizowane zmienne były zmiennymi ilościowymi. Stosunkowo niskie wartości skośności i kurtozy ($< 1,00$) pozwoliły uznać rozkłady tych zmiennych za zbliżone do rozkładu normalnego.

Z uwagi na to, że w dalszych częściach analizy wykonywano regresję liniową, użycie tego współczynnika było zasadne, ponieważ miara współczynnika r-Pearsona jest równa

standaryzowanemu współczynnikowi regresji w modelach jednowymiarowych, mówiącym o sile związku między dwoma zmiennymi.

Następnie przystąpiono do zbudowania modeli regresji – skonstruowano modele jednowymiarowe oraz jeden model wielowymiarowy. Oceniano współczynnik Beta²⁸⁵ wraz z 95% przedziałami ufności dla każdej zmiennej oraz współczynnik R² ²⁸⁶ dla modelu wielowymiarowego.

Dla zmiennych w modelu wielowymiarowym obliczono również współczynnik VIF (Variance Inflation Factor), czyli współczynnik współliniowości, który jest wykorzystywany w analizie regresji wielorakiej i informuje o autokorelacji zmiennych. Pomaga wykryć sztucznie zawyżony współczynnik determinacji. Współczynnik determinacji w modelu mówi o tym, w jakim stopniu zmienność w zakresie zmiennej zależnej jest wyjaśniana przez zmienność w zakresie zmiennych niezależnych. Im więcej predyktorów w modelu tym współczynnik determinacji osiąga wyższe wartości. Jednym w głównym założeniu analizy regresji wielorakiej jest brak współliniowości predyktorów (brak korelacji między zmiennymi niezależnymi). Współczynnik VIF opisuje poniższy wzór:

$$VIF_i = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Dla współczynnika współliniowości przyjmuje się następujące interpretacje:

- VIF=1 : brak współliniowości predyktorów
- 1<VIF<10 : występuje nieznaczna współliniowość predyktorów, warto rozważyć zmianę modelu
- VIF>10 : występuje silna współliniowość predyktorów, należy usunąć z modelu zmienną

Model mediacji zbudowano metodą SEM (Structural Equation Modeling)²⁸⁷. Oceniono efekt całkowity zmiennej niezależnej na zależną, efekty bezpośrednie zmiennej niezależnej

²⁸⁵ **Współczynnik Beta** to standaryzowany współczynnik regresji, określający zależność między predyktorem (zmienną wyjaśniającą), a zmienną zależną (wyjaśnianą). Jego interpretacja jest podobna do interpretacji współczynnika korelacji i podobnie jak on, przyjmuje wartość od -1 do 1.

²⁸⁶ **Współczynnik R²** - mówi, jaki % zmienności całkowitej wyników ekonomicznych wyjaśnia nasza kombinacja zmiennych. R² może być w przedziale od 0 do 1, a im większa wartość tego współczynnika tym lepiej.

²⁸⁷ **Metoda SEM** – modelowanie równań strukturalnych. Jest to metoda wielowymiarowej analizy danych, która może być wykorzystana do przeprowadzenia analizy czynnikowej, analizy ścieżek, analizy wariancji i kowariancji w celu ustalenia powiązań wśród zmiennych. Metoda SEM pozwala na połączenie ze sobą możliwości analizy ścieżek w celu zbadania relacji między wieloma zmiennymi zależnymi i niezależnymi, z możliwością uwzględnienia analizy czynnikowej w celu ustalenia zależności między zmiennymi obserwowalnymi i nieobserwowalnymi bądź relacji między samymi czynnikami.

i mediatora na zmienną zależną oraz efekt pośredni zmiennej niezależnej na zależną poprzez mediator.

Poziomo wszystkich zmiennych porównano również między grupami (małe i średnie przedsiębiorstwa). Do tego celu użyto testu t-Studenta dla grup niezależnych. Istotne wyniki ukazano na wykresie skrzynkowym. Na test t-Studenta, będący testem parametrycznym, zdecydowano się po analizie normalności rozkładów porównywanych zmiennych – decyzje o uznaniu rozkładów zmiennych za rozkłady normalne podjęto po wykonaniu testu Shapiro-Wilka, analizie wartości skośności i kurtozy oraz wizualnej ocenie rozkładów.

Rozdział IV: Problematyka kształtowania wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych na bazie orientacji przedsiębiorczej – case study

4.1. Studium przypadku – przypadek A

Na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji zarządczych. Ze względu na brak zgody na ujawnienie nazwy firmy udzielających wywiadów, dane firm, z którymi zostały przeprowadzone wywiady pozostają w posiadaniu doktorantki, a na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej przedsiębiorstwa zostały opisane, jako A, B, C.

Celem przeprowadzonego wywiadu była weryfikacja pozyskanych danych literaturowych oraz diagnoza wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki finansowe oraz identyfikacja cech specyficznych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

4.1.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa A

Pierwsze studium przypadku zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie A, które funkcjonuje w branży cyberbezpieczeństwa oraz transmisji danych w przemyśle, działające od ponad 20 lat w województwie śląskim.

Zgodnie z informacjami z Krajowego Rejestru Sądowego działalność przedsiębiorstwa to:

- reprodukcja zapisanych nośników informacji,
- produkcja elementów elektronicznych,
- produkcja elektronicznych obwodów drukowanych,
- produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych,
- produkcja sprzętu (tele)komunikacyjnego,
- produkcja elektronicznego sprzętu powszechnego użytku,
- produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych,
- produkcja magnetycznych i optycznych niezapisanych nośników informacji,
- produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów,
- produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej.

Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia 18 osób i reprezentuje małe przedsiębiorstwo produkcyjne.

Wywiad został przeprowadzony z V-ce prezesem Zarządu pełniącym również funkcję dyrektora handlowego w badanej firmie. W opinii autorki posiadane doświadczenie zawodowe oraz pełniona w badanym przedsiębiorstwie funkcja w pełni pozwoliła na przeprowadzenie wywiadu pogłębionego w celu weryfikacji wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa jest dość trudna do określenia ze względu na dużych graczy, z jakimi na rynku musi mierzyć się przedsiębiorstwo. Można określić, że w przeważających obszarach swojej działalności przedsiębiorstwo posiada około 5% udziału w rynku, natomiast są obszary, w których ze względu na swoją specyfikę oraz oferowane produkty, przedsiębiorstwo może nawet osiągać udział w rynku przekraczający 10%. Zgodnie z uzyskaną informacją przedsiębiorstwo ma zasięg ogólnokrajowy.

Osoba, z którą został przeprowadzony wywiad deklaruje, że zna składowe orientacji przedsiębiorczej jak również samo pojęcie orientacji przedsiębiorczej.

Część właściwa wywiadu została podzielona na sześć części, z czego pięć części dotyczyło stricte wymiarów orientacji przedsiębiorczej, a część szóstą dotyczyła determinant orientacji przedsiębiorczej.

4.1.2. Autonomia

Dla rozmówcy autonomia jest bardzo ważnym wymiarem i wszyscy pracownicy powinni wykazywać się szeroko rozumianą autonomią w obrębie swojego stanowiska pracy. Jak stwierdził rozmówca: *„każdy z nas ma obszary odpowiedzialności w danej organizacji, które powinien realizować w ramach powierzonych obowiązków, a autonomia w podejmowaniu decyzji jest bardzo ważna, wiąże się, bowiem z odpowiedzialnością, jak również z zaangażowaniem, które pracownicy wszystkich szczebli powinni posiadać”*. Będąc autonomicznym pracownik bardziej utożsamia się z procesem, którego jest uczestnikiem.

Jeśli organizacja ogranicza autonomię, to pracownik koncentruje się na minimum narzuconym mu w ramach powierzonych obowiązków, a w konsekwencji możemy zaobserwować zanik odpowiedzialność pracownika.

Czy pracownicy na wszystkich szczeblach powinni zgłaszać swoje pomysły oraz działać autonomicznie? Zgodnie z odpowiedzią uzyskaną od badanego, wszyscy pracownicy powinni być autonomiczni w swoich obszarach działania, a rodzaj kontroli tej autonomii zależy od

szczebla, jaki w badanej organizacji zajmuje pracownik. Im wyższy szczebel zajmowany w organizacji tym ten nadzór nad podejmowanymi działaniami jest mniejszy. Oczywiście nie oznacza to, że osoby na najniższym szczeblu mają być cały czas kontrolowane. „Zadaniem przełożonego jest bycie obok pracownika i współuczestniczenie w jego działaniach. Przełożony ma raczej być wsparciem, drogowskazem dla pracownika”. Czasami bywa bowiem tak, że pracownik, któremu zostało powierzone ambitne zadanie, podczas pierwszych działań autonomicznych w nowym powierzonym obszarze czuje się zagubiony i rolę przełożonego jest go wesprzeć w podejmowanych działaniach.

Zgodnie z deklaracją respondenta w badanej organizacji istnieją elementy wsparcia dla pracowników, którzy:

- chcą niezależnie i twórczo myśleć,
- chcą podejmować działania zmierzające do inicjowania i wprowadzania zmian
- chcą mieć swobodę w działaniu.

Jednym z takich elementów jest powierzanie pracownikom coraz ambitniejszych zadań, by dzięki swoim zdolnościom autonomicznym nie bali się podejmować działań, na które będą mieli bardzo duży wpływ (kluczowy wpływ). Takie wyzwania mogą wiązać się z coraz większą odpowiedzialnością. Dlatego też organizacja wspiera pracowników poprzez szkolenia, na które wysyła się pracowników tak by mogli oni podejmować się coraz ambitniejszych zadań.

Jeśli chodzi o formy wyróżniania pracowników, którzy charakteryzują się autonomią w obrębie powierzonych obowiązków to wszystko zależy od oczekiwań danego pracownika. Docenić pracownika można bowiem na wiele sposobów:

- pochwała na forum,
- premia zadaniowa,
- premia kwartalna,
- premia roczna.

Forma takiego wyróżnienia zależy przede wszystkim od osobistych preferencji wyróżnianego pracownika. Są osoby, które preferują publiczne pochwały, natomiast inne osoby takie wyróżnienie może paraliżować. Dlatego też badana organizacja ze względu na małą liczbę osób wybiera sposoby doceniania pracowników dostosowane do osobistych preferencji. W większości są to premie kwartalne czy premie zadaniowe. Jednakże zgodnie z uzyskaną informacją nie jest akcentowane, że konkretna część wyróżnienia jest przyznana za działania autonomiczne, ze względu na fakt, że wyznacznikiem działań autonomicznych jest sukces

całego projektu i za ten sukces przyznawane jest wyróżnienie, a nie za samo bycie autonomicznym.

Niestety bycie autonomicznym może mieć też negatywne skutki dla organizacji, jeśli podejmowane autonomiczne działania nie wpisują się w założoną przez organizację strategię. Dlatego też ważne jest by działania autonomiczne podlegały właściwej kontroli.

W przypadku, gdy działania autonomiczne przynoszą negatywne skutki dla organizacji, wynika to z dwóch głównych powodów:

1. z błędnej decyzji samego pracownika
2. z błędnej decyzji samego zarządu ze względu na powierzenie pracownikowi zadań, do których nie ma on wystarczających umiejętności i kwalifikacji.

Ważnym aspektem mającym wpływ na podejmowanie właściwych działań autonomicznych jest przepływ informacji. Badana organizacja przekazuje swoim pracownikom istotne sprawy dla organizacji na cyklicznych kwartalnych spotkaniach. W trakcie takich spotkań zarząd informuje pracowników gdzie obecnie jest firma, w jakim kierunku zmierza. Spotkania takie są organizowane po to, by każdy pracownik wiedział, w jakim punkcie jest organizacja w której pracuje. Wracając, bowiem do działań autonomicznych, jakie powinni podejmować pracownicy, *„zdarza się, że z punktu widzenia pracownika podjęte przez niego działanie było z jego punktu widzenia słuszne, ale z biznesowego punktu widzenia badanej organizacji było błędne”*. Analizując negatywne skutki działań autonomicznych w badanej organizacji, respondent stwierdził, że wynikały one głównie z braku informacji, w jakim kierunku zmierza organizacja. Dlatego tak ważne są organizowane przez organizację wspomniane już wyżej cykliczne spotkania, by wszystkie działy wewnątrz firmy wiedziały, co w danym momencie jest ważne dla przedsiębiorstwa. Oczywiście w przedsiębiorstwie są pracownicy, którzy nie uczestniczą w takich spotkaniach, ze względu na pewną poufność omawianych informacji.

To, co wspomniał respondent, to pewne zjawisko wynikające z małej liczby pracowników. Ze względu na to, że badana organizacja jest organizacją małą istnieje przekonanie, że: *„wszyscy o wszystkim wiedzą, i nie jest konieczne specjalne komunikowanie danej informacji. Niestety zdarza się, że skoro coś nie zostało oficjalnie zakomunikowane to osoby niezaangażowane ostatecznie nie posiadają danej informacji. Czasem nawet osoby zaangażowane w proces, ale pracujące w osobnych działach nie wymieniają się istotnymi informacjami i z tego powodu mogą powstawać pewnego rodzaju nieudomówienia”*.

Niestety trudno jest określić, jaki procent pomysłów zgłaszanych przez pracowników jest wdrażany w przedsiębiorstwie. Często na spotkaniach, gdzie odbywa się „burza mózgow”

proponowanych jest mnóstwo nowych pomysłów, usprawnień procesów czy konkretnych działań, ale ze względu na kosztochłonność czy brak zapotrzebowania w danym momencie na proponowane działanie nie są one wdrażane w życie. Rozmówca stwierdził, że: *„zdarzają się jednak sytuacje kiedy pomysł pracownika jest wdrażany na bieżąco najpierw u jednego klienta, a jeśli się sprawdza jest następnie automatycznie wdrażany przez całą organizację.”*

Pan Prezes stwierdził, że według niego, bycie autonomicznym przekładać się będzie na wyniki ekonomiczne, a przede wszystkim na wzrost przychodów, ale tylko pod warunkiem, że organizacja działa sprawnie, a zaangażowanie przejawia cała organizacja.

4.1.3. Konkurencyjna agresywność

Respondent przychylił się do stwierdzenia, że jego firma chce być coraz lepsza, ale często w związku z powyższym stwarza to problem z „nadjakością”. Jako przedsiębiorstwo starają się bowiem oferować swoje produkty i usługi w jak najlepszej jakości często nie oczekiwanej przez klienta. Takie podejście wymaga od osób zaangażowanych w proces większego nakładu czasu pracy, który mógłby być przekierowany na inne działania. Dlatego też respondent stwierdził, że podejście do bycia coraz lepszym jest pewnego rodzaju bolączką dla badanego przedsiębiorstwa. By być na bieżąco z trendami w branży oraz by wiedzieć, co robi konkurencja obecna na rynku, Zarząd jak również dział handlowy, który jest najbliższym potencjalnych klientów są odpowiedzialni za pozyskiwanie niezbędnych informacji. Osoby zatrudnione w dziale handlowym mają wyznaczone branże, którymi się opiekują, dlatego są w stanie szybko pozyskać informacje na temat trendów czy konkurencji. Do tego osoby pełniące stanowiska zarządcze zdobywają informacje o konkurencji oraz trendach w branży korzystając z różnego rodzaju analiz oraz opracowań dostępnych na rynku.

Pozyskanie ważnych o konkurencji informacji odbywa się również na imprezach branżowych takich jak np. targi czy różnego rodzaju kongresy. Na takich kongresach można pozyskać wiedzę na temat długofalowych strategii dla konkretnej branży, co w konsekwencji może mieć wpływ na badane przedsiębiorstwo, np. pozyskanie unijnego wsparcia, w których obszarach będą prowadzone inwestycje itp. Często takie informacje nie mają bezpośredniego, krótkofalowego wpływu na badane przedsiębiorstwo, ale w długiej perspektywie informuje przedsiębiorstwo, o np. spowolnieniu działania branży będącej w kręgu zainteresowania badanego przedsiębiorstwa. Jak zaznaczył respondent do pozyskania informacji o konkurencji nie korzystają z płatnych opracowań wywiadowni gospodarczych. Pan Prezes stwierdził, że udział pracowników w pozyskiwaniu informacji o trendach oraz konkurencji jest bardzo duży.

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu działań agresywnych w stosunku do konkurencji, mając na uwadze duży nacisk, jaki przedsiębiorstwo kładzie na autonomiczne działania pracowników, może zapoczątkować pracownik niższego szczebla niż szczebel zarządczy. Rozmówca podkreślił, że: *„w przypadku, gdy działanie agresywne może mieć wpływ na cenę produktu lub na przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię, to taka decyzja musi być wcześniej uzgodniona z bezpośrednim przełożonym, a jeśli skala decyzji agresywnych rośnie to wtedy też poziom decyzyjności przenosi się na wyższy poziom”*. Gdy decyzje agresywne wobec konkurencji podejmowane są na szczeblu zarządczym, to w takim przypadku decyzje te są konsultowane z konkretnym działem w przedsiębiorstwie, odpowiedzialnym za dany obszar działania. Jak bowiem wspomniał respondent: *„po to istnieją w przedsiębiorstwie obszary decyzyjności i kompetencji, żeby konsultować działania agresywne z konkretnym działem”*. Należy jednak nadmienić, że o konkretnej decyzji podjęcia działania agresywnego informowane są wszystkie działy tak by mogły wesprzeć firmę w swoim działaniu.

By być agresywnym w stosunku do konkurencji respondent badanego przedsiębiorstwa zadeklarował, że firma podąża dwutorowo:

- podpatruje konkurencję, ponieważ silna konkurencja może być wzorem do naśladowania,
- stara się poszukiwać nowych rozwiązań, tak by wyróżniać się na tle konkurencji, by w strumieniu podobnych rozwiązań posiadać wyróżniki, które odróżniają przedsiębiorstwo od konkurencji.

Należy nadmienić, że okres pandemii Covid-19, był takim specyficznym okresem, w którym wiele firm z branży na początku pandemii wyczekiwało i podpatrywało, co zrobi konkurencja tak by nie zostać w tyle za innymi. Takim obszarem działań, który skupiał się na podpatrywaniu działań konkurencji, były działania marketingowe, gdzie przedsiębiorstwa, podpatrywały się wzajemnie i absorbowały rozwiązania stosowane przez konkurencję, by podążać nowoczesną ścieżką i być jak najbliżej swoich klientów.

Czy opłaca się być agresywnym? Zgodnie z odpowiedzią udzieloną przez Pana Prezesa: *„z perspektywy działań firmy nastawiamy się na organiczne wzrosty i synergię z naszymi partnerami, synergia, która nie skupia się na agresji, a raczej na wyróżnikach, które doceni nasz partner biznesowy. Klient podkupiony, nie jest klientem lojalnym”*. Mając takie podejście do prowadzenia biznesu, pracownicy badanego przedsiębiorstwa wiedzą, że nie mają się skupiać na działaniach agresywnych na rzecz pokonania konkurencji, a bardziej mają kłaść nacisk na mocne strony przedstawianych rozwiązań, uwypuklenie cech prezentowanych rozwiązań tak by uświadomić potencjalnemu partnerowi biznesowemu, że to jest to produkt „skrojony na miarę”.

Pandemia Covid-19 wpłynęła na zmianę taktyki jak i intensyfikację działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwo, chociażby w obszarze budowania relacji z klientami końcowymi. Przed Pandemią Covid-19, 98% spotkań było spotkaniami bezpośrednimi, a tylko 2% było spotkaniami online. Dlatego okres pandemii wymusił zarówno na przedsiębiorstwach jak i klientach końcowych zmianę podejścia do kontaktów online. Obecnie 98% spotkań odbywa się online, a klienci otworzyli się na budowanie relacji nawet, jeśli kontakty nie są bezpośrednie i odbywają się poprzez spotkania online.

4.1.4. Innowacyjność

Innowacyjność jest powiązana w mocny sposób z podejmowaniem autonomicznych decyzji. Pracownik, który przejawia postawy autonomiczne, będzie też poszukiwał innowacyjnych rozwiązań w obrębie swojego stanowiska pracy tak by optymalizować powierzone zadania, by zmieniać istniejące procesy o ile mogą one usprawnić wykonywanie powierzonych zadań.

Ważnym aspektem innowacyjności pracowniczej w skali firmy jest również wykorzystywanie pomysłów, jakie mogą przynieść bezpośrednie rozmowy z potencjalnym klientem, a które mogą usprawnić już istniejące w firmie procesy tak by w przyszłości móc je wykorzystać w kolejnych projektach. Wspieranie innowacyjności należy jednak nadzorować tak by pracownik, który będzie się skupiał na podejmowaniu działań innowacyjnych nie zaniedbywał codziennych powierzonych mu zadań.

W ramach spotkań działów poruszane są kwestie pomysłów innowacyjnych, pracownicy są zachęcani do zgłaszania pomysłów. Na takich spotkaniach podczas omawiania bieżących spraw pojawiają się zagadnienia, z jakimi mierzą się partnerzy biznesowi i jeśli pracownicy widzą, że oferowane przez konkurencję rozwiązania można ulepszyć dzielą się takimi pomysłami z zespołem w trakcie takich spotkań. Jeśli przedsiębiorstwo jest w stanie takie ulepszenie przeprowadzić, bo posiada do tego właściwe kompetencje i nakłady finansowe, to takie działanie jest podejmowane.

Pracownicy wiedzą, że przedsiębiorstwo wspiera ich w przejawianiu pomysłów innowacyjnych, a wszelkie innowacje są bardzo mile widziane. Ze względu na ilość zatrudnionych pracowników, są już podczas rozmowy kwalifikacyjnej tak dobierani, by charakteryzowali się kreatywnością, która w następstwie zaowocuje innowacyjnymi pomysłami. Zgodnie z informacją uzyskaną od respondenta: „*przedsiębiorstwo często zatrudnia pasjonatów w swojej dziedzinie*”. Zdarza się jednak, że organizacja musi stopować

zapędy pracowników w obrębie innowacyjności. W szczególności dotyczy to pracowników z działu technicznego. Powodem takich decyzji jest wykraczanie pomysłów zgłaszanych przez pracowników poza możliwości techniczne czy też finansowe badanego przedsiębiorstwa.

By uniknąć zniechęcenia pracowników do zgłaszania pomysłów innowacyjnych, osoby zarządzające bardzo jasno starają się określić ramy, w jakich można się poruszać w ramach innowacyjności. Bardzo przejrzysta komunikacja w zakresie innowacyjności pozwala organizacji uniknąć zniechęcenia pracowników do zgłaszania pomysłów swoim przełożonym. Każdy z pracowników wie, w jakim kierunku zmierza organizacja i w jakim obszarze potrzebna jest innowacyjność dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie uniknąć zgłaszania przez pracowników pomysłów, które będą musiały być odrzucone. Oczywiście zdarzają się bardzo ambitne pomysły, które, mimo że w danym momencie nie mogą być zrealizowane, to są brane pod uwagę zarządu i analizowane pod kątem ryzyka, jakie za sobą niosą.

Pandemia Covid-19 wprowadziła wiele zmian, ale nie miała znacznego wpływu na działalność przedsiębiorstwa jak również na kondycję finansową. Paradoksalnie pandemia Covid-19 była nawet takim stymulatorem dla działań innowacyjnych. Oczywiście pandemia wpłynęła na pewne obszary działalności przedsiębiorstwa, m.in. na współpracę z przedsiębiorstwami z sektora państwowego (spółki skarbu państwa), gdzie w dość dużym stopniu zostały nałożone duże ograniczenia finansowe i nastąpiło bardzo duże spowolnienie, jednakże ograniczenia jednych branż udało się wyrównać wzrostem działalności w innych branżach. Respondent stwierdził, że: „*w okresie pandemii rozwinęli nowe obszary działalności, w związku z tym trudno mówić o ograniczeniach w działaniach, jeśli zostały one wymuszone dopiero przez pandemię*”. Pandemia wygenerowała nowe potrzeby na nowe produkty i usługi.

Czy innowacyjność wpływa na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa? Obecnie spółka jest na etapie wdrażania różnego rodzaju innowacji i ciężko obecnie określić, jaki ostatecznie będzie wpływ podjętych działań na wyniki ekonomiczne, ale już początek 2022 roku przyniósł obiecujące wyniki i wyraźnie wskazał, że podjęte decyzje niosą za sobą duże perspektywy, co w bezpośredni sposób przyczyni się na wzrost przychodów przedsiębiorstwa. Należy, bowiem zauważyć, że projekty w przemyśle charakteryzują się czasem realizacji od 2 do 3 lat.

Jeśli chodzi o ilość wprowadzanych nowości czy usprawnień zaproponowanych przez pracowników to zgodnie z informacją uzyskaną podczas wywiadu, duża liczba pomysłów jest absorbowana przez przedsiębiorstwo, a na przestrzeni ostatniego roku można stwierdzić, że coraz więcej pomysłów zgłaszanych przez pracowników trafia w oczekiwania przedsiębiorstwa. Wynika to z większej świadomości pracowników, czego od nich oczekuje przedsiębiorstwo.

4.1.5. Proaktywność

Respondent reprezentujący badane przedsiębiorstwo uważa, że idealnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa jest posiadanie pracowników proaktywnych na każdym szczeblu organizacji. *„Swoją organizację uważa za taką, która nigdy nie zapomina o proaktywnych działaniach podejmowanych przez pracowników i nie chodzi tu tylko o gratyfikacje finansowe, ale np. podczas rozmów czy spotkań wspomina się konkretne pomysły, propozycje, które zostały zgłoszone i zrealizowane nawet po upływie 2-3 lat od zdarzenia”*. Dzięki takiemu podejściu pracownicy wiedzą, że są doceniani, a postawy proaktywne są doceniane przez osoby zarządzające, o ile oczywiście jest to zgodne z kierunkiem, w którym podąża organizacja.

Proces poszukiwania i wspierania pracowników przejawiających postawy proaktywne, odbywa się poprzez rozmowy czy spotkania. Respondent stwierdził, że nie prowadzi okresowych ocen pracowniczych, co ułatwiłoby proces wspierania proaktywności, ze względu na to, że jako mała organizacja nie posiada działu „human resources”, który głównie jest odpowiedzialny za takie oceny. Respondent podkreślił również, że często postawy proaktywne wynikają zarówno z predyspozycji danego pracownika, jak również z umiejętności zarządzania kapitałem ludzkim odpowiedzialnego za niego przełożonego. Może bowiem okazać się, że brak właściwych kompetencji przełożonego nie pozwala na wykorzystanie lub pobudzenie potencjału postaw proaktywnych u pracownika. Należy jednak przyjąć, że są również pracownicy, którzy posiadają takie cechy osobowe, które nie pozwalają im na bycie proaktywnym. W przypadku pracowników, którzy nie wykazują postaw proaktywnych, ale, w których respondent dostrzega potencjał na rozbudzenie proaktywności, kierowani są do nowych projektów, które będą wymagały rozwoju oraz zmiany podejścia do wykonywania swoich działań. Oczywiście istnieje ryzyko, że pracownik skierowany na nowy obszar działania, może nie podołać powierzonym zadaniom, ale od tego jest rola przełożonego, żeby nadzorować jego pracę i śledzić jego rozwój i pozwolić mu rozwijać postawy proaktywne.

Celem jest by na końcu powierzonego zadania stał się on pracownikiem proaktywnym i dzięki temu przynosił korzyści organizacji. Respondent przyznał, że niekiedy mimo wielu prób nie udaje im się pobudzić postaw proaktywnych w konkretnych pracownikach i tak jak wspominał może to wynikać z braku konkretnych umiejętności zarządu w zarządzaniu kapitałem ludzkim i wymaga od osób zarządzających skorzystania ze szkoleń w tym zakresie.

Zgodnie z informacją uzyskaną od respondenta *„proaktywni pracownicy mają wpływ na ulepszanie oraz optymalizację procesów w przedsiębiorstwie, dlatego też naturalnym wydaje się stwierdzenie, że proaktywni pracownicy mają bezpośredni wpływ na wyniki ekonomiczne*

przedsiębiorstwa o ile ta proaktywność jest zbieżna z przyjętą przez organizację strategią". Oczywiście bycie proaktywnym może też nieść za sobą negatywne skutki dla przedsiębiorstwa o ile pracownik podejmuje proaktywne działania w obszarach, które leżą poza jego kompetencjami, wtedy niezależnie czy podejmowane działania zmierzają w dobrym kierunku, mogą one rodzić konflikty pomiędzy współpracownikami. Mając takie sytuacje na uwadze, ważne jest by taka proaktywność była nadzorowana przez bezpośrednich przełożonych, co pozwoli uniknąć potencjalnych konfliktów wewnątrz organizacji.

Respondent stwierdził, że dobierając sobie pracowników do zespołu bardziej skupiają się na kompetencjach danego kandydata niż na jego cechach osobowościowych mających na celu określić czy badany kandydat przejawia postawy proaktywne czy reaktywne. Postawy proaktywne miałyby znaczenie, gdyby wybór dotyczył kandydatów o takim samym poziomie kompetencji, ale wymagających dalszego rozwoju. W takim przypadku proaktywny kandydat ma większe szanse na zatrudnienie. Wtedy bowiem taki proaktywny kandydat, nastawiony na rozwój, po przeprowadzeniu niezbędnych szkoleń i zaangażowaniu niezbędnych środków finansowych w jego rozwój, staje się pełnoprawnym członkiem zespołu z wysokimi kompetencjami niezbędnymi do realizacji powierzonych mu zadań. Respondent na pytanie, kogo by wybrał, gdyby na szali po jednej stronie miał osobę reaktywną z wysokimi kompetencjami, a po drugiej stronie osobę proaktywną, ale z mniejszymi kompetencjami stwierdził, że na tym etapie, na jakim jest organizacja nie wybrałby żadnej. Mając na uwadze, że firma jest wysoce techniczna, nastawiona na rozwój, to do badanej organizacji poszukują osób w wysokich kompetencjach i przejawiających postawy proaktywne. Oceniając procentowo udział pracowników proaktywnych w całej organizacji, respondent stwierdził, że około 50-70% pracowników w przedsiębiorstwie przejawia postawy proaktywne.

4.1.6. Podejmowanie ryzyka

Respondent zapytany o podejmowanie ryzyka przez pracowników i ewentualnych konsekwencji błędnych decyzji stwierdził, że: *„jest zwolennikiem takiego podejścia, by bardziej skupiać się na rozwiązaniu problemu i omówieniu skutków, jakie dana decyzja przyniosła, niż na osobie, która takie ryzyko podjęła*". Ryzyko jest, bowiem nieodłącznym parametrem realizacji kontraktów, jakie przedsiębiorstwo podejmuje w związku z prowadzoną przez siebie działalnością i trzeba nim umiejętnie zarządzać. Dlatego też przedsiębiorstwo skupia się bardziej na samym problemie, który powstał w związku z podjętym przez pracownika ryzykiem niż na samym pracowniku. Nie przypomina też sobie przypadków, gdy

podjęte ryzyko przyniosło szkody dla organizacji. Jeśli jednak takie sytuacje mają miejsce, to omówienie takiego przypadku odbywa się bezpośrednio z danym pracownikiem, a nie jest omawiane w szerszym gronie, co pozwoliłoby na uwiadomienie pozostałym pracownikom, jakie mogą wyniknąć konsekwencje, gdy podjęte ryzyko było błędem.

Respondent stwierdził, że jako przedsiębiorstwo nie są zwolennikiem podejmowania działań ryzykownych. Respondent wie, że przez takie zachowawcze działania mogą omijać ich, jako przedsiębiorstwo, intratne kontrakty i widzi, że mogliby, jako organizacja, podejmować bardziej ryzykowne działania, aczkolwiek na dzień dzisiejszy taka jest polityka firmy w zakresie ryzyka. Dlatego też na tym etapie, na jakim jest obecnie przedsiębiorstwo, osoby zarządzające nie oczekują od pracowników podejmowania działań ryzykownych. Polityką firmy jest, że jeśli są wymagane działania ryzykowne, to ryzyko jest podzielone pomiędzy pracownika oraz jego bezpośredniego przełożonego. Respondent stwierdził, że: *„stwarza swoim pracownikom komfort, by stres związany z podejmowaniem ryzykownych decyzji, dzięki akceptacji ich przez przełożonego, nie paraliżował pracownika, działając, bowiem w dużym stresie i zostając z decyzją sam na sam pracownik może podjąć błędną decyzję”*. Wsparcie przełożonego daje mu poczucie bezpieczeństwa, że nie zostaje z ryzykiem sam, a ewentualne konsekwencje błędnej decyzji zostaną rozłożone pomiędzy pracownika i jego bezpośredniego przełożonego i tego oczekują zatrudnieni w organizacji pracownicy. Należy jednak podkreślić, że pracownicy badanej organizacji podejmując działania ryzykowne nie oczekują od przełożonego podjęcia za nich tej decyzji, jedynie chcą się podzielić informacją z przełożonym, że podejmowane działanie niesie ze sobą pewne ryzyko. Respondent podkreślił, pomimo, że jego pracownicy mają dużą swobodę w podejmowaniu ryzykownych decyzji, podchodzą do takich działań jednak bardzo asekuracyjnie i wolą takich działań nie podejmować i tak jak już respondent wcześniej zauważył wynika to ze strategii firmy, która na obecnym etapie nie chce podejmować ryzykownych działań. Respondent nie przypominał sobie również żadnych działań ryzykownych podejmowanych przez pracowników, które mogłyby przynieść negatywne skutki dla badanej organizacji. Były takie potencjalne zagrożenia i bardziej wynikały z chęci podejmowania ryzyka w zakresie nie podlegającym kompetencjom danego pracownika, ale zostały wcześniej wyłapane. Wspomniał również, że zdarzyły się sytuacje, gdzie podjęte ryzykowne decyzje miały wpływ na wyniki ekonomiczne spółki. Była to między innymi realizacja zadania z obszaru, który był obszarem nieznanym w danym momencie badanej organizacji i wiązał się z dużym ryzykiem oraz wymagał bardzo agresywnego podejścia cenowego. Podjęcie jednak tego dużego ryzyka przyczyniło się do realizacji i zakończenia projektu z sukcesem. Przedsiębiorstwo potwierdziło swoje kompetencje,

rozszerzyło obszar swojego działania, jak również zanotowało wzrost przychodów w następnych latach działalności, co docelowo wiązało się ze wzrostem zatrudnienia.

Respondent zdaje sobie sprawę, że popełnianie błędów przez pracowników może mieć miejsce, ale ważne jest by te błędy zostały uświadomione, omówione tak by uniknąć ich popełniania w przyszłości i żeby pracownik nie bał się podejmować ryzykownych decyzji w przyszłości. Rozmówca stwierdził, że: „*więcej uczymy się na błędach niż na sukcesach*”. Rozmówca potwierdził w trakcie rozmowy, że nie mają w swoim zespole pracowników, którzy notorycznie popełniają błędy lub też nie wyciągają wniosków z błędów o ile takowy się zdarzy. Jeśli zdarzają się sytuacje, że w ramach powierzonego obszaru działania pracownik popełnia błędy, to jest to konsekwencja złej alokacji takiego pracownika, a obszar, w którym został umieszczony przekracza jego kompetencje. W takim przypadku osoby zarządzające podejmują działania w celu przesunięcia danego pracownika w inne obszary działania tak by realizowała zadania powierzone przez organizację w sposób właściwy. Z obserwacji wynika, bowiem, że ta osoba nie przejawia postaw proaktywnych, system szkoleń nie przyniesie odpowiednich skutków i jedynym rozwiązaniem jest zmiana alokacji takiego pracownika na mniej odpowiedzialne stanowisko. Na pytanie czy taka osoba w wyniku takich działań nie czuje się zdegradowana, co może powodować w niej frustrację, a w konsekwencji przyczynić się do zmiany miejsca pracy, rozmówca odpowiedział, że nie, ale nie była to odpowiedź, jaka została udzielona z dużym przekonaniem. Doktorantka wywnioskowała z tej odpowiedzi, że odczucia pracownika ze zmiany lokalizacji nie były brane pod uwagę przez osoby zarządzające.

Podsumowując pytania dotyczące podejmowania ryzyka, rozmówca stwierdził, że gdyby miał do wyboru pracownika, który nie potrafi podejmować ryzyka oraz pracownika, który nie boi się podejmować ryzyka zdecydowanie wybrałby tego drugiego. Wynika to ze strategii organizacji, która oczekuje proaktywnych, innowacyjnych postaw od pracowników, a pracownik, który boi się podejmować ryzyko, takich postaw nie będzie przejawiał.

4.1.7. Determinanty orientacji przedsiębiorczej

Na zakończenie przeprowadzonego wywiadu rozmówca został poproszony o podanie czynników, jakie mogą sprzyjać orientacji przedsiębiorczej pracowników. Rozmówca stwierdził, że: „*głównym czynnikiem wspierającym orientację przedsiębiorczą jest utożsamianie się z organizacją, jej celami, strategią oraz wartościami, jakie prezentuje*”. Utożsamiając się z organizacją, w naturalny sposób w pracownikach następuje potrzeba prezentowania postaw, jakie niesie za sobą orientacja przedsiębiorcza. Kluczem jest

by w organizacji posiadać pracowników, którzy są pasjonatami w swojej dziedzinie, którzy utożsamiają się z firmą oraz istnieje dopasowanie firma-pracownik. Dzięki takiemu dopasowaniu uzyskujemy gwarancję, że pracownik będzie przejawiał postawy składające się na orientację przedsiębiorczą. Na pytanie o procedury, które mogłyby ułatwiać i wspierać poruszanie się wewnątrz organizacji respondent stwierdził, że: *„jego zdaniem wszelkiego rodzaju procedury ograniczają zachowania rozwijające orientację przedsiębiorczą pracownika, bo uniemożliwiają pracownikowi wyjście z „pudelka”. Oczywiście procedury są istotne, by organizacja funkcjonowała prawidłowo, jednakże nie mogą one być tak skonstruowane, by ograniczać postaw proaktywnych, autonomicznych, innowacyjnych, agresywnych czy ryzykownych”*. Firma w swoich ogłoszeniach o pracę podkreśla, że nie jest korporacją i każdy znajdzie swoje miejsce w zespole, co według rozmówcy sprzyja rozwojowi orientacji przedsiębiorczej wśród pracowników.

Jeśli chodzi o czynniki zniechęcające do orientacji przedsiębiorczej, rozmówca podał, że *„takim czynnikiem jest autorytarny styl zarządzania, który wskazuje pracownikom jedyny słuszny plan działania i nie pozwala na podejmowanie inicjatyw przez pracowników. Trudno, bowiem oczekiwać by pracownicy przejawiali postawy przedsiębiorcze w organizacji gdzie osoby zarządzające znają się na wszystkim najlepiej i zawsze mają rację”*. Rozmówca podkreślił, że nawet jeśli pracownik zrobi coś lepiej to będzie to prowadziło do naturalnych konfliktów w organizacji, bo to przecież osoba zarządzająca autorytarnie jest ekspertem w każdej dziedzinie. Zgodnie z opinią respondenta *„autorytarny styl zarządzania efektywnie hamuje orientację przedsiębiorczą”*. Rozmówca stwierdził, że *„w przypadku autorytarnego stylu zarządzania, przy podejmowaniu ryzyka i jego niepowodzeniu nie szuka się rozwiązania, a w pierwszej kolejności poszukuje się winnego, który musi ponieść konsekwencje poniesionych błędów”*. Jednakże jak podkreślił rozmówca, nie jest to coś, co występuje w badanej organizacji, a jest to spostrzeżenie, jakie wyniósł z poprzednich przedsiębiorstw, w których był zatrudniony.

Organizacja powinna inwestować we wspieranie orientacji przedsiębiorczej wśród swoich pracowników m.in. poprzez szkolenia. Jak stwierdził rozmówca: bycie przedsiębiorczym raczej dotyczy pracowników dojrzałych, których naturalne cechy zostały wsparte poprzez cykl szkoleń. Oczywiście, jeśli byśmy skupili się tylko na wymiarze innowacyjności, to młodzi ludzie posiadają „świeże” spojrzenie na szybko zmieniające się technologie. Jednakże rozpatrując pracownika, który ma przejawiać wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej, należy zaznaczyć, że dotyczy to pracowników dojrzałych i nie chodzi tutaj o wiek pracownika ale o dojrzałość pracowniczą.

4.2. Studium przypadku – przypadek B

4.2.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa B

Drugie studium przypadku zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie B, które funkcjonuje w branży produkcja wózków dziecięcych i działa od ponad 3 lat w województwie śląskim.

Zgodnie z informacjami z Krajowego Rejestru Sądowego działalność przedsiębiorstwa to:

- produkcja rowerów i wózków inwalidzkich,
- produkcja pozostałych wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana.

Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia 20 osób i reprezentuje małe przedsiębiorstwo produkcyjne.

Wywiad został przeprowadzony z Panią Prezes Zarządu. W opinii autorki posiadane doświadczenie zawodowe oraz pełniona w badanym przedsiębiorstwie funkcja w pełni pozwoliła na przeprowadzenie wywiadu pogłębionego w celu weryfikacji wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Zgodnie z uzyskaną informacją przedsiębiorstwo ma zasięg międzynarodowy i aż 70-80% produkcji dotyczy rynków międzynarodowych.

Jeśli chodzi o pozycję rynkową badanego przedsiębiorstwa, to jest to jedno z mniejszych przedsiębiorstw produkcyjnych w porównaniu z przedsiębiorstwami istniejącymi w danej branży i też udział w rynku jest dość niewielki. Rozmówczyni nie była w stanie określić procentowego udziału w rynku.

Osoba, z którą został przeprowadzony wywiad deklaruje, że zna składowe orientacji przedsiębiorczej jak również samo pojęcie orientacji przedsiębiorczej, jednakże poprosiła o przytoczenie definicji orientacji przedsiębiorczej i po jej zaprezentowaniu respondentka stwierdziła, że jest dla niej jasna, jednakże od razu podkreśliła, że struktura w organizacji jest płaska, a w zakresie konkurencji jej przedsiębiorstwo nie przejmuje się konkurencją, ponieważ nie posiada własnej marki, a jedynie produkuje produkty pod markami swoich partnerów.

Część właściwa wywiadu została podzielona na sześć części, z czego pięć części dotyczyło stricte wymiarów orientacji przedsiębiorczej, a część szósta dotyczyła determinant orientacji przedsiębiorczej.

4.2.2. Autonomia

Osoba, z którą został przeprowadzony wywiad stwierdziła, że: *„autonomia jest jak najbardziej wskazana, ale do pewnego stopnia ze względu na fakt, że proces produkcyjny musi przebiegać zgodnie z ustalonymi procedurami oraz procesami, w których nie ma miejsca na autonomię”*. Postawy autonomiczne powinny przejawiać osoby odpowiedzialne za układanie planów produkcyjnych, planów pracy itp., natomiast pracownicy przy liniach produkcyjnych powinni raczej trzymać się ustalonych procesów oraz procedur. Respondentka zaznaczyła jednak, że jak najbardziej wskazane jest by pracownicy każdego szczebla zgłaszali pomysły, które mogą usprawnić działania w obrębie danego stanowiska pracy, ponieważ w badanej organizacji ważny jest końcowy cel, a procesy mogą być usprawniane, jeśli następuje taka konieczność i takie postawy autonomiczne są jak najbardziej mile widziane i oczekiwane.

W celu zachęcenia pracowników do zgłaszania usprawnień, respondentka stara się rozmawiać ze swoimi pracownikami czy to indywidualnie czy też w zespołach 2-3 osobowych, by zachęcać ich do zgłaszania usprawnień. Według rozmówczynie pracownicy jej przedsiębiorstwa wiedzą, że takie zgłoszenia są mile widziane. Inną sprawą jest, że nie wszyscy pracownicy chcą się takimi postawami wykazywać. Taka pasywna postawa zgodnie z informacją uzyskaną od rozmówczynie wynika z tego, że jest grupa pracowników, którzy nie chcą poszukiwać usprawnień, uważają bowiem, że nie mają do tego predyspozycji. Poza tym w przedsiębiorstwie jest też grupa pracowników, którzy nie chcą podejmować zadań, które wychodzą poza zakres obowiązków do nich przypisany. Według respondentki można przyjąć, że około 20% pracowników przejawia postawy autonomiczne w przedsiębiorstwie, reszta pracowników nie przejawia takich postaw, nie chce usprawniać swoich działań i wynika to z prezentowanej *„postawy życiowej”* - *„mam takie powierzone zadania, według takiego schematu i tak będę je wykonywał”*. Respondentka lubi ludzi twórczych, przejawiających postawy autonomiczne, ale zdaje sobie sprawę, że są pracownicy, którzy nie mają takich cech osobowościowych i nie ma sensu takich osób zmuszać do przejawiania takich postaw, nie można, bowiem wymagać od takich osób czegoś, czego oni nie potrafią zrealizować.

„Takie osoby nie mają, bowiem wewnętrznej potrzeby do podejmowania działań autonomicznych, a nawet wolą wykonywać powtarzalne czynności i wszelkie zmiany, usprawnienia źle odbierają”.

Wszelkie postawy autonomiczne przejawiane przez pracowników są nagradzane czy to w postaci premii czy też podniesienia wynagrodzenia. Respondentka przyjmuje zasadę i jej pracownicy o tym wiedzą, że pracownik musi pokazać, co umie i jakim jest pracownikiem,

i jeśli to wykracza poza utarte procedury to jest to doceniane, a następnie wynagradzane w przeszłości, czy to w postaci premii rocznej czy podwyżki wynagrodzenia.

Niestety zdarza się, że autonomiczne działania podejmowane przez pracowników są niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Wynika to głównie z braku komunikacji pomiędzy pracownikiem podejmującym działanie autonomiczne, a zespołem, w którym taka osoba funkcjonuje, jak również wynika z niewiedzy pracownika np.:

- *„zamówienie jednorazowo za dużej partii surowca przez pracownika. Takie działanie blokuje środki finansowe przedsiębiorstwa, które mogłyby być przeznaczone na zakup innych surowców czy półproduktów. W wyniku takiego autonomicznego działania może stanąć cały proces produkcyjny danego elementu, a nadmiar zamówionego surowca musi być długo składowany, co powoduje nieoczekiwane koszty magazynowania,*
- *zmiana uzgodnionego planu produkcyjnego ze względu na brak surowca bez konsultacji z przełożonym, przesunięcie w to miejsce produkcji innego elementu niepowiązanego z danym procesem. Teoretycznie takie działanie zostaje podjęte przez pracownika by nie stanęła produkcja i nie było przestojów, jednakże produkcja zastępczego elementu jest potrzebna dużo później i wymaga niepotrzebnego składowania”.*

Błędy opisane powyżej wynikają z problemów komunikacyjnych, bo pracownicy często nie chcą lub nie uważają za zasadne dzielić się informacjami z innymi pracownikami. Wynika to również z tego, że pracownicy podejmujący takie decyzje, uważają, że mają do nich predyspozycje i nie chcą absorbować takimi działaniami respondentki. Rozmówczyni stwierdziła, że w przypadku błędnych decyzji stara się reagować na bieżąco i rozmawiać z pracownikami uświadamiając im jak ich decyzje wpłynęły na następne etapy procesów produkcyjnych. Na bieżąco stara się rozmawiać z większością pracowników by przekazywać im uwagi i wychwycić ewentualne błędy. Nie są organizowane natomiast spotkania podsumowujące wykonane zlecenie, by przedyskutować ewentualne błędy, jakie zostały popełnione, czy omówić usprawnienia w procesie produkcyjnym. Rozmówczyni zapytana o określenie procentowej ilości pomysłów zgłaszanych przez pracowników, a następnie wdrażanych przez przedsiębiorstwo stwierdziła, że: *„bardzo trudno jest to określić, ze względu na fakt, że dobre pomysły są wdrażane na bieżąco i o takich wdrożeniach często dowiaduje się post factum”.* Rozmówczyni podkreśliła, że stara się, jako Prezes Zarządu, wdrażać wszystkie sensowne pomysły z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

4.2.3. Konkurencyjna agresywność

Badając podejście rozmówcy do konkurencyjnej agresywności uzyskałam informacje, że badane przedsiębiorstwo chce być coraz lepsze, ale pod kątem oferowanej produkcji, a nie w stosunku do konkurencji i przede wszystkim nie za wszelką cenę. Założenie, jakiemu hołduje przedsiębiorstwo jest takie, że nie podejmuje działań agresywnych wobec konkurencji. Taka postawa wynika z faktu, że przedsiębiorstwo produkuje produkty pod „brandami” klientów. Dlatego też, pomiędzy badanym przedsiębiorstwem, a ich klientami nawiązują się zależności, które do minimum eliminują zagrożenie przejęcia ich przez konkurencję obecną na rynku. Takie silne zależności pomiędzy klientami, a badanym przedsiębiorstwem budowane są poprzez oferowanie im najwyższej jakości usług jak również spersonalizowanych rozwiązań dla ich produktów. Produkowane w przedsiębiorstwie produkty są na tyle unikatowe, że praktycznie niemożliwym staje się przejęcie takiej produkcji przez konkurentów, ponieważ wiązałoby się to z ponoszeniem dużych nakładów inwestycyjnych w formy czy narzędzia, a czas takiego przejęcia szacuje się na okres powyżej roku.

Oczywiście respondentka zdaje sobie sprawę, że zawsze może nastąpić przejście klientów do konkurencji, ale w jej gestii jest by terminowością dostaw oraz oferowaną jakością minimalizować takie zagrożenie.

Informacje o potencjalnych zagrożeniach ze strony konkurencji są zbierane jedynie przez respondentkę podczas bezpośrednich rozmów z jej klientami. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie nie stanowią źródła w pozyskiwaniu informacji o konkurencji, ze względu na brak takich możliwości. Rozmówcy, będąc jedyną osobą, która jest w stanie pozyskać informacje o konkurencji przytoczyła, rozmowę, gdzie: *„klient poinformował ją, że jeśli nie zwiększy mocy produkcyjnych w swoim zakładzie, będzie musiał część swojej produkcji zlecić konkurencyjnej firmie”*. Takie sytuacje niepokoją moją respondentkę, bo takie działanie może w konsekwencji doprowadzić, do całkowitego wycofanie się danego klienta z badanego przedsiębiorstwa, jeśli okaże się, że firma konkurencyjna będzie sprawniejsza produkcyjnie, czego nie można wykluczyć. Pani Prezes wspomniała, że by uniknąć takiej sytuacji postanowiła zwiększyć swoje moce produkcyjne, ponieważ zdaje sobie sprawę, że pomimo unikalności produkcji może się zdarzyć, że firma konkurencyjna będzie lepsza. By jeszcze bardziej zacieśnić relacje pomiędzy klientami, a przedsiębiorstwem proponuje swoim partnerom biznesowym współuczestniczenie w ponoszenie nakładów finansowych na niezbędne inwestycje pozwalające na zwiększenie mocy produkcyjnych.

Gdyby jednak filozofia przedsiębiorstwa uległa zmianie i firma chciałaby być agresywna w stosunku do konkurencji, respondentka stwierdziła, że jest bardziej za poszukiwaniem nowych rozwiązań niż kopiowaniem już istniejących na rynku rozwiązań. Skupiłaby się na pewno na automatyzacji produkcji jak również na inwestowaniu w nowy park maszynowy. Takie działania pozwoliłoby, na uatrakcyjnienie produktu, a nie korzystanie już z gotowych rozwiązań. Bazując na słowach rozmówczynie: „*kopiowanie rozwiązań oferowanych przez rynek w ich przypadku się nie sprawdza, produkując bowiem produkty klientów bardziej skupiają się na potrzebach i oczekiwaniach klienta, proponując mu nowe rozwiązania, niż dostępne obecnie na rynku*”. Klient zbierając uwagi od swoich konsumentów definiuje, jaka jest potrzeba, a badany zakład produkcyjny stara się takie unowocześnienie zaoferować.

Bycie agresywnym w stosunku do konkurencji, konkurując np. ceną według respondentki jest złym rozwiązaniem i ona sama w takiej agresywności nie widzi sensu, bardziej skupia się na terminowości i oferowaniu coraz lepszej jakości produkcji. Według Pani Prezes tylko takie działania prowadzą do pozyskania nowych klientów, rozszerzenia zasięgu terytorialnego czy zwiększenia przychodów. Mając na uwadze specyfikę branży, informacje o przedsiębiorstwie rozchodzą się w trakcie bezpośrednich rozmów pomiędzy klientami. Na poparcie swoich słów przytoczyła przykład klienta zagranicznego, który dowiedział się o przedsiębiorstwie od innego klienta i przeniósł swoją produkcję do firmy mojej rozmówczynie. Powodem takiego działania ze strony kontrahenta, była słaba jakość obsługi, nieterminowość oraz produkcja bardzo słabej jakości w poprzednim przedsiębiorstwie. W tym przypadku nie miała znaczenia cena. Dla kontrahenta liczyła się jakość, terminowość oraz jakość obsługi. Respondentka podkreśliła, że przyjęta przez nią strategia sprawdza się, bo dzięki zadowoleniu swoich klientów, ich produkcja wzrasta, a tym samym przedsiębiorstwo nie musi poszukiwać ciągle nowych klientów.

Rozmawiając na temat pandemii Covid-19 i ewentualnego wpływu na działania agresywne w stosunku do konkurencji, respondentka stwierdziła, że pandemia nie wpłynęła w znaczący sposób na pracę przedsiębiorstwa, a co za tym idzie nie wymusiła, żadnych działań agresywnych w stosunku do konkurencji. Oczywiście jak każde przedsiębiorstwo produkcyjne odczuwalne były skutki przerwania łańcuchów dostaw, ale nie były one na tyle znaczące dla przedsiębiorstwa by wymagały wzmożonych agresywnych działań. Absencja pracowniczka w początkowej fazie pandemii też nie była rujnująca dla przedsiębiorstwa i dało się tak przeorganizować linie produkcyjne, że zakład działał bez większych przestoju.

4.2.4. Innowacyjność

Respondentka zapytana o przejawianie zachowań innowacyjnych przez jej kadre pracowniczą, stwierdziła, że tak jak w przypadku autonomii, około 20% załogi przejawia takie postawy i to wynika z ich naturalnej potrzeby tworzenia i poszukiwania rozwiązań innowacyjnych. Według rozmówczynie taka postawa nie dotyczy tylko sfery zawodowej, ale również prywatnej i jest to wynik naturalnego podejścia do życia takich osób.

Osoby wykazujące takie postawy są dostrzegane przez właścicielkę, chwalone jak również motywowane finansowo czy to przez jednorazowe premie czy też stały wzrost wynagrodzenia. Rozmówczynie stwierdziła również, że *„przejawianie zachowań innowacyjnych jest często niemile widziane przez zachowawczą część załogi i artykułowane wobec tych innowacyjnych pracowników, że niepotrzebnie wychodzą przed szereg”*. Według rozmówczynie wynika to z zazdrości oraz braku umiejętności wykorzystania szans, jakie stawia przed nimi właścicielka. *„Niestety pracownicy, swoją zazdrość i złość skupiają na pracownikach innowacyjnych i nie dopuszczają do siebie myśli, że to w nich samych jest problem”*. Rozmówczynie stwierdziła, że mimo wielu prób stymulacji zachowań innowacyjnych wśród zachowawczej części załogi napotykała opór i niechęć, a pracownicy nawet nie starali się podjąć wyzwania.

Mając taką załogę respondentka wspiera 20% swojej załogi i stymuluje procesy kreatywności oraz eksperymentowania przypisując ich do nowych obszarów działania przedsiębiorstwa, tak by mogli wykazać się kreatywnością w nowym obszarze działania. Właścicielka nadmieniła również, że w tych 20% są pracownicy, którzy sami przychodzą i proszą o nowe wyzwania. Zgłaszają swoje pomysły innowacyjne czy to w zakresie produkcyjnym czy też organizacyjnym, np. usprawnianie przepływu informacji, zmiany stanowiskowe itp. Oceniając zaangażowanie pracowników w podejmowanie działań innowacyjnych można w związku z tym stwierdzić, że tylko 10-20% załogi jest zaangażowana w takie działania 80-90% załogi nie przejawia takich postaw, pomimo jasnej komunikacji prowadzonej przez Panią Prezes w tym zakresie. Niestety bariery i ograniczenia osobowościowe większości załogi uniemożliwiają zmianę tego udziału. Rozmówczynie na pytanie czy widzi szansę na zmianę takiego podejścia, stwierdziła, że nie widzi takiej szansy z obecnie zatrudnionymi pracownikami i może to wynikać również z niewiedzy na temat narzędzi lub technik, jakie mogłaby zastosować, by wesprzeć swoich pracowników i otworzyć ich na bycie innowacyjnym. *„Często jedynym motywatorem wspierającym takie postawy są*

gratyfikacje finansowe, ale jeśli ktoś nie posiada właściwych kompetencji to taki motywator nie jest rozwiązaniem i nie stymuluje właściwych zachowań”.

Pandemia Covid-19 położyła jeszcze większy nacisk na kreatywność oraz eksperymentowanie. *„W trudnych czasach jest to jeszcze bardziej pożądane, ponieważ jest ona niezbędna by przetrwać w trudnych czasach, wymaga tylko zrozumienia dwóch stron, że gratyfikacja takich działań może nastąpić z opóźnieniem”.* Oczywiście w dobie pandemii bardziej ceniona jest innowacyjność niewymagająca nakładów finansowych aczkolwiek, jeśli ma to przynieść korzystny efekt, to respondentka może oczekiwać finansowego wsparcia w działaniach innowacyjnych przez swoich partnerów handlowych.

Innowacyjność ma bezpośredni wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, jako przykład właścicielka podała automatyzację produkcji, co przyczyniłoby się do wzrostu mocy produkcyjnych, a co za tym idzie wzrostu przychodów oraz aktywów. Właścicielka zastrzegła również, że automatyzacja produkcji w jej przypadku nie wpłynęłaby na redukcję zatrudnienia, raczej skupiłaby się na relokacji pracowników na inne stanowiska.

Trudno jest określić ile innowacji zgłoszonych przez pracowników zostało wprowadzonych w życie, ponieważ często są to drobne działania zmniejszające np. ilość operacji w obrębie danego procesu produkcyjnego, czy też sposób wykonywania operacji, ale mają one w dłuższym czasie wpływ na szybkość procesu produkcyjnego, a co za tym idzie uwolnienie mocy produkcyjnych, które mogą zostać wykorzystane w innym procesie produkcyjnym.

4.2.5. Proaktywność

Pracownicy każdego szczebla powinni wykazywać się proaktywnością, aczkolwiek nie jest możliwe by 100% kadry pracowniczej takie umiejętności posiadało. Z pewnością im więcej proaktywnych pracowników tym lepiej dla danego przedsiębiorstwa. Ze względu na małą ilość pracowników w przedsiębiorstwie nie stosuje się okresowych ocen pracowniczych.

Pani Prezes kładzie nacisk na bezpośrednie rozmowy z pracownikami, podczas których jest w stanie ocenić proaktywne zdolności swoich pracowników. *Bezpośrednia rozmowa z pracownikiem pozwala na dostrzeżenie zaangażowania pracownika w swoje obowiązki oraz na podzielenie się spostrzeżeniami na temat swojego stanowiska pracy oraz zadań, jakie są mu przypisane”.* Biorąc pod uwagę liczebność kadry pracowniczej oraz bezpośredni kontakt pomiędzy Panią Prezes, a kadrą pracowniczą, rozmówczyni stwierdziła, że nie ma takiej możliwości, by nie dostrzegła osób, które są proaktywne w swoim zespole i na których może

polegać. System wspierania i motywowania pracowników do bycia proaktywnymi opiera się na pochwałach, nagrodach czy zmianie uposażenia. Zdarzają się też inne formy motywowania polegające na wsparciu finansowym proaktywnego pracownika w przypadku, gdy ma problemy w sferze prywatnej.

Pracownicy proaktywni mają duży wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Dzięki swoim postawom mają wpływ na wydajność produkcji. Pani Prezes wspomniała, że *„pracownicy proaktywni wykazują się umiejętnościami rozwiązywania problemów w zespole, mają wpływ na atmosferę w pracy jak również wpływają na relacje pomiędzy współpracownikami. Osoby proaktywne starają się szybko rozwiązywać powstałe problemy, w przeciwieństwie do osób reaktywnych, które w przypadku problemu przerywają pracę i czekają, aż problem zostanie rozwiązany”*.

Mając w swoim zespole pracowników przejawiających postawy proaktywne, rozmówczyni stawia przed nimi coraz bardziej odpowiedzialne zadania, daje również im dużo swobody w podejmowaniu decyzji, gdyż wie, że może na nich polegać.

Oczywiście proaktywne działania mogą przynieść przedsiębiorstwu negatywne skutki, dzieje się to wtedy, gdy osoba podejmująca działania proaktywne wykracza poza zakres swoich kompetencji, co niestety naraża przedsiębiorstwo na mniejsze lub większe straty finansowe, jednakże w skali przedsiębiorstwa nie jest to duży problem. Może się również zdarzyć, że działanie proaktywne naraża dobre imię firmy. Taka strata jest trudna do określenia, a jej skutki są długofalowe. Przykładem może być działanie pracownika, który obieca kontrahentowi coś, co jest niemożliwe do wykonania ze względu na dostępne możliwości techniczne, surowcowe czy czasowe przedsiębiorstwa. *„Kontrahent nie skupia się na konkretnym pracowniku, który nie dotrzymał słowa, ale przekłada całą sytuację na całe przedsiębiorstwo”*. Radzenie sobie z takimi negatywnymi skutkami działań proaktywnych pracownika jest trudne, ponieważ wymaga przekazania pracownikowi, że na skutek podjętych przez niego działań przedsiębiorstwo zostało narażone na negatywne skutki.

Rozmówczyni stara się w odpowiedni sposób przekazać swoje uwagi tak by na przyszłość wyeliminować takie sytuacje, dbając o to by pracownik nie zniechęcił się do proaktywnych działań. Nie krytykuje działania proaktywnego, ale stara się uwypuklić, dlaczego podjęta decyzja przyniosła negatywny skutek. Rozmówczyni stara się przed przyjęciem do pracy ocenić pracownika czy przejawia on postawy proaktywne czy reaktywne. W trakcie trwania rozmowy rekrutacyjnej nie jest to możliwe do stwierdzenia, bo są osoby, które podczas rozmowy potrafią ładnie mówić, co rzeczywistość szybko weryfikuje. Dlatego też potencjalni kandydaci są przyjmowani na tygodniowy okres próbny, tak by zobaczyć ich w rzeczywistych warunkach,

jak pracują w grupie, jakie mają zdolności zarówno techniczne jak i interpersonalne. Taki okres próbny daje możliwość stwierdzenia czy mamy do czynienia z osobą proaktywną czy reaktywną. Mając do wyboru pracownika przejawiającego postawy proaktywne oraz przejawiającego postawy reaktywne, rozmówczynie wybiera osoby proaktywne i nie ma tu znaczenia stanowisko. *„Zawsze lepiej jest, bowiem mieć w zespole ludzi proaktywnych niezależnie od zajmowanego stanowiska”*. Mając ocenić ilu pracowników prezentuje postawy proaktywne Pani Prezes stwierdziła, że można uznać, że stanowią oni 50% załogi.

4.2.6. Podejmowanie ryzyka

Poruszając temat ryzyka i podejmowania go przez pracowników respondentka stwierdziła, że przy obecnej strukturze oraz osobach, jakie zatrudnia, podejmowanie ryzyka występuje głównie po jej stronie. Tym samym nie wymaga podejmowania ryzyka przez swoich pracowników, jak również nie widzi obszarów, w których takie działania byłby uzasadnione ze strony pracowników, w szczególności dotyczy to pracowników bezpośrednio pracujących na linii produkcyjnej.

Jeśli takie decyzje się pojawiają to raczej są to decyzje osób odpowiedzialnych za zamówienia surowców, kontakt z klientem czy też organizację produkcji i raczej są to działania ryzykowne o małym stopniu ryzyka.

W przypadku podjęcia decyzji, która skutkuje niepowodzeniem i naraża przedsiębiorstwo na straty, respondentka stara się na bieżąco na takie sytuacje reagować oraz omawiać je z osobami odpowiedzialnymi za podjęte działania, tłumacząc, z czego wynika negatywny skutek podjętej decyzji. Jeśli ryzykowne działanie niesie ze sobą pozytywny skutek dla przedsiębiorstwa to jest to również bezpośrednio omawiane, a następnie wdrażane do procesu produkcyjnego.

Rozmówczynie stwierdziła, że ustala swoim pracownikom ramy (nie są one jednak sztywne), w których mogą się poruszać i podejmować ryzykowne decyzje, bez konsultacji z przełożonym. Należy jednak wspomnieć, że pewne decyzje, mimo że podejmowane w obrębie ustalonych ram, podejmowane przez pracownika, muszą być konsultowane bezpośrednio z klientem, np. zmiana składu komponentów zastosowanych do produkcji, bo zmiana składu surowca może skutkować późniejszymi reklamacjami konsumentów.

Pani Prezes nie widzi pozytywnych zależności pomiędzy działaniami ryzykownymi podejmowanymi przez pracowników a wynikami ekonomicznymi, zauważa natomiast negatywne skutki, jakie mogą nieść ze sobą ryzykowne działania podejmowane przez

pracowników. Te negatywne skutki wynikają przede wszystkim z nieprzestrzegania ustalonych procedur przez pracowników. Takim negatywnym działaniem według respondentki jest np. *„zastosowanie komponentów niezgodzonych z kontrahentem, co niestety skutkować może późniejszymi reklamacjami, które obciążać będą zarówno kontrahenta, jak i producenta”*. Podążając za słowami Pani Prezes *„dobrych zmian się nie zauważa, zauważa się głównie złe zmiany, które w konsekwencji mają wpływ na dobre imię zarówno kontrahenta jak i producenta”*. By uniknąć takich błędów w przyszłości, respondentka stara się rozmawiać bezpośrednio z pracownikiem, który swoim ryzykownym działaniem naraził na straty badane przedsiębiorstwo. Ryzykowne decyzje, które przyniosły negatywny skutek dla przedsiębiorstwa są omawiane bezpośrednio z pracownikiem. Pani Prezes nie omawia błędów na forum, co pozwoliłoby na uniknięcie takich błędów przez innego pracownika, ponieważ stara się nie deprecjonować pracownika, by nie bał się podejmować ryzyka w przyszłości.

Mając do wyboru pracownika, który nie boi się podejmować ryzyka, oraz takiego, który nie potrafi podjąć ryzyka, Pani Prezes stwierdziła, że *„pomimo negatywnych skutków, jakie mogą nieść ze sobą takie działania i tak wybrałaby pracownika niebojącego się podejmować ryzyka, bo osoba, która się nie boi prezentuje wewnętrzną pewność, a co a tym idzie jest pewna swoich umiejętności”*.

4.2.7. Determinanty orientacji przedsiębiorczej

Na zakończenie przeprowadzonego wywiadu rozmówczyni została poproszona o podanie czynników, jakie mogą sprzyjać orientacji przedsiębiorczej pracowników lub zniechęcać. Rozmówczyni stwierdziła, że: czynnikami sprzyjającymi orientacji przedsiębiorczej są:

- świadomość braku krytyki za postawy przedsiębiorcze,
- brak strachu, że wykazywanie takich działań będzie źle odbierane przez przełożonych,
- brak konsekwencji finansowych, kar czy nagan, jeśli działania przedsiębiorcze przyniosą negatywny skutek,
- atmosfera akceptacji przez przełożonych.

Natomiast czynnikami mającymi zdecydowanie negatywny wpływ na takie postawy są:

- krytyka na forum podjętych działań,
- karanie pracownika za podjęte decyzje, jeśli przyniosły one negatywne skutki dla firmy,
- brak wsparcia i zrozumienia dla takich postaw.

Dlatego też Pani Prezes stara się stwarzać atmosferę wspierającą działania przedsiębiorcze swoich pracowników, oczywiście takich, którzy te postawy chcą prezentować. Jak już, bowiem zostało wspomniane w trakcie wywiadu jest grupa pracowników, która pomimo odpowiedniej atmosfery, nie chce podejmować działań innowacyjnych, nie chce być proaktywna, autonomiczna, agresywna, czy brać na siebie podejmowanie decyzji ryzykownych.

Pani Prezes stwierdziła, że *„gdyby jej firma posiadała bardziej rozbudowaną strukturę organizacyjną, byłby to jeden z elementów wspierających orientację przedsiębiorczą. Rozbudowana struktura daje, bowiem szansę awansu, co w znacznym stopniu wpierać może postawy przedsiębiorcze”*.

Pani Prezes podkreśliła, że w jej zespole mimo płaskiej struktury, zdarzają się sytuacje, gdzie szeregowy pracownik staje się naturalnym liderem, mimo że ma nad sobą bezpośredniego przełożonego tzw. brygadzystę. Pytana o konflikt pomiędzy takimi pracownikami, rozmówczyni stwierdziła, że na razie takiego konfliktu nie dostrzega, a naturalny lider, który przejawia postawy przedsiębiorcze, może liczyć na szybszy wzrost wynagrodzenia, niż jego bezpośredni przełożony, a w konsekwencji następuje naturalna zamiana stanowisk.

By zachęcić pracowników do aktywnego podejmowania działań, które przełożyłyby się bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, rozmówczyni stara się motywować pracowników poprzez premie, nagrody, ale również poprzez dostarczanie coraz to lepszych maszyn, które są przydzielane osobom, które prezentują postawy przedsiębiorcze. Dzięki wymianie parku maszynowego oraz przekazywaniu takiego sprzętu osobom przejawiającym postawy przedsiębiorcze, zyskują oni motywację do wydajniejszej pracy.

Pani Prezes podkreśliła, że to, co jest bardzo ważne w rozwijaniu postaw przedsiębiorczych to atmosfera w pracy, która wpływa mobilizująco na całą załogę. Posiadanie w zespole nawet jednej osoby konfliktowej, może obniżyć morale załogi. Pani Prezes jest zagorzałą przeciwniczką konfliktów i każdą sytuację konfliktową stara się „zdusić w zarodku”, aczkolwiek czasem może się zdarzyć, że nie dostrzeże na czas powstającego konfliktu. Część konfliktów rozwiązuje się samoistnie i pracownicy radzą sobie z nimi samodzielnie, ale są konflikty, które wymagają ingerencji przełożonego oraz bezpośredniej rozmowy z osobą konfliktową. Brak koleżeńskiego podejścia działa na niekorzyść zespołu, co w konsekwencji wpłynie na ich pracę, a pośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

4.3. Studium przypadku – przypadek C

4.3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa C

Ostatnie studium przypadku zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie C, które funkcjonuje w branży budowlanej, działające od ponad 20 lat w województwie śląskim. W swojej działalności przedsiębiorstwo przestrzega czterech fundamentalnych zasad, stawia na: doświadczenie, nowoczesność, ergonomię i ekologię.

Zgodnie z informacjami z Krajowego Rejestru Sądowego działalność przedsiębiorstwa to:

- produkcja wyrobów stolarskich,
- pozyskiwanie drewna,
- produkcja wyrobów z drewna,
- produkcja mebli,
- roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków,
- roboty budowlane specjalistyczne.

Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia około 200 osób w związku z powyższym reprezentuje średnie przedsiębiorstwo produkcyjne.

Wywiad został przeprowadzony z osobą zarządzającą pełniącą w przedsiębiorstwie funkcję dyrektora ds. realizacji projektów. W opinii autorki posiadane doświadczenie zawodowe oraz pełniona w badanym przedsiębiorstwie funkcja w pełni pozwoliła na przeprowadzenie wywiadu pogłębionego w celu weryfikacji wpływu, jaki orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa jest dość trudna do określenia ze względu na występującą sezonowość w sprzedaży. Okres od wiosny do jesieni jest dobrym okresem sprzedażowym, natomiast sezon zimowy to sezon gdzie produkcja odbywa się głównie na magazyn. Można jednak stwierdzić, że w województwie śląskim badane przedsiębiorstwo ma ugruntowaną pozycję i nie dostrzega zagrożenia ze strony konkurencji. Zgodnie z uzyskaną informacją przedsiębiorstwo ma zasięg międzynarodowy.

Osoba, z którą został przeprowadzony wywiad deklaruje, że zna definicję orientacji przedsiębiorczej i zna składowe, które wchodzą w jej skład.

Część właściwa wywiadu została podzielona na sześć części, z czego pięć części dotyczyło stricte wymiarów orientacji przedsiębiorczej, a część szósta dotyczyła determinant orientacji przedsiębiorczej.

4.3.2. Autonomia

Respondent uważa, że nie na każdym stanowisku pracy, pracownicy powinni wykazywać się autonomnością w swoich działaniach. Autonomia odnosi się raczej do średniego szczebla zarządzania, a nie do osób zajmujących stanowiska na linii produkcyjnej ponieważ ich praca jest pracą stricte zadaniową. Pracownicy na linii produkcyjnej mają wykonywać przydzielone im zadania i trzymać się ustalonych procedur.

Oczywiście firma jest otwarta na zgłaszane sugestie w ramach danego stanowiska, ale wcześniej muszą one zostać omówione i przedyskutowane zanim zostaną wdrożone w życie. Pracownik pracujący na linii produkcyjnej nie może bez uzgodnienia wdrożyć jakiegokolwiek działania, które odbiega od przyjętej procedury.

Zgłaszanie sugestii odbywa się w trakcie cyklicznych spotkań na temat realizacji nowych projektów czy bieżących spraw. W trakcie takich spotkań zgłaszane sugestie są omawiane, analizowane i są wyciągane z takich dyskusji wnioski, ale jak stwierdził rozmówca nie wszyscy powinni zgłaszać spostrzeżenia czy sugestie. Działan autonomicznych oczekuje się od brygadzystów czy kierowników budów. W firmie obowiązuje system premii, który motywuje pracowników do przejawiania działań autonomicznych, do tego takie działania są prezentowane podczas cyklicznych spotkań. Pozwala to na zapoznanie załogi z sukcesami, jakie zostały odniesione w ramach autonomicznych działań pracownika, a które mają wpływ na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. „*Autonomiczne działania, które przyczyniają się do sukcesu są wizytówką pracownika, jego działania i zaangażowania w firmę*”. Przedstawienie takiego sukcesu pozostałym pracownikom ma działanie mobilizujące. Niestety autonomiczne działania mogą mieć też negatywne skutki o ile są nieskoordynowane z kolejnymi etapami procesu i są podejmowane bez uprzedniego uzgodnienia z przełożonym. Wynika to głównie z braku przestrzegania procedur. „*Człowiek jest tylko człowiekiem, ma wiele pomysłów i może się wykazać inwencją twórczą, która nie do końca może się okazać właściwa z punktu widzenia przedsiębiorstwa*”. Rozmówca podkreślił, że negatywne skutki działań autonomicznych pracowników nie zdarzają się często. Nie są też wyciągane konsekwencje z takich negatywnych działań. Z pracownikiem przeprowadzana jest rozmowa ostrzegawcza, w której zostaje omówiony problem, z podkreśleniem gdzie i dlaczego decyzja przyniosła negatywny skutek. W celu uniknięcia negatywnych skutków działań autonomicznych przedsiębiorstwo wdrożyło procedury inspektora BHP, które mają zapobiec takim sytuacjom.

Przedsiębiorstwo informuje swoich pracowników o sprawach istotnych dla spółki na spotkaniach, które są realizowane w miarę potrzeb. Informacje istotne dla spółki są

przekazywane pracownikom zgodnie ze szczeblami struktury organizacyjnej, czyli zarząd – kierownicy - brygadziści – szeregowi pracownicy, tak by każdy pracownik wiedział, w jakim kierunku zmierza firma, co jest dla niej w danym momencie najistotniejsze. Branża budowlana ma wiele możliwości i nieustannie pojawiają się nowe rozwiązania czy możliwości, dlatego pomysły pracowników praktycznie wdrażane są, codziennie, jednakże trudno jest określić, jaki to jest procent.

4.3.3. Konkurencyjna agresywność

Przedsiębiorstwo jest zainteresowane uczciwą konkurencją i rywalizacją, ale ma swoją ustaloną ścieżkę, którą chce podążać, dlatego też nie podejmuje agresywnych działań wobec konkurencji. Oferowane przez przedsiębiorstwo produkty są unikatowe, bo każdy oferowany produkt jest inny dopasowany do oczekiwań konkretnego klienta. By dopasować ceny swoich produktów do oczekiwań rynku porównywane są ceny podobnych produktów. Oferowane przez przedsiębiorstwo produkty nie mogą, bowiem być za tanie - jak i za drogie. Cena musi być adekwatna do oczekiwań rynku jak i oferowanej przez przedsiębiorstwo jakości. Informacje na temat konkurencji oraz trendów pojawiających się na rynku zbierane są na podstawie informacji pozyskiwanych przez pracowników działu handlowego. Często zdarza się, że klient przychodzi z ofertami od konkurencji. Na bazie takich ofert dział handlowy może zebrać potrzebne informacje i przekazać je osobom zarządzającym. Pomimo, że agresywność wobec konkurencji nie wpisuje się w strategię firmy, gdyby rynek wymógł takie działania na przedsiębiorstwie, to takie decyzje byłby podejmowane przez osoby zarządzające, po uprzedniej dyskusji z poszczególnymi działami, których by taka decyzja dotyczyła. Rozmówca potwierdził, że *„w firmie dużo dyskutują na wiele tematów dotyczących bieżącej działalności firmy jak i planów na najbliższą przyszłość. Decyzje strategiczne podejmowane są ostatecznie przez osoby zarządzające, ale są wynikiem dyskusji osób odpowiedzialnych za działania przedsiębiorstwa”*. Rozmówca stwierdził, że agresywne działania wobec konkurencji powinny skupić się na poszukiwaniu, wykorzystywaniu i czerpaniu inspiracji z rozwiązań oferowanych przez konkurencję, bo takie podejście, mimo że nie jest lepsze, jest zdecydowanie łatwiejsze do realizacji. Dlatego też zdarza się sporadycznie, że pojawiające się rozwiązania wynikają z inspiracji rozwiązań prezentowanych przez konkurencję. Stwierdził jednak, że osobiście jest zdania, że *„każde przedsiębiorstwo powinno posiadać własne know-how, żeby istnieć i by odróżniać się od konkurencji”*. Rozmówca podkreślił, że konkurencyjna agresywność nie jest wpisana w strategię przedsiębiorstwa, dlatego też nie widzi możliwości by takie działania

mogły mieć wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Pracownicy nie mają możliwości podejmowania jakichkolwiek działań agresywnych wobec konkurencji bez uprzedniej zgody przełożonego, dotyczy to zarówno analizy cenowej jak i pozyskiwania ofert konkurencyjnych. Respondent podkreślił, że w przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na wewnętrzne spotkania, na których omawiane są bieżące sprawy. Takie podejście pozwala uniknąć nieporozumień i działań niezgodnych z polityką firmy. Rozmówca stanowczo stwierdził, że Pandemia Covid-19, nie miała żadnego wpływu na działania podejmowane wobec konkurencji. Okres pandemii w branży budowlanej był bardzo owocnym okresem. Pandemia przyspieszyła decyzje o budowie domu wśród potencjalnych konsumentów. Przedsiębiorstwo stworzyło też produkt wychodzący naprzeciw takim oczekiwaniom, oferując domy do 80-90 m².

4.3.4. Innowacyjność

Wspieranie innowacyjności w przedsiębiorstwie jest bardzo ważnym elementem rozwoju i miejsca na rynku. Innowacyjność dotyczy głównie pracowników z działów projektowych czy osób odpowiedzialnych za zarządzanie produkcją. Innowacyjność nie dotyczy pracowników zatrudnionych przy liniach produkcyjnych. Nie ma możliwości, by pracownicy na liniach produkcyjnych wykazywali się innowacyjnością. Przedsiębiorstwo nie wspiera innowacyjności pracowników. Wspieranie rozpoczyna się dopiero od momentu, gdy innowacyjny pomysł kierunku działania zostanie zaakceptowany przez osoby zarządzające. Wcześniej nie są podejmowane, żadne działania wspierające innowacyjność. Rozmówca podkreślił jednak, że pracownicy wiedzą, że zgłaszanie wszelkiego rodzaju pomysłów innowacyjnych jest ważne i mile widziane przez osoby zarządzające. Wspieranie kreatywności odbywa się podczas cyklicznych spotkań, w czasie których omawiane i weryfikowane są pomysły zgłaszane przez pracowników, przy czym dotyczy to tylko pracowników wyższego szczebla. Zaangażowanie pracowników w podejmowanie działań innowacyjnych jest bardzo duże, ale dotyczy to tylko i wyłącznie pracowników średniego i wyższego szczebla.. Innowacyjność w dobie pandemii Covid-19 jest bardzo mile widziana przez osoby zarządzające. W trakcie trwania pandemii dzięki innowacyjnym działaniom przedsiębiorstwo opatentowało jedno z rozwiązań, podjęło działania na nawiązanie współpracy z międzynarodowym partnerem. Niestety wdrażanie innowacyjnych pomysłów zostało zahamowane poprzez brak finansowania unijnego. Została stworzona, opisana, opatentowana technologia, ale brak środków finansowych nie pozwala na jej wdrożenie do produkcji. Działania innowacyjne są bardzo ważne, bo mają bezpośredni

wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Respondent stwierdził, że „*innowacyjność wpływa na:*

- *pozycję firmy na rynku,*
- *na finanse firmy, bo nowe technologie przyciągają nowych klientów,*
- *na zatrudnienie, bo nowe technologie wymagają zatrudnienia większej ilości osób,*
- *na aktywa spółki, bo nowe rozwiązania mogą wymagać nowych hal produkcyjnych”.*

Trudno jest określić, jaki procent innowacyjnych rozwiązań zgłaszanych przez pracowników zostaje wdrożonych. Każdy projekt jest indywidualny i w trakcie jego tworzenia wdraża się na bieżąco usprawnienia, jakie wynikają z realizacji poprzednich projektów. Mowa tutaj bardziej o usprawnieniach produkcyjnych niż o typowych działaniach innowacyjnych. Jeśli chodzi o działania innowacyjne to rozmówca stwierdził, że jest to mniej niż kilka procent.

4.3.5. Proaktywność

Podjmując temat proaktywności pracowniczej, rozmówca stwierdził, że nie każdy z pracowników powinien takie postawy przejawiać. Według rozmówcy proaktywnością powinni się charakteryzować pracownicy średniego i wyższego szczebla, osoby mające doświadczenie zawodowe oraz odpowiedzialni. Rozmówca wymienił dwa czynniki, które pozwalają mu na wyszukiwanie wśród pracowników osób proaktywnych:

- czas,
- obserwacja w pracy.

Oczywiście osoby zarządzające nie obserwują każdego pracownika, natomiast reagują na sygnały ich bezpośrednich przełożonych, że warto się nad danym pracownikiem pochylić, bo widać, że pracownik ma potencjał. Przed takim pracownikiem stawiane są coraz trudniejsze zadania i cele do osiągnięcia tak by stymulować rozwój pracownika. Ponadto oprócz obserwacji i stawiania coraz to nowszych wyzwań, przedsiębiorstwo wpiera postawy proaktywne głównie poprzez system premiowy, bo to według rozmówcy jest najważniejszym elementem wspierającym postawy proaktywne. Drugim czynnikiem, który motywuje pracowników są wszelkiego rodzaju szkolenia. Respondent podkreślił, że zajmuje się wyszukiwaniem szkoleń, bo jest ich miłośnikiem i wysyła swoich podwładnych na szkolenia, by wspierać i rozwijać umiejętności swoich podwładnych. „*Dzięki takim celowanym szkoleniom, pracownicy mają szansę pozyskać wiedzę techniczną, nabyć doświadczenie i wtedy stają się pracownikami, z którymi można myśleć o poważnej współpracy”.*

Posiadanie proaktywnych pracowników przekłada się na tempo wykonywania pracy, na wydajność i tym samym na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Pytając rozmówcę o negatywne efekty bycia proaktywnym, Pan Dyrektor stwierdził, że bycie proaktywnym może powodować nadpobudliwość, co w konsekwencji prowadzić może do zaniedbywania codziennych obowiązków, w pogoni za poszukiwaniem usprawnień czy rozwiązań prekursorskich. Na pytanie o sprawdzanie kandydatów do pracy czy wykazują postawy proaktywne czy nie, Pan Dyrektor stwierdził, że w obecnych czasach nie ma czasu na skupianie się na cechach osobowościowych kandydata do pracy. W branży budowlanej każdy pracownik jest na wagę złota i nie ma czasu na głębszą analizę jego cech osobowościowych. Oczywiście z każdym pracownikiem odbywa się rozmowa kwalifikacyjna, ale trwa ona na tyle krótko, że trudno jest ocenić proaktywność kandydata. Na poznanie pracownika oraz tego, co sobą reprezentuje służy okres próbny, który każdy z kandydatów musi przejść. Podczas okresu próbnego jest większa możliwość obserwacji i uchwycenia postaw, jakie prezentuje nowo zatrudniony pracownik. Specyfika branży powoduje, że potencjalny pracownik czasem zostaje w zakładzie tylko godzinę, bo wymagania, jakie przed nim są stawiane są dla niego za wysokie. Respondent stwierdził, że zaobserwował zjawisko trudnej adaptacji do polskich warunków osób powracających z zagranicy i chcących podjąć znów pracę w Polsce. Tacy pracownicy mają problem z adaptacją i akceptacją naszej rzeczywistości nie odnajdują się w polskich realiach. Pracowników proaktywnych nie jest dość dużo w przedsiębiorstwie, ponieważ są to głównie osoby zajmujące średnie i wyższe szczeble w organizacji. Stanowi to około dziesięciu procent całej załogi. Reszta pracowników to pracownicy reaktywni niewykazujący takich postaw.

4.3.6. Podejmowanie ryzyka

W aspekcie podejmowania ryzyka przez pracowników, Pan Dyrektor stwierdził, że tak jak w przypadku poprzednich wymiarów, działania o charakterze ryzykownym mogą podejmować tylko pracownicy średniego i wyższego szczebla w organizacji. Nie ma możliwości podejmowania takich działań przez pracowników szeregowych. Pracownicy szeregowi mają wykonywać swoje zadania zgodnie z poleceniami oraz przyjętymi procedurami. Podejmowanie ryzyka wiąże się z podjęciem konkretnej decyzji, a do tego są predysponowani tylko i wyłącznie pracownicy średniego i wyższego szczebla, którzy stanowią około 10% załogi. Oczywiście może się zdarzyć, że szeregowy pracownik podejmie działanie ryzykowne niezgodne z procedurą i nie poinformuje swojego bezpośredniego przełożonego.

Wynik takiego działania może pojawić się w postaci reklamacji czy wady zaoferowanego produktu. Jeśli w wyniku podjętej ryzykownej decyzji czy to doboru surowca czy technologii produkcji, skutki dla przedsiębiorstwa okażą się negatywne, ale nie wynika to ze złamania przyjętych procedur, nie są wyciągane konsekwencje wobec pracownika. By uniknąć na przyszłość negatywnych skutków podejmowania ryzyka, na bieżąco są monitorowane działania pracowników, tak by wychwycić ewentualne negatywne skutki zanim produkt trafi do klienta końcowego. Szacując ilość działań ryzykownych, które przyniosły negatywne skutki dla przedsiębiorstwa, respondent stwierdził, że jest to bardzo niewielki procent, ze względu na bieżące monitorowanie podejmowanych działań. Informacje o działaniach ryzykownych i ewentualnych błędach, jakie z tego powodu powstały spływają do przedsiębiorstwa na podstawie reklamacji. Błędy takie są omawiane na cyklicznych spotkaniach, tak by przeanalizować problem i zastanowić się, dlaczego tak się stało. Z reguły konsekwencją błędnego działania o charakterze ryzykownym, jest błąd seryjny całej produkcji, który jest omawiany i eliminowany w następnej partii produkcyjnej. Rozmówca nie przypomniał sobie działania ryzykownego podjętego przez pracownika, które miałyby pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Podczas rozmowy skupiliśmy się na negatywnych skutkach takich działań. Na pytanie o wybór pomiędzy pracownikiem lubiącym ryzyko i takim, który się takich działań boi, respondent stwierdził, że *„wymarzoną pracownikiem były pracownik pośredni, czyli lubiący podejmować ryzyko, ale i trochę się go bojący, aczkolwiek, gdyby miał do wyboru tylko jedną opcję, to ostatecznie zdecydowałby się na pracownika lubiącego podejmować ryzyko. Zawsze, bowiem można wyznaczyć granice tego ryzyka i tym ryzykiem pracowniczym umiejętnie sterować, odpowiednim nadzorem”*.

4.3.7. Determinanty orientacji

Na zakończenie przeprowadzonego wywiadu rozmówca został poproszony o podanie czynników, jakie mogą sprzyjać orientacji przedsiębiorczej pracowników lub zniechęcać. Rozmówca stwierdził, że: *„czynnikami sprzyjającymi orientacji przedsiębiorczej są:*

- *wszelkiego rodzaju wyróżnienia: premie, nagrody, pochwały,*
- *możliwość udziału w rozwijaniu nowego projektu, którym można się pochwalić w swoim curriculum vitae,*
- *bycie częścią zespołu projektowego”*,

a brak tych czynników zniechęca pracowników do bycia przedsiębiorczym na rzecz firmy”. Do negatywnych czynników można zaliczyć również osobiste predyspozycje pracownika takie jak brak motywacji oraz brak umiejętności”.

Rozmówca zaznaczył również, że „nie z każdego pracownika jesteśmy w stanie wydobyć postawy proaktywne, autonomiczne, innowacyjne, agresywne czy ryzykowne. Wynika to z osobowości danego człowieka, jego umiejętności, możliwości oraz doświadczenia zawodowego oraz stanu umysłu”.

Na bazie przeprowadzonej rozmowy, można zauważyć, że przedsiębiorstwo podejmuje wiele działań by wpierać pracowników w podejmowaniu działań mających wpływ na poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Oprócz nagród, premii czy szkoleń, zachęca swoich pracowników do podejmowania dalszej edukacji, umożliwiając podjęcie i opłacenie studiów wyższych. Przedsiębiorstwo posiada też umowę partnerską z uniwersytetem przyrodniczym w zakresie badań nad technologią drewna. Dzięki wzajemnej współpracy pracownicy mają szansę na uczestniczenie w nowatorskich projektach, zapoznaniu się z niedawno opatentowanymi technologiami czy nowatorskimi rozwiązaniami. Niestety w związku z chwilowym wstrzymaniem środków unijnych na badania nad nowymi technologiami, przedsiębiorstwo boryka się brakiem finansowania, co w bezpośredni sposób wpływa na współpracę z przedmiotową uczelnią.

4.4. Podsumowanie i wnioski z badań jakościowych

Przeprowadzone wywiady miały na celu zweryfikowanie informacji pozyskanych w trakcie przeglądu literatury i innych publicznie dostępnych źródeł wtórnych oraz diagnozę orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwach wraz z identyfikacją cech specyficznych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Wyniki badania jakościowego miały za zadanie doprecyzować i ukierunkować późniejsze badania ilościowe.

Wywiady zostały przeprowadzone w trzech przedsiębiorstwach, których charakterystyka została zebrana w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Porównanie przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach

Charakterystyka	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Branża	Cyberbezpieczeństwo oraz transmisja danych	Artykuły dziecięce	Budowlana
Okres działalności	20 lat	3 lata	20 lat
Wielkość zatrudnienia	18 pracowników	20 pracowników	200 pracowników
Rodzaj przedsiębiorstwa*	Małe	Małe	Średnie
Pozycja rynkowa	5% - 10% udziału w rynku w zależności od obszaru działania	Trudno określić udział w rynku	Trudno określić udział w rynku
Zasięg działalności	Ogólnokrajowy	Międzynarodowy	Międzynarodowy

*zgodnie z załącznikiem I do Rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci znali wymiary orientacji przedsiębiorczej jak również samo pojęcie orientacji przedsiębiorczej.

Dwóch na trzech rozmówców wskazało, że przejawianie postaw przedsiębiorczych dotyczyć powinno tylko personelu zajmującego średnie i wyższe szczeble w organizacji. Pracownicy szeregowi nie powinni przejawiać takich postaw, bez uprzedniej konsultacji swoich działań z bezpośrednim przełożonym.

Respondenci byli zgodni, że pracownika należy wspierać by przejawiał postawy przedsiębiorcze. Wśród wymienionych elementów motywujących i wpierających postawy przedsiębiorcze według rozmówców są:

- wszelkiego rodzaju premie finansowe czy nagrody,
- ustne pochwały osobiste, czy też na forum,
- uczestnictwo w zespołach projektowych,
- zlecenie realizacji nowych przedsięwzięć,
- uczestnictwo w szkolenia.

Respondenci stwierdzili również, że jeśli podejmowane działania przedsiębiorcze pociągają za sobą negatywne skutki, to nie są wyciągane konsekwencje wobec pracownika, o ile te same błędy nie są powtarzane wielokrotnie. By tego uniknąć i uświadomić pracownikowi, gdzie popełnił błąd i dlaczego, wszelkiego rodzaju błędne decyzje są omawiane na bieżąco w trakcie bezpośrednich rozmów czy spotkań cyklicznych.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że błędne decyzje pracowników wynikają z kilku powodów:

- z błędnej decyzji samego pracownika, który przecenił swoje możliwości decyzyjne,
- z błędnej decyzji osób zarządzających poprzez powierzenie pracownikowi działań, do których nie ma on kompetencji,
- z braku właściwej komunikacji pomiędzy zespołami o podejmowanych działaniach,
- z braku właściwego przekazu, w jakim kierunku zmierza organizacja.

W dwóch z badanych przedsiębiorstw, osoby przejawiające postawy przedsiębiorczej stanowią około 20% załogi i są to głównie osoby zajmujące stanowiska średniego i wyższego szczebla, tj.: brygadziści, kierownicy czy menedżerowie. W trzecim przedsiębiorstwie ten odsetek jest większy, bo stanowi około 40-50% i dotyczy pracowników na każdym szczeblu organizacji.

Rozmówcy zwrócili uwagę na problem leżący w samym pracowniku, który nie chce przejawiać postaw przedsiębiorczych pomimo różnych środków motywujących stosowanych ze strony pracodawcy. Postawa życiowa wspomnianych pracowników to wykonywanie powierzonych zadań i nie wychodzenie poza ich zakres. Dwóch z trzech rozmówców stwierdziło, że takie osoby stanowią duży odsetek wśród kadry pracowniczej i nie są w stanie zmienić ich podejścia do pracy, pomimo podejmowania różnorodnych działań motywujących. Rozmówcy podkreślali, że pomimo starań, jakie podejmują, by w odpowiedni sposób motywować pracowników, nie widzą pożądaných rezultatów, by zmienić procentowy udział pracowników ukierunkowanych na bycie przedsiębiorczym. Jako główne powody takiej sytuacji wskazali:

- brak znajomości narzędzi lub technik, które mogłyby wesprzeć podejmowane działania wobec pracowników,
- brak właściwych kompetencji do zarządzania zasobami ludzkimi, który powinien zostać uzupełniony przez nich poprzez uczestnictwo w szkolenia, na które reguły nie ma czasu,
- brak działu human resources, który mógłby wspierać takie działania.

Należy jednak zaznaczyć, że pracownicy przedsiębiorczy czasem wywołują w zachowawczej części załogi niechęć i zazdrość. Oczekują oni, bowiem, że skoro sami nie przejawiają takich postaw to pozostali też powinni tak funkcjonować, a elementy motywacyjne są odbierane jako wysoko niesprawiedliwe.

Podczas wywiadów padło pytanie o wpływ pandemii Covid-19 na działania podejmowane przez organizację i pracowników i czy pandemia miała wpływ na podejmowanie działań innowacyjnych oraz agresywnych wobec konkurencji. Wszystkie z badanych firm, podkreśliły, że pandemia nie miała wielkiego wpływu na podejmowane działań agresywnych

wobec konkurencji. Wynika to z faktu, że każde z badanych przedsiębiorstw nie skupia się na działaniach agresywnych wobec konkurencji i nie wymaga takich działań od swoich pracowników. Mottem badanych przedsiębiorstw jest pozyskiwanie klientów poprzez oferowanie produktów o jak najwyższej jakości oraz stosowanie wyróżników, które same z siebie definiują przedsiębiorstwo, jako godne polecenia.

Pandemia Covid-19 miała natomiast wpływ na podejmowanie działań innowacyjnych. Respondenci stwierdzili, że pandemia była pewnego rodzaju stymulatorem do podejmowania takich działań i było to mile widziane przez osoby zarządzające. Oczywiście w dobie pandemii bardziej ceniona była innowacyjność niewymagająca nakładów finansowych, aczkolwiek, jeśli działanie innowacyjne było korzystne dla firmy to osoby zarządzające starały się mimo trudnego czasu pozyskać finansowanie.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów zostały przedstawione czynniki, jakie mogą wspierać orientację przedsiębiorczą pracowników. Wśród tych czynników zostały wymienione:

- utożsamianie się z organizacją, jej celami, strategią oraz wartościami, jakie prezentuje,
- posiadanie pracowników pasjonatów w swojej dziedzinie,
- tworzenie procedur, ale skonstruowanych tak, by nie ograniczały postaw przedsiębiorczych,
- świadomość braku krytyki za przejawianie postaw przedsiębiorczych,
- brak strachu, że wykazywanie takich działań będzie źle odbierane przez przełożonych,
- brak konsekwencji finansowych, kar czy nagan, jeśli działania przedsiębiorcze przyniosą negatywny skutek
- atmosfera akceptacji przez przełożonych,
- możliwość samorozwoju poprzez wcielanie do różnego rodzaju zespołów projektowych,
- rozbudowana struktura organizacyjna, dająca możliwości awansu.

Rozmówcy wymienili również czynniki, które zniechęcają do przejawiania takich postaw przez pracowników i są to:

- autorytarny styl zarządzania, aczkolwiek taki styl nie występuje w żadnym z przedsiębiorstw,
- osobiste predyspozycje pracownika, czyli brak motywacji i brak umiejętności,
- osobowość pracownika, która z założenia nie jest nastawiona na przejawianie postaw przedsiębiorczych,
- brak doświadczenia zawodowego,
- krytyka na forum podjętych decyzji,

- brak wsparcia przez organizację.

Rozmówcy byli zgodni w stwierdzeniu, że przejawianie postaw proaktywnych, autonomicznych, innowacyjnych, umiejętność bycia agresywnym wobec konkurencji i podejmowanie ryzykownych decyzji dotyczy w głównej mierze pracowników dojrzałych, których naturalne cechy zostały wsparte przez cykl szkoleń. Oczywiście nie chodzi tutaj o wiek pracownika, ale o jego dojrzałość zawodową.

Mając świadomość, że w dwóch z trzech badanych przypadkach tylko 20% przejawia postawy przedsiębiorcze, rozmówcy stwierdzili, że starają się usprawniać swoje działania we wspieraniu pracowniczych działań przedsiębiorczych, mają one bowiem wpływ na rozwój organizacji oraz na wyniki ekonomiczne. Starają się:

- rozwijać system motywacyjny,
- rozwijać cykl szkoleń,
- wspierać rozwój dalszej edukacji,
- ulepszać park maszynowy.

Analizując uzyskane odpowiedzi od respondentów reprezentujących badane przedsiębiorstwa, można zauważyć pewne cechy charakterystyczne dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, a mianowicie:

- dość płaska struktura organizacyjna, co w oczywisty sposób ogranicza pracownikowi możliwości awansu,
- brak sformalizowanych kontaktów służbowych, co z jednej strony jest pozytywnym zjawiskiem, ale z drugiej strony może powodować pewną niesubordynację i nie stosowanie się do przyjętych norm i procedur,
- brak działu HR, co skutkuje nieprzemyślaną polityką szkoleń oraz systemów motywacyjnych, ponieważ każda z osób zajmujących średnie i wyższe szczeble w organizacji ustanawia własny system premii i nagród, jak również dobiera system szkoleń według własnego uznania,
- przekonanie, że pracownikami przejawiającymi postawy przedsiębiorcze powinni być pracownicy zajmujący wyższe szczeble w organizacji, a nie pracownicy szeregowi.

Rozpatrując postawy przedsiębiorcze pracowników pod kątem ich wpływu na wyniki ekonomiczne, badani głównie wskazywali następujące wyniki ekonomiczne:

- wzrost przychodów,
- wzrost pozycji na rynku,
- wzrost zatrudnienia,

- wzrost aktywów,
- rozszerzenie obszaru działania,

jakkolwiek głównie skupiali się na wzroście przychodów, na które może mieć wpływ orientacja przedsiębiorcza.

Rozdział V: Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w świetle badań ilościowych

Dla przejrzystości prezentacji wyników badań empirycznych zostały zastosowane poniższe skróty dla badanych czynników i wymiarów:

a) Orientacja przedsiębiorcza

- AU1, AU2, AU3, AU4, AU5;
- PA1, PA2, PA3, PA4, PA5;
- IN1, IN2, IN3, IN4, IN5;
- KA1, KA2, KA3, KA4, KA5;
- PR1, PR2, PR3, PR4, PR5;

b) Wsparcie organizacyjne

- WO1, WO2, WO3, WO4, WO5;

c) Wyniki ekonomiczne

- WE1, WE2, WE3, WE4, WE5, WE6.

Uzyskane wyniki badań empirycznych zostaną przedstawione według następującej kolejności analizy opisowe ogólne, analizy opisowe w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa, podstawowy model badawczy – wyniki i podsumowanie, rozszerzony model badawczy – wyniki i podsumowanie.

5.1. Ogólna charakterystyka wyników badań empirycznych

W początkowej fazie analizy zostanie przedstawiona ogólna charakterystyka wyników badań empirycznych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w województwie śląskim.

Na początku przeanalizowane zostały dane dotyczące orientacji przedsiębiorczej. Jak wynika z przedstawionych danych wymiary AU, IN oraz PA, charakteryzuje podobna średnia ocen, która w zależności od wymiaru waha się w przedziale od 3,68 do 3,80 dla AU, od 3,68 do 3,93 dla IN oraz od 3,63 do 3,88 dla PA. Należy zaznaczyć, że wymiar IN został oceniony najwyżej z przyjętych do badania pięciu wymiarów konstruktów orientacji przedsiębiorczej.

Dla wymiaru IN item IN2 został oceniony najwyżej, a dotyczył on stwierdzenia: „Nasza firma wspiera pracowników do kreatywności w swoich działaniach”.

Dla wymiaru PA najwyżej został oceniony item PA2, a dotyczył on stwierdzenia: „Nasza firma motywuje swoich pracowników do ciągłej identyfikacji możliwości i proaktywnego działania”.

Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla zmiennej Autonomia - AU

AU	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
AU1	200	1,00	5,00	3,80	4,00	3,00	5,00	1,06	-0,74	0,11
AU2	200	1,00	5,00	3,74	4,00	3,00	5,00	1,03	-0,55	-0,13
AU3	200	1,00	5,00	3,68	4,00	3,00	4,00	1,04	-0,53	-0,28
AU4	200	1,00	5,00	3,68	4,00	3,00	4,00	1,02	-0,40	-0,34
AU5	200	1,00	5,00	3,76	4,00	3,00	5,00	1,03	-0,41	-0,62

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla zmiennej Innowacyjność - IN

IN	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
IN1	200	1,00	5,00	3,80	4,00	3,00	5,00	1,06	-0,69	-0,05
IN2	200	1,00	5,00	3,93	4,00	3,00	5,00	1,08	-0,81	-0,08
IN3	200	1,00	5,00	3,82	4,00	3,00	5,00	1,00	-0,65	0,06
IN4	200	1,00	5,00	3,68	4,00	3,00	4,00	1,03	-0,52	-0,22
IN5	200	1,00	5,00	3,79	4,00	3,00	5,00	1,00	-0,54	-0,35

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.3. Statystyki opisowe dla zmiennej Proaktywność - PA

PA	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
PA1	200	1,00	5,00	3,63	4,00	3,00	4,00	1,01	-0,32	-0,50
PA2	200	1,00	5,00	3,88	4,00	3,00	5,00	0,92	-0,57	-0,05
PA3	200	1,00	5,00	3,77	4,00	3,00	5,00	1,10	-0,66	-0,29
PA4	200	1,00	5,00	3,74	4,00	3,00	5,00	1,06	-0,48	-0,47
PA5	200	1,00	5,00	3,78	4,00	3,00	5,00	1,01	-0,50	-0,44

Źródło: opracowanie własne

Najniżej zostały ocenione wymiary PR oraz KA, gdzie w przypadku konkurencyjnej agresywności jedno z pytań KA5 wyraźnie odbiega od przeciętnych ocen i jako jedyne generuje wynik poniżej 3,5, mediana dla tego pytania wynosi 3, a kwartył dolny Q25 daje wynik 2, a to oznacza, że 25% respondentów nie zgadza się z istotnością takiego działania w swoim

przedsiębiorstwie. Stwierdzenie KA5 odnosi się do konkurencji na rynku i brzmi „Jednym z celów strategicznych naszej firmy jest wyeliminowanie części konkurentów z rynku”. Jak widać z uzyskanych danych empirycznych respondenci nie postrzegają takiego działania jako istotne z ich punktu widzenia.

Tabela 5.4. Statystyki opisowe dla zmiennej Podejmowanie Ryzyka - PR

PR	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
PR1	200	1,00	5,00	3,54	4,00	3,00	4,00	1,10	-0,39	-0,43
PR2	200	1,00	5,00	3,52	4,00	3,00	4,00	1,14	-0,55	-0,40
PR3	200	1,00	5,00	3,52	4,00	3,00	4,00	1,12	-0,41	-0,48
PR4	200	1,00	5,00	3,67	4,00	3,00	4,00	1,00	-0,46	-0,24
PR5	200	1,00	5,00	3,59	4,00	3,00	4,00	0,97	-0,31	-0,34

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.5. Statystyki opisowe dla zmiennej Konkurencyjna Agresywność - KA

KA	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
KA1	200	1,00	5,00	3,53	4,00	3,00	4,00	1,06	-0,36	-0,40
KA2	200	1,00	5,00	3,56	4,00	3,00	4,00	1,10	-0,41	-0,46
KA3	200	1,00	5,00	3,56	4,00	3,00	4,00	1,01	-0,27	-0,43
KA4	200	1,00	5,00	3,68	4,00	3,00	4,00	1,00	-0,45	-0,46
KA5	200	1,00	5,00	3,28	3,00	2,00	4,00	1,24	-0,28	-0,85

Źródło: opracowanie własne

W tabelach 5.1.-5.5. zostały również zaprezentowane dane dotyczące skośności i kurtozy. Miary, które opisują asymetrię i smukłość rozkładu. Jeśli chodzi o skośność to w przypadku każdej zmiennej orientacji przedsiębiorczej występuje asymetria ujemna zwana także lewostronną i znajduje się w przedziale od -0,81 do -0,27. Kurtoza natomiast dla naszych zmiennych znajduje się w przedziale od -0,85 do 0,11.

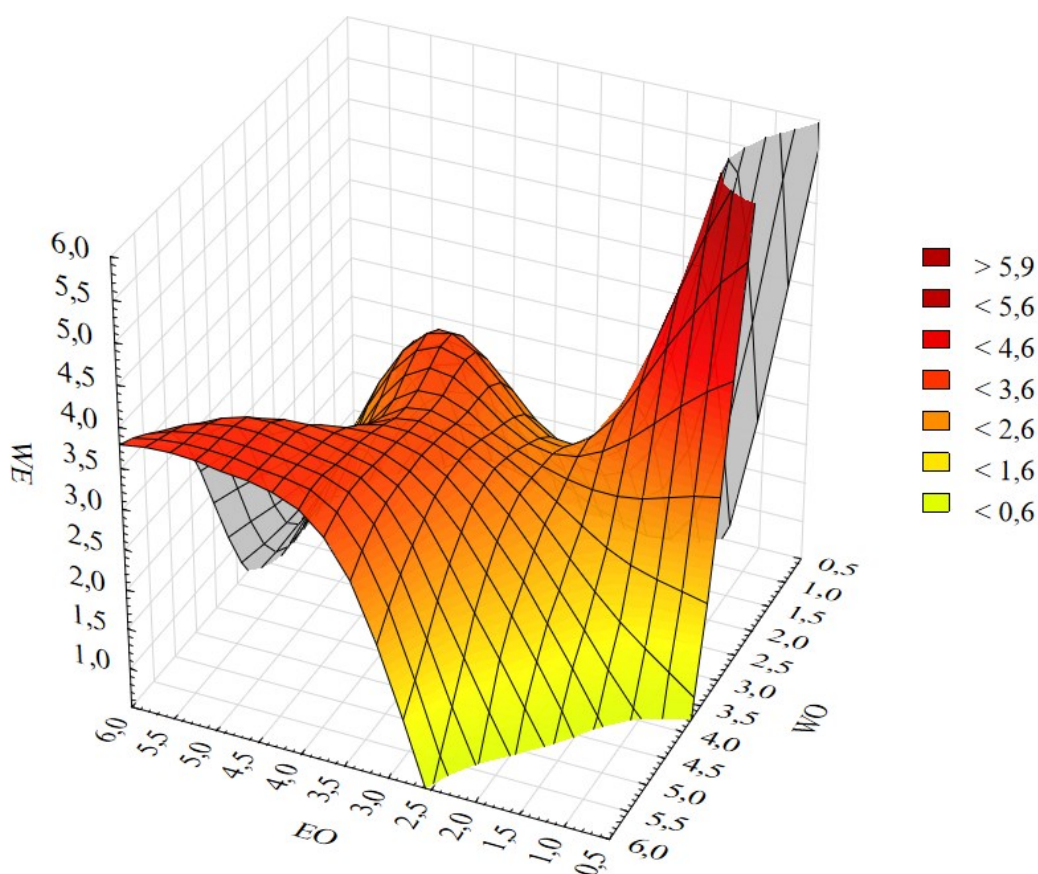
W tabeli 5.6 zostały przedstawione statystyki opisowe dla wymiarów orientacji przedsiębiorczej, jako całości bez rozbicia na poszczególne itemy. Większość wymiarów została oceniona na podobnym poziomie i nie odbiega jakoś znacznie od pozostałych wymiarów. Również w przypadku potraktowania wymiarów jako całości zauważyć można asymetrię ujemną, ale odchylenia nie były znaczne. Kurtoza znajduje się w przedziale od -0,25 do 0,54.

Tabela 5.6. Statystyki opisowe dla orientacji przedsiębiorczej

Zmienna	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
AU	200	1,00	5,00	3,73	3,80	3,20	4,20	0,81	-0,50	0,54
IN	200	1,00	5,00	3,80	3,80	3,20	4,40	0,80	-0,47	0,09
PA	200	1,00	5,00	3,76	3,80	3,20	4,30	0,78	-0,44	0,08
PR	200	1,20	5,00	3,56	3,60	3,00	4,00	0,87	-0,28	-0,25
KA	200	1,00	5,00	3,52	3,60	3,00	4,00	0,84	-0,10	-0,08

Źródło: opracowanie własne

Rozkład zmiennych został przedstawiony na wykresie powierzchniowym gdzie dla uzyskanych wartości badanych zmiennych odpowiadających zbiorom współrzędnych X, Y, Z została dopasowana powierzchnia w celu umożliwienia porównań pomiędzy kategoriami danych. Jak możemy zauważyć na przedstawionym wykresie 5.1., można zauważyć tendencję, która wskazuje, że w zależności od poziomu zmiennej wsparcie organizacyjne WO, przy wzroście orientacji przedsiębiorczej EO, wyniki ekonomiczne WE najpierw rosną by następnie spadać.



Rysunek 5.1. Wykres powierzchniowy 3W - Wyniki ekonomiczne (WE) względem Orientacji przedsiębiorczej (EO) i Wsparcia organizacyjnego (WO).

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników korelacji tau Kendalla dla zależności nieparametrycznych przy istotności statystycznej $p < 0,05$, wykazała, że wszystkie badane związki pomiędzy zmiennymi orientacji przedsiębiorczej charakteryzowały się wysoką zależnością. Wyniki przedstawia tabela 5.7. Najwyżej skorelowane ze sobą były wymiary AU – IN, gdzie korelacja osiągnęła wartość 0,70, PA – AU oraz PA – IN, gdzie korelacja osiągnęła wynik 0,69. Należy podkreślić, że większość wymiarów była ze sobą dość wysoko skorelowana przyjmując, że współczynnik tau Kendalla przyjmuje zakres [0,1].

Tabela 5.7. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej

Zmienna	AU	IN	PA	PR	KA
AU	1,00	0,70	0,69	0,66	0,52
IN	0,70	1,00	0,69	0,59	0,55
PA	0,69	0,69	1,00	0,67	0,61
PR	0,66	0,59	0,67	1,00	0,57
KA	0,52	0,55	0,61	0,57	1,00

Źródło: opracowanie własne

Po przeglądzie wyników dotyczących konstruktów orientacja przedsiębiorcza, dokonano przeglądu zmiennej wsparcie organizacyjne. Respondenci wysoko ocenili tą zmienną. Średnia wahała się od 3,83 do 3,95. Następnie skupiono się na wynikach ekonomicznych. Tutaj respondenci dość nisko ocenili badaną zmienną, a średnia wahała się od 2,99 do 3,54. Najniżej został oceniony item WE4, który jako jedyny spadł poniżej poziomu 3,0. Item WE4 dotyczył zmian w liczbie zatrudnienia gdzie ocena 3 oznaczała brak zmian a ocena 2 niewielki spadek/pogorszenie.

W tabelach 5.8.-5.9. zostały również zaprezentowane dane dotyczące skośności i kurtozy. Jeśli chodzi o skośność to zarówno dla zmiennej wsparcie organizacyjne jak i wyniki ekonomiczne występowała asymetria ujemna zwana także lewostronną i znajdowała się w przedziale od -0,80 do -0,49 w przypadku wsparcia organizacyjnego oraz od -0,48 do -0,01 dla wyników ekonomicznych.

Kurtoza natomiast dla naszych zmiennych zawierała się w przedziale od - 0,52 do 0,14 dla wsparcia organizacyjnego oraz od -0,80 do 0,22 dla wyników ekonomicznych.

Tabela 5.8. Statystyki opisowe dla zmiennej Wsparcie Organizacyjne - WO

WO	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
WO1	200	1,00	5,00	3,89	4,00	3,00	5,00	1,11	-0,63	-0,52
WO2	200	1,00	5,00	3,90	4,00	3,00	5,00	1,05	-0,66	-0,32
WO3	200	1,00	5,00	3,85	4,00	3,00	5,00	1,07	-0,80	0,14
WO4	200	1,00	5,00	3,83	4,00	3,00	5,00	0,93	-0,49	-0,06
WO5	200	1,00	5,00	3,95	4,00	3,00	5,00	1,04	-0,71	-0,34

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.9. Statystyki opisowe dla zmiennej Wyniki Ekonomiczne - WE

WE	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
WE1	200	1,00	5,00	3,21	3,00	2,00	4,00	1,09	-0,16	-0,80
WE2	200	1,00	5,00	3,30	3,00	3,00	4,00	0,98	-0,33	-0,09
WE3	200	1,00	5,00	3,27	3,00	3,00	4,00	1,09	-0,45	-0,39
WE4	200	1,00	5,00	2,99	3,00	2,00	4,00	0,93	-0,01	-0,13
WE5	200	1,00	5,00	3,54	4,00	3,00	4,00	0,94	-0,48	0,12
WE6	200	1,00	5,00	3,29	3,00	3,00	4,00	0,93	-0,08	0,22

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym krokiem analizy statystycznej była analiza zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz zmiennymi wsparcie organizacyjne oraz wyniki ekonomiczne.

Tabela 5.10. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz wsparciem organizacyjnym i wynikami ekonomicznymi

Zmienna	AU	IN	PA	PR	KA	WO	WE
AU	1,00	0,70	0,69	0,66	0,52	0,62	0,24
IN	0,70	1,00	0,69	0,59	0,55	0,63	0,26
PA	0,69	0,69	1,00	0,67	0,61	0,62	0,31
PR	0,66	0,59	0,67	1,00	0,57	0,56	0,28
KA	0,52	0,55	0,61	0,57	1,00	0,47	0,29
WO	0,62	0,63	0,62	0,56	0,47	1,00	0,27
WE	0,24	0,26	0,31	0,28	0,29	0,27	1,00

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników korelacji tau Kendalla dla zależności nieparametrycznych wykazała, że wszystkie zbadane zależności były statystycznie istotne dla $p < 0,05$. Jak wynika z przedstawionych w tabeli 5.10 wyników, poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej były wysoko skorelowane ze wsparciem organizacyjnym, natomiast słabo skorelowane z wynikami ekonomicznymi, gdzie stopień korelacji możemy uznać, jako słaby.

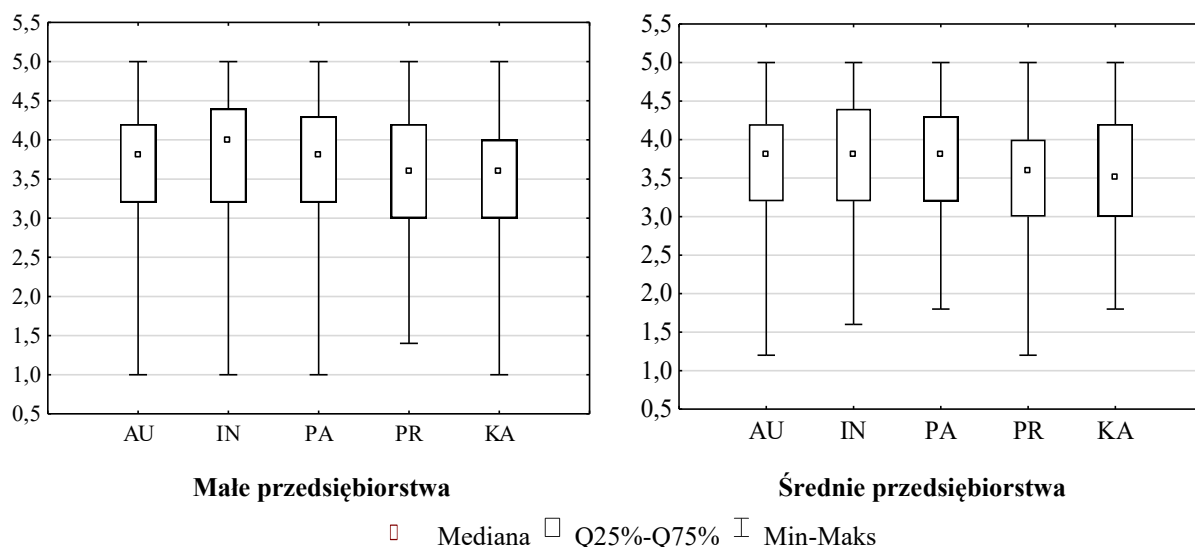
5.2. Analizy opisowe dla małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych

Po analizie danych dla badań empirycznych bez rozgraniczenia na małe i średnie przedsiębiorstwa, doktorantka przeanalizowała uzyskane dane w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa, żeby sprawdzić czy wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na ocenę badanych zmiennych. Udział procentowy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w badanej próbie był zbliżony do 50,00%, z czego 48,00 % stanowiły średnie przedsiębiorstwa a 52,00% stanowiły małe przedsiębiorstwa.

Na początku przeanalizowane zostały dane dotyczące orientacji przedsiębiorczej. Jak wynika z przedstawionych poniżej wykresów ramka-wąsy (rysunek 5.1), zarówno dla małych i średnich przedsiębiorstw wymiary AU, IN oraz PA, charakteryzowała podobna mediana, która w zależności od wymiaru wahała się w przedziale od 3,80 do 4,00.

Dla małych przedsiębiorstw najwyższą medianą charakteryzował się wymiar IN, a dla średnich przedsiębiorstw trzy z pięciu wymiarów przyjmowały wartość mediany na poziomie 3,80.

W przypadku małych przedsiębiorstw najslabiej został oceniony wymiar KA osiągając średnią 3,45, a w przypadku średnich przedsiębiorstw wymiar PR osiągając średnią 3,48, jednakże różnice w ocenach dla obu rodzajów przedsiębiorstw nie były znaczne. Zarówno dla małych, jak i średnich przedsiębiorstw dolny kwartyl Q25 wahał się w przedziale 3,00-3,20, a górny kwartyl Q75 wahał się w przedziale 4,00-4,40.



Rysunek 5.2. Statystyki opisowe dla wymiarów orientacji przedsiębiorczej w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

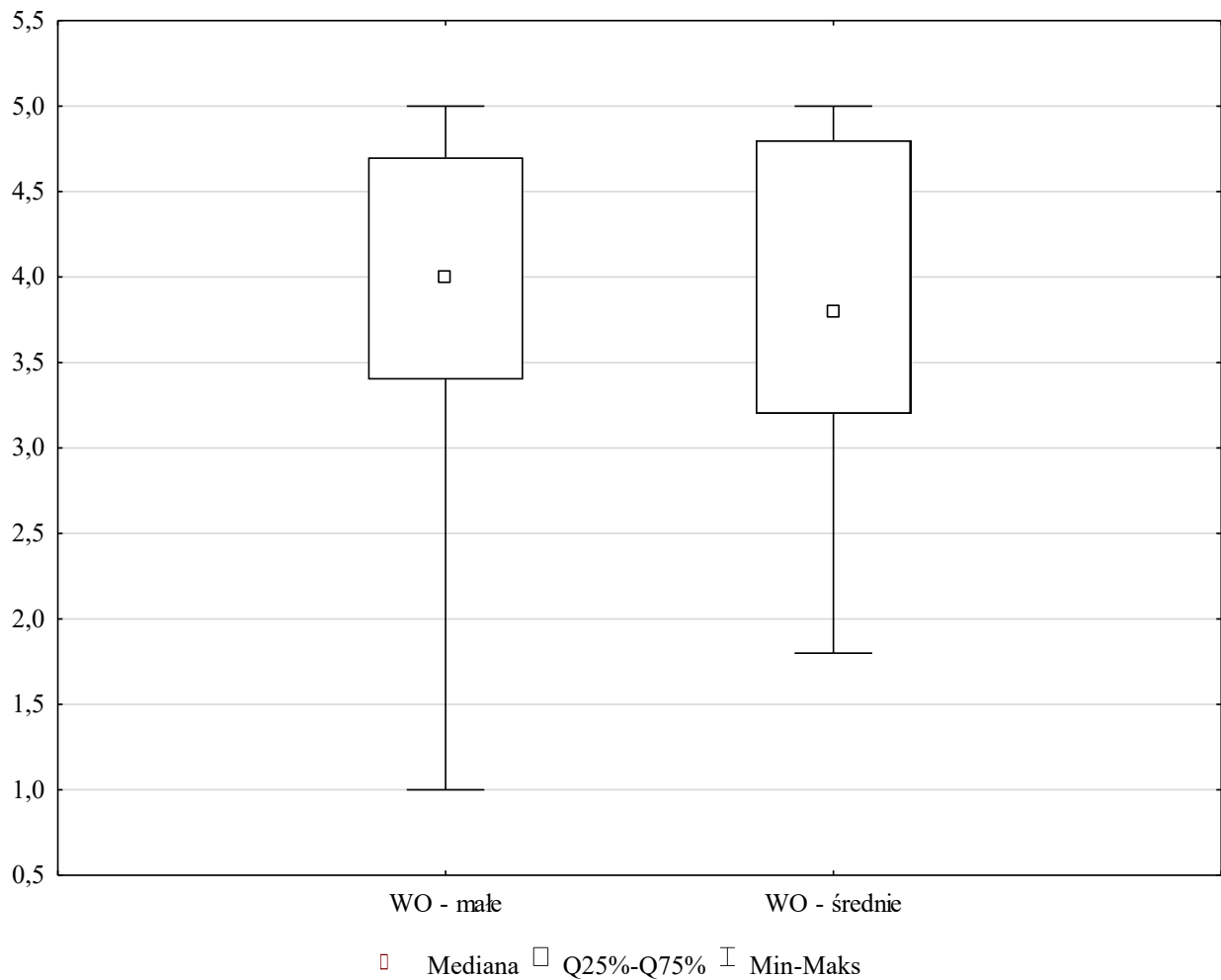
Tak jak w przypadku analizy ogólnej dane zostały przeanalizowane pod kątem skośności i kurtozy. Jeśli chodzi o skośność to dla małych przedsiębiorstw występowała asymetria ujemna zwana także lewostronną i znajdowała się w przedziale od -0,58 do -0,23, natomiast w przypadku średnich przedsiębiorstw dla zmiennych AU, IN, PA, PR mieliśmy do czynienia z asymetrią lewostronną, a dla zmiennej KA mieliśmy do czynienia z asymetrią prawostronną. Kurtoza natomiast dla naszych zmiennych znajdowała się w przedziale od -0,21 do 0,57 dla małych przedsiębiorstw oraz od -0,64 do 0,46 dla średnich przedsiębiorstw.

W kolejnym korku przeanalizowano dane dotyczące wsparcia organizacyjnego i wyników ekonomicznych, które obrazują rysunki 5.3, 5.4.

Dla średnich przedsiębiorstw zmienne WO i WE charakteryzuje podobna średnia ocen, która w zależności od zmiennej przyjmuje wartość od 3,51 do 3,70. Dla małych przedsiębiorstw widzimy już pewne różnice w ocenie badanych zmiennych. O ile zmienna WO została oceniona na podobnym poziomie jak dla średnich przedsiębiorstw, o tyle zmienna WE – wyniki ekonomiczne zostały ocenione dużo niżej, a średnia wyniosła 3,04. Mediana natomiast wynosiła 3,17 dla małych przedsiębiorstw i 3,50 dla średnich przedsiębiorstw.

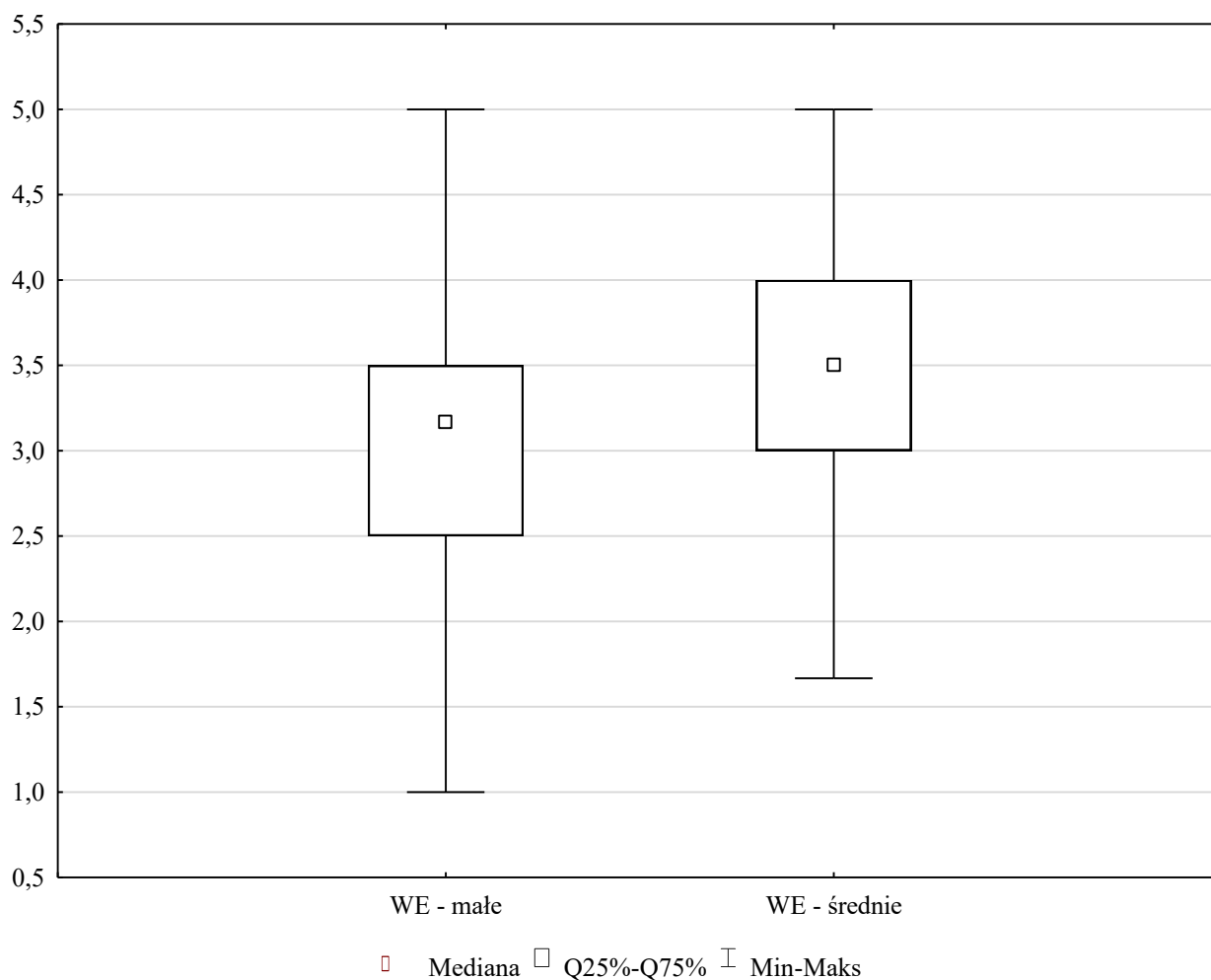
Tak jak w przypadku analizy ogólnej danych zostały również zaprezentowane dane dotyczące skośności i kurtozy. Jeśli chodzi o skośność to dla obu wielkości przedsiębiorstw występowała asymetria ujemna zwana także lewostronną i znajdowała się w przedziale od -0,84 do -0,63 dla małych przedsiębiorstw oraz od -0,29 do -0,11 dla średnich przedsiębiorstw.

Kurtoza natomiast dla naszych zmiennych zawierała się w przedziale od 0,32 do 0,58 dla małych przedsiębiorstw oraz od -0,73 do -0,34 dla średnich przedsiębiorstw.



Rysunek 5.3. Statystyki opisowe dla wymiaru wsparcie organizacyjne (WO) w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.4. Statystyki opisowe dla wymiaru wyniki ekonomiczne (WE) w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

W związku z różnicą w ocenie zmiennej WE przez małe przedsiębiorstwa doktorantka przeanalizowała, który z itemów dla tej zmiennej odbiegał ze średnią ocen od pozostałych itemów oraz jak różniły się wyniki pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Dane zostały zaprezentowane w tabeli 5.11. oraz 5.12. Porównując uzyskane dane, małe przedsiębiorstwa oceniły poniżej średniej, aż trzy z sześciu itemów. WE1 – poziom przychodów, WE3 – poziom inwestycji, WE4 – liczba pracowników, można uznać, że również aktywa zostały ocenione przez małe przedsiębiorstwa dość nisko. Zgodnie z miarą Q25 (dolny kwartył) 25% respondentów oceniło wspomniane wyżej itemy, jako itemy charakteryzujące się tendencją spadkową.

Tabela 5.11. Statystyki opisowe dla zmiennej Wyniki Ekonomiczne – WE dla małych przedsiębiorstw

WE	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
WE1	104	1,00	5,00	2,89	3,00	2,00	4,00	1,07	-0,03	-0,81
WE2	104	1,00	5,00	3,06	3,00	2,50	4,00	0,96	-0,45	-0,28
WE3	104	1,00	5,00	2,97	3,00	2,00	4,00	1,12	-0,45	-0,72
WE4	104	1,00	5,00	2,77	3,00	2,00	3,00	0,83	-0,38	0,27
WE5	104	1,00	5,00	3,39	3,00	3,00	4,00	0,99	-0,56	0,25
WE6	104	1,00	5,00	3,14	3,00	3,00	4,00	0,93	-0,22	0,32

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.12. Statystyki opisowe dla zmiennej Wyniki Ekonomiczne – WE dla średnich przedsiębiorstw

WE	N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Q25	Q75	Odch.std	Skośność	Kurtoza
WE1	96	1,00	5,00	3,54	4,00	3,00	4,00	1,01	-0,27	-0,79
WE2	96	1,00	5,00	3,55	4,00	3,00	4,00	0,94	-0,23	-0,12
WE3	96	1,00	5,00	3,58	4,00	3,00	4,00	0,97	-0,28	-0,57
WE4	96	1,00	5,00	3,22	3,00	2,00	4,00	0,99	0,02	-0,71
WE5	96	2,00	5,00	3,70	4,00	3,00	4,00	0,87	-0,24	-0,56
WE6	96	1,00	5,00	3,45	3,00	3,00	4,00	0,92	0,07	-0,01

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując analizowane w rozprawie zmienne między badanymi reprezentującymi małe i średnie przedsiębiorstwa, badani z obu grup różnili się istotnie w poziomie zmiennej wyniki ekonomiczne ($p < 0,001$).

Średnia wyników ekonomicznych badanych reprezentujących średnie przedsiębiorstwa ($M=3,51$; $SD=0,74$) była istotnie wyższa niż badanych reprezentujących małe przedsiębiorstwa ($M=3,04$; $SD=0,78$). Pozostałe porównania były nieistotne statystycznie ($p > 0,050$), tabela 5.13.

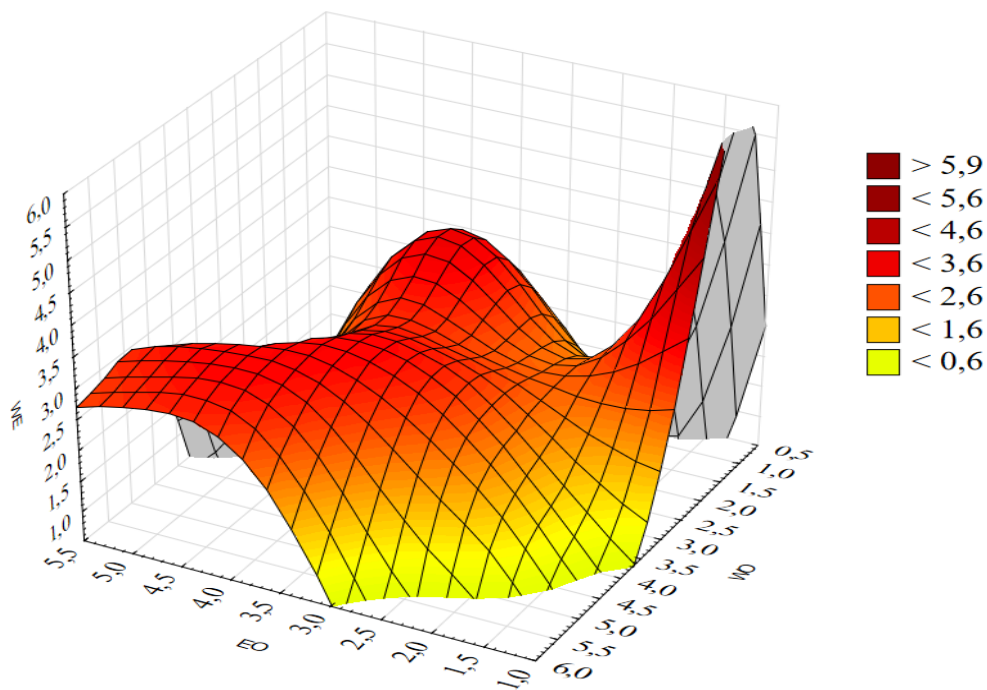
Tabela 5.13. Podsumowanie zmiennych między badanymi reprezentującymi małe i średnie przedsiębiorstwa

Skala	M ± SD		t df = 198	P
	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa		
AU	3,73 ± 0,86	3,73 ± 0,76	0,03	0,974
IN	3,78 ± 0,88	3,82 ± 0,71	-0,34	0,734
PA	3,75 ± 0,81	3,77 ± 0,74	-0,21	0,838
PR	3,64 ± 0,82	3,48 ± 0,91	1,26	0,208
KA	3,45 ± 0,86	3,59 ± 0,81	-1,23	0,221
Orientacja przedsiębiorcza (wynik ogólny)	3,67 ± 0,77	3,68 ± 0,70	-0,09	0,927
WO	3,90 ± 0,94	3,87 ± 0,85	0,25	0,805
WE	3,04 ± 0,78	3,51 ± 0,74	-4,27	< 0,001

t – współczynnik testu t-Studenta; df – liczba stopni swobody; p – wartość p dla testu t-Studenta.

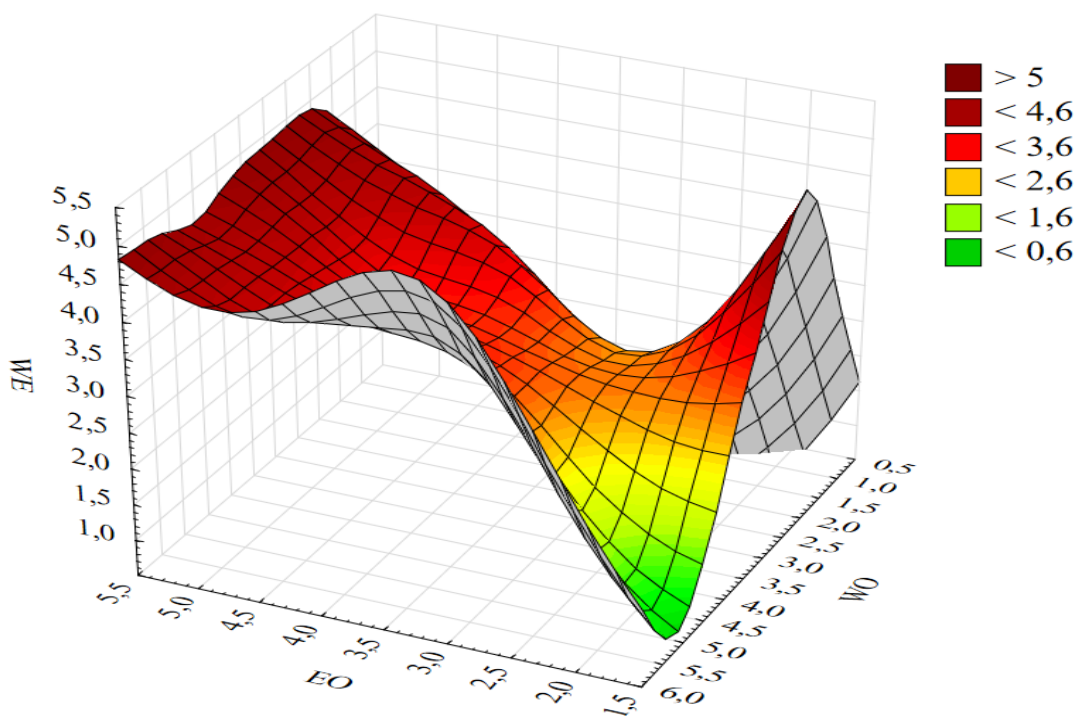
Źródło: opracowanie własne

Rozkład zmiennych tak jak w przypadku danych ogólnych został przedstawiony na wykresie powierzchniowym, gdzie dla uzyskanych wartości badanych zmiennych odpowiadających zbiorom współrzędnych X, Y, Z została dopasowana powierzchnia w celu umożliwienia porównań pomiędzy kategoriami danych. Jak można zauważyć na poniższych wykresach rozkład zmiennych różni się znacznie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw reprezentujących grupę małych przedsiębiorstw można zauważyć, że dla zmiennej WO w zależności od jej poziomu przy wzroście orientacji przedsiębiorczej EO, następuje spadek wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw (WE). Natomiast dla grupy przedsiębiorstw reprezentujących średnie przedsiębiorstwa, rozkład zmiennych wskazuje generalnie na wzrost zarówno zmiennej WE jak i EO niezależnie od poziomu, jaki przyjmuje zmienna WO.



Rysunek 5.5. Wykres powierzchniowy 3W dla małych przedsiębiorstw - Wyniki ekonomiczne (WE) względem Orientacji przedsiębiorczej (EO) i Wsparcia organizacyjnego (WO)

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.6. Wykres powierzchniowy 3W dla średnich przedsiębiorstw - Wyniki ekonomiczne (WE) względem Orientacji przedsiębiorczej (EO) i Wsparcia organizacyjnego (WO)

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym korkiem analizy statystycznej dla małych i średnich przedsiębiorstw była analiza zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Analiza wyników korelacji tau Kendalla dla zależności nieparametrycznych wykazała, że wszystkie zbadane zależności są statystycznie istotne dla $p < 0,05$.

Dla małych przedsiębiorstw wyniki przedstawia tabela 5.14. Najwyżej skorelowane ze sobą były wymiary PR – PA, gdzie korelacja osiągnęła wartość 0,72, PA – AU oraz PA – IN, gdzie korelacja osiągnęła wynik 0,70. Należy podkreślić, że większość wymiarów była ze sobą dość wysoko skorelowana przyjmując, że współczynnik tau Kendalla przyjmuje zakres [0,1].

Tabela 5.14. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej – małe przedsiębiorstwa

Zmienna	AU	IN	PA	PR	KA
AU	1,00	0,68	0,70	0,68	0,49
IN	0,68	1,00	0,70	0,62	0,55
PA	0,70	0,70	1,00	0,72	0,62
PR	0,68	0,62	0,72	1,00	0,59
KA	0,49	0,55	0,62	0,59	1,00

Źródło: opracowanie własne

Dla średnich przedsiębiorstw wyniki przedstawia tabela 5.15. Najwyżej skorelowane ze sobą były wymiary AU – IN, gdzie korelacja osiągnęła wartość 0,71 oraz PA – IN, gdzie korelacja osiągnęła wynik 0,68. Należy podkreślić, że większość wymiarów była ze sobą dość wysoko skorelowana przyjmując, że współczynnik tau Kendalla przyjmuje zakres [0,1].

Tabela 5.15. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej – średnie przedsiębiorstwa

Zmienna	AU	IN	PA	PR	KA
AU	1,00	0,71	0,67	0,63	0,54
IN	0,71	1,00	0,68	0,55	0,56
PA	0,67	0,68	1,00	0,62	0,61
PR	0,63	0,55	0,62	1,00	0,55
KA	0,54	0,56	0,61	0,55	1,00

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym korkiem analizy statystycznej była analiza zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz zmiennymi wsparcie organizacyjne oraz wyniki ekonomiczne.

Tabela 5.16. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz wsparciem organizacyjnym i wynikami ekonomicznymi dla małych przedsiębiorstw

Zmienna	AU	IN	PA	PR	KA	WO	WE
AU	1,00	0,68	0,70	0,68	0,49	0,63	0,17
IN	0,68	1,00	0,70	0,62	0,55	0,62	0,19
PA	0,70	0,70	1,00	0,72	0,62	0,63	0,24
PR	0,68	0,62	0,72	1,00	0,59	0,59	0,24
KA	0,49	0,55	0,62	0,59	1,00	0,43	0,20
WO	0,63	0,62	0,63	0,59	0,43	1,00	0,21
WE	0,17	0,19	0,24	0,24	0,20	0,21	1,00

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników korelacji tau Kendalla dla zależności nieparametrycznych wykazała, że wszystkie zbadane zależności były statystycznie istotne dla $p < 0,05$. Jak wynika z przedstawionych w tabeli 5.16 wyników, poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej były wysoko skorelowane ze wsparciem organizacyjnym, natomiast były słabo skorelowane z wynikami ekonomicznymi, gdzie stopień korelacji możemy uznać, jako słaby albo bardzo słaby.

Tabela 5.17. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz wsparciem organizacyjnym i wynikami ekonomicznymi dla średnich przedsiębiorstw

Zmienna	AU	IN	PA	PR	KA	WO	WE
AU	1,00	0,71	0,67	0,63	0,54	0,62	0,33
IN	0,71	1,00	0,68	0,55	0,56	0,63	0,34
PA	0,67	0,68	1,00	0,62	0,61	0,59	0,40
PR	0,63	0,55	0,62	1,00	0,55	0,51	0,37
KA	0,54	0,56	0,61	0,55	1,00	0,50	0,36
WO	0,62	0,63	0,59	0,51	0,50	1,00	0,36
WE	0,33	0,34	0,40	0,37	0,36	0,36	1,00

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników korelacji tau Kendalla dla zależności nieparametrycznych wykazała, że wszystkie zbadane zależności były statystycznie istotne dla $p < 0,05$. Jak wynika z przedstawionych w tabeli 5.17 wyników, poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej były wysoko skorelowane ze wsparciem organizacyjnym, oraz umiarkowanie skorelowane z wynikami ekonomicznymi.

5.3. Podstawowy model badawczy – wyniki badań, podsumowanie

Teoretyczna część pracy potwierdziła, że orientacja przedsiębiorcza ma korzystny wpływ na działalność przedsiębiorstw, na ich konkurencyjność oraz umiejętność funkcjonowania w szybko zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym. Małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają niewielkie możliwości pozyskiwania funduszy na swój rozwój, jak również nie posiadają tak rozwiniętych struktur organizacyjnych jak duże przedsiębiorstwa. Dlatego też tak istotne jest wspieranie orientacji przedsiębiorczej wewnątrz przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych autorka niniejszej pracy starała się potwierdzić założone hipotezy. W tym celu zostały zbadane powiązania pomiędzy zmienną zależną, a pozostałymi zmiennymi. Zależności zostały zbadane przy pomocy współczynnika r-Pearsona.

Wszystkie korelacje były istotne ($p < 0,001$ dla każdej analizy), choć ich siła była słaba ($r < 0,40$ w przypadku każdej pary zmiennych)²⁸⁸. Wraz ze wzrostem/spadkiem poziomu wyników ekonomicznych można było zaobserwować wzrost/spadek poziomu: autonomii, innowacyjności, proaktywności, podejmowania ryzyka, konkurencyjnej aktywności, orientacji przedsiębiorczej ogólnie oraz wsparcia organizacyjnego (i odwrotnie), tabela 5.18. Uzyskane wyniki spełniły założenia analizy regresji, w związku z czym można było przejść do właściwej analizy adresującej postawione hipotezy.

²⁸⁸ **Współczynnik r (r-Pearsona)** przyjmuje wartości w zakresie od -1 do 1. Wartość -1 oznacza maksymalną ujemną zależność (wartość jednej zmiennej spada wraz ze wzrostem drugiej), natomiast 1 oznacza maksymalną dodatnią zależność (wartość jednej zmiennej rośnie wraz ze wzrostem drugiej). Gdy $r=0$ mówimy o całkowitym braku zależności pomiędzy zmiennymi. Jeśli wartości r oscylują blisko 0 (zarówno ujemnie jak i dodatnio), to mówimy o niskich siłach zależności. Gdy wartości r są bliższe 1 (lub -1), mamy do czynienia z silną zależnością, a zmiana jednej zmiennej o jednostkę powoduje dużą zmianę drugiej zmiennej. Przy analizie współczynnika r-Pearsona, żeby w ogóle potwierdzić istnienie korelacji, bardzo ważnym jest by p było $< 0,05$. W sytuacji, gdy p nie jest $< 0,05$, to nawet jeśli r jest wysokie, nie mamy podstaw do stwierdzenia istnienia korelacji.

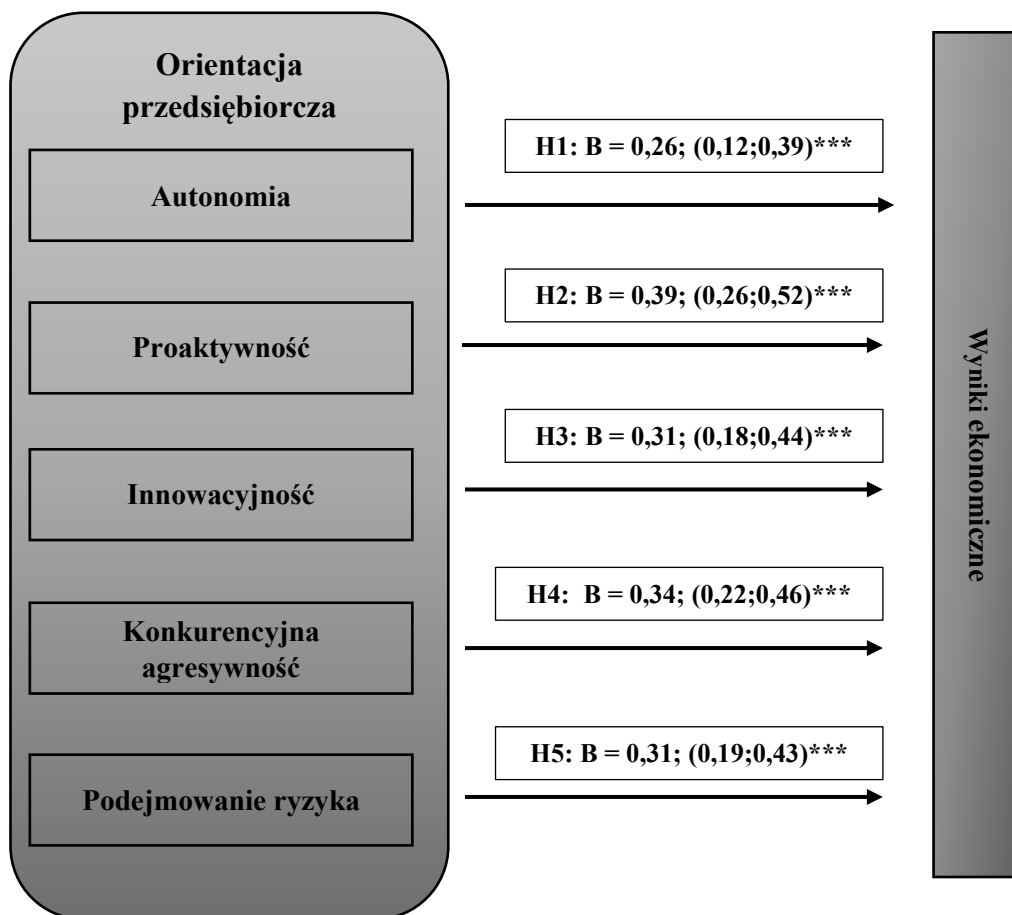
Tabela 5.18. Analiza korelacji między wynikami ekonomicznymi a pozostałymi zmiennymi na potrzeby analizy regresji

Skala	Wyniki ekonomiczne	
	r	P
Autonomia	0,26	< 0,001
Innowacyjność	0,32	< 0,001
Proaktywność	0,38	< 0,001
Podejmowanie ryzyka	0,34	< 0,001
Konkurencyjna agresywność	0,36	< 0,001
Orientacja przedsiębiorcza (wynik ogólny)	0,37	< 0,001
Wsparcie organizacyjne	0,34	< 0,001

Źródło: opracowanie własne. r – współczynnik korelacji Pearsona; p – wartość p dla analizy korelacji.

W pierwszym kroku analiz zbudowano modele regresji jednowymiarowej, dla każdej zmiennej niezależnej oddzielnie. Doktorantka podjęła się również próby zbudowania modelu wielowymiarowego, w którym umieszczono wszystkie pięć zmiennych niezależnych. Skonstruowany model był istotny statystycznie ($p < 0,001$) i wyjaśniał 18% wariacji zmiennej zależnej, jednakże zmienne niezależne w modelu były ze sobą zbyt wysoko skorelowane, przez co nie można było zastosować analizy regresji wielowymiarowej.

Wyniki przeprowadzonych analiz regresji jednowymiarowej przedstawiono na rysunku nr 5.7.



Rysunek 5.7. Model badawczy – analiza regresji

Źródło: opracowanie własne

Na każdej ze ścieżek podano wartości niestandardowanego współczynnika regresji B wraz z 95% przedziałami ufności. *** - $p < 0,001$

Wszystkie modele były istotne statystycznie ($p < 0,001$), a współczynnik B²⁸⁹ był większy od 0 dla każdego predyktora. Oznaczało to istotny i pozytywny wpływ analizowanych zmiennych na zmienną zależną. Dane podsumowujące wyniki dla jednowymiarowych modeli regresji zaprezentowano w tabeli 5.19.

²⁸⁹ **B** – niestandardowy współczynnik regresji, który określa zmianę zmiennej zależnej, gdy zmienna niezależna zmienia się o jednostkę. I tak dla zależności pomiędzy autonomią a wynikami ekonomicznymi współczynnik B wynosi 0,26, co oznacza, że przy wzroście autonomii o jedną jednostkę nastąpi wzrost wyników ekonomicznych o 0,26.

95% CI – 95% przedziały ufności – określające ile będzie wynosić współczynnik B, jeśli badanie będzie powtarzane nieskończenie wiele razy. Przyjmuje się, że im CI jest węższe, tym model jest bardziej precyzyjny. I tak dla zależności autonomia - wyniki ekonomiczne, jeśli badanie będzie powtarzane nieskończenie wiele razy to z 95% prawdopodobieństwem współczynnik B będzie zawierał się w przedziale od 0,12 do 0,39. **p** określa nam, czy dana zmienna w modelu jest istotna czy nie.

Tabela 5.19. Jednowymiarowe modele regresji liniowej dla wyników ekonomicznych

Skala	B	95% CI	P
Autonomia	0,26	0,12; 0,39	< 0,001
Innowacyjność	0,31	0,18; 0,44	< 0,001
Proaktywność	0,39	0,26; 0,52	< 0,001
Podejmowanie ryzyka	0,31	0,19; 0,43	< 0,001
Konkurencyjna agresywność	0,34	0,22; 0,46	< 0,001

Źródło: opracowanie własne. B – niestandardyzowany współczynnik regresji; 95% CI – 95% przedziały ufności dla współczynnika regresji; p – wartość p dla modelu regresji.

Przeprowadzone analizy statystyczne potwierdziły 5 postawionych przez doktorantkę hipotez.

H1: Wyższy poziom autonomii organizacyjnej przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Hipoteza H1 została potwierdzona w całości, przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, że wyższy poziom autonomii ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem autonomii o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,26 jednostki (95% CI = 0,12; 0,39);

H2: Wyższy poziom proaktywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Hipoteza H2 została potwierdzona w całości, przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, że wyższy poziom proaktywności ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem proaktywności o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,39 jednostki (95% CI = 0,26; 0,52);

H3: Wyższy poziom innowacyjności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Hipoteza H3 została potwierdzona w całości, przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, że wyższy poziom innowacyjności ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem innowacyjności o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,31 jednostki (95% CI = 0,18; 0,44);

H4: Wyższy poziom konkurencyjnej agresywności wpływa pozytywnie na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Hipoteza H4 została potwierdzona w całości, przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, że wyższy poziom konkurencyjnej agresywności ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem poziomu konkurencyjnej agresywności o jedną

jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,34 jednostki (95% CI = 0,22; 0,46).

H5: Wyższy poziom podejmowania ryzyka przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Hipoteza H5 została potwierdzona w całości, przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, że wyższy poziom podejmowania ryzyka ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem podejmowania ryzyka o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,31 jednostki (95% CI = 0,19; 0,43);

Tym samym,

Hipoteza główna:

Wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej przekłada się na wyższe wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

została potwierdzona w całości.

Przeprowadzone badania dotyczące wpływu orientacji przedsiębiorczej i jej wymiarów na wyniki ekonomiczne na grupie małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa śląskiego potwierdziły pozytywny wpływ wymiarów orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw, co znajduje odzwierciedlenie w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu.

Badacze od lat zajmują się analizą wpływu przedmiotowego konstruktów na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, uwypuklając znaczącą jego rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Większość badaczy jest zgodna, że wymiary orientacji przedsiębiorczej mają pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne, aczkolwiek zdarzają się badacze, którzy w swoich badaniach prezentują brak jakiegokolwiek jej wpływu, jest również grupa badaczy, którzy w swoich badaniach prezentują negatywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw²⁹⁰, co tylko pokazuje i potwierdza jak bardzo złożonym konstrukt jest orientacja przedsiębiorcza i jak trudno jest jednoznacznie określić jej wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

²⁹⁰ W swoich publikacjach A. Rauch oraz Z. Su, E. Xie, Y. L., przywołują publikacje poświęcone temu zagadnieniu wskazując, opracowania naukowe które:

- pokazują silny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a osiąganymi wynikami (np.: Covin, Slevin 1986; Hult, Snow, Kandemir, 2003; Lee i in., 2001; Wiklund, Shepherd, 2003, Keh i in., 2007),
- wskazują na niższą korelację pomiędzy tymi zmiennymi (np.: Dimitratos, Lioukas, Carter, 2004; Lumpkin, Dess, 2001),
- nie wykazują żadnego istotnego związku pomiędzy tymi zmiennymi (np. George, Wood, Khan, 2001; Li, Zhang, Chan 2005; Stam, Elfring 2008),
- wskazują na negatywną zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstw (Ruiz-Ortega, Parra-Requena, 2013; Pratono, Mahmood, 2015).

Na potrzeby przedmiotowej rozprawy doktorskiej, doktorantka przyjęła założenie prezentowane przez większość naukowców o pozytywnym wpływie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne, co zostało potwierdzone w analizach statystycznych w badanym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa śląskiego.

5.4. Rozszerzony model badawczy – wyniki badań

W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych autorka zauważyła, że respondenci, wielokrotnie podkreślają rolę wsparcia organizacyjnego, które może wpływać na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej. Dlatego też autorka postanowiła rozszerzyć swój model badawczy i wprowadzić do modelu podstawowego mediatora, jakim jest wsparcie organizacyjne. Wprowadzenie wsparcia organizacyjnego, jako mediatora, pozwoliło też na postawienie hipotezy:

H6: Wsparcie organizacyjne mediuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (rozszerzenie modelu badawczego).

Po analizie danych służących do potwierdzenia hipotez od **H1** do **H5**, przystąpiono do analizy danych dla hipotezy **H6**. Sprawdzone, czy wyniki ekonomiczne można było przewidywać poprzez orientację przedsiębiorczą, jako wynik ogólny wszystkich pięciu podskal oraz czy wyniki ekonomiczne były również związane ze wsparciem organizacyjnym. W pierwszym kroku zbudowano modele jednowymiarowe - oba modele były istotne statystycznie ($p < 0,001$).

Wraz ze wzrostem poziomu zmiennej orientacja przedsiębiorcza i wsparcie organizacyjne o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o kolejno 0,40 (95% CI = 0,26; 0,54) i 0,30 (95% CI = 0,18; 0,42) jednostki, tabela 5.20.

Tabela 5.20. Jednowymiarowe modele regresji liniowej dla wyników ekonomicznych (orientacja przedsiębiorcza i wsparcie organizacyjne)

Skala	B	95% CI	P
Orientacja przedsiębiorcza	0,40	0,26; 0,54	< 0,001
Wsparcie organizacyjne	0,30	0,18; 0,42	< 0,001

Źródło: opracowanie własne B – niestandardyzowany współczynnik regresji; 95% CI – 95% przedziały ufności dla współczynnika regresji; p – wartość p dla modelu regresji.

Zanim przystąpiono do analizy mediacji przetestowano kolejne z założeń tej analizy – przeanalizowano związek między orientacją przedsiębiorczą i wsparciem organizacyjnym. Model był istotny statystycznie ($p < 0,001$), a zaobserwowany związek między zmiennymi był silny. Wraz ze wzrostem poziomu zmiennej orientacja przedsiębiorcza o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost poziomu wsparcia organizacyjnego o 0,96 jednostki (95% CI = 0,86; 1,07), tabela 5.21.

Tabela 5.21. Jednowymiarowy model regresji liniowej dla wsparcia organizacyjnego (orientacja przedsiębiorcza jako predyktor)

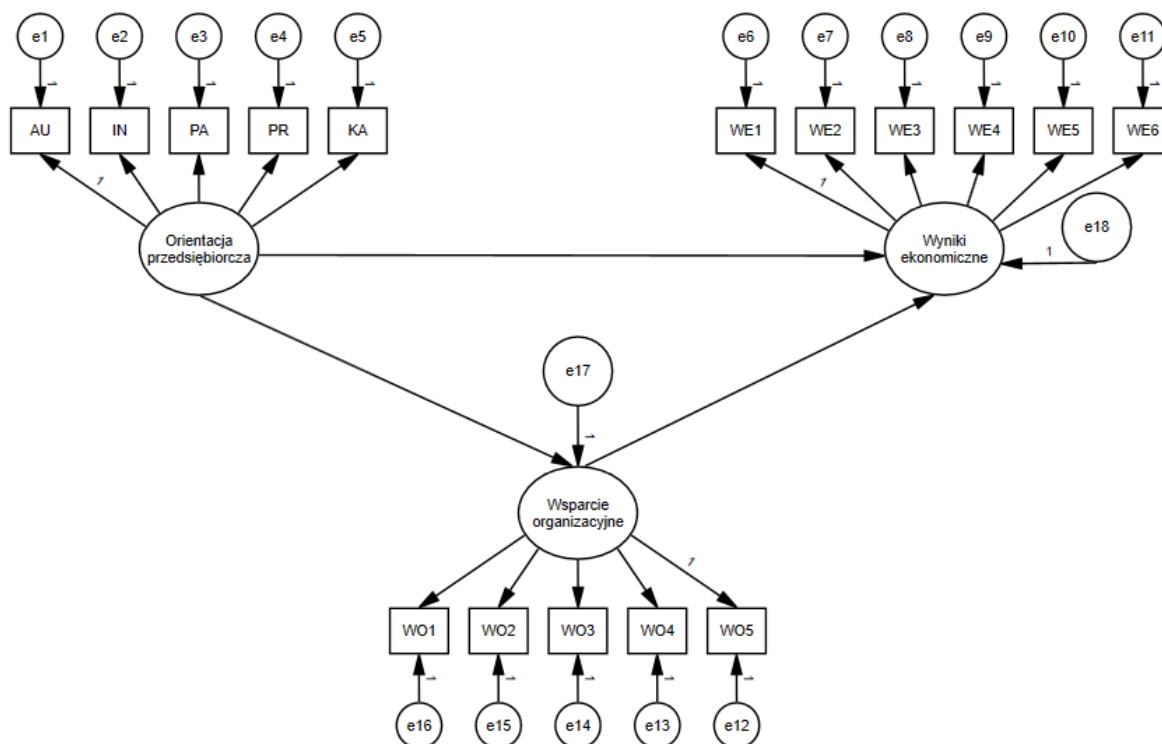
Skala	B	95% CI	P
Orientacja przedsiębiorcza	0,96	0,86; 1,07	< 0,001

Źródło: opracowanie własne. B – niestandardyzowany współczynnik regresji; 95% CI – 95% przedziały ufności dla współczynnika regresji; p – wartość p dla modelu regresji.

Na rysunku 5.8. zaprezentowano skonstruowany metodą SEM²⁹¹ schemat dla analizy mediacji. Zmienna niezależna – orientacja przedsiębiorcza; mediator – wsparcie organizacyjne; zmienna zależna – wyniki ekonomiczne. Dopasowanie schematu do danych było na akceptowalnym poziomie (GFI = 0,899, RMSEA = 0,06, 95% CI dla RMSEA = 0,05; 0,08, p close = 0,089, SRMR = 0,04)²⁹². Uzyskane wyniki oznaczały, że można naszym wynikiom zaufać i nie były one przypadkowe.

²⁹¹ **Metoda SEM (Structural Equation Modeling)** – modelowanie równań strukturalnych.

²⁹² **GFI** – goodness of fit; **RMSEA** – root mean square error of approximation; **95% CI dla RMSEA** – 95% przedziały ufności, **p close** – wartość p dla dopasowania wg RMSEA, **SRMS** – standardized root mean square residual



Rysunek 5.8. Schemat mediacji SEM dla wyników ekonomicznych

Źródło: opracowanie własne. Zmienne umieszczone w prostokątach to zmienne obserwowalne – wyniki poszczególnych pozycji i wymiarów, zmienne w elipsach to zmienne latentne/ nieobserwowalne. Kółka opatrzone literą „e” oznaczają błędy pomiaru.

AU – autonomia; IN – Innowacyjność; PA – Proaktywność; PR – Podejmowanie ryzyka; KA – konkurencyjna agresywność.

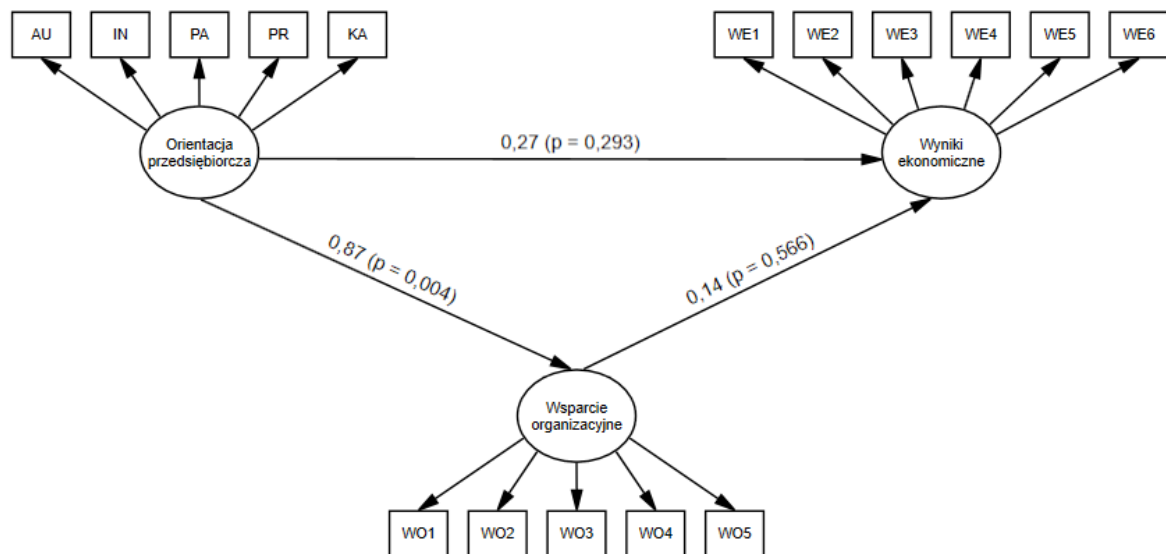
W tabeli 5.22. ukazano wartości poszczególnych efektów zaprojektowanego schematu. Efekt całkowity orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne informuje o związku tych dwóch zmiennych nie uwzględniając wpływu mediatora – był to efekt istotny ($p = 0,005$) i zgodny z wcześniej wykonaną analizą regresji. Po uwzględnieniu w schemacie wsparcia organizacyjnego bezpośredni związek orientacji przedsiębiorczej i wyników ekonomicznych przestał być istotny ($p = 0,293$), jednak z uwagi na to, że nie wykryto istotnego bezpośredniego związku między mediatorem a zmienną zależną ($p = 0,566$) nie można było uznać mediacji wsparcia organizacyjnego. Efekt pośredni (wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne poprzez wsparcie organizacyjne) również był nieistotny statystycznie ($p = 0,566$). Jedynym istotnym efektem był bezpośredni efekt orientacji przedsiębiorczej na wsparcie organizacyjne ($p = 0,004$). Jak sprawdzono i w przypadku tradycyjnego modelu regresji, orientacja przedsiębiorcza i wsparcie organizacyjne były ze sobą silnie związane (r Pearsona = $0,79$; $p < 0,001$), co mogło wpłynąć na taki rozkład wyników w analizie mediacji.

Tabela 5.22. Wyniki analizy mediacji (zmienna zależna – wyniki ekonomiczne; predyktor – orientacja przedsiębiorcza; mediator – wsparcie organizacyjne)

Zmienna zależna/ mediator	Orientacja przedsiębiorcza		Wsparcie organizacyjne	
	Efekt	p	Efekt	P
	Efekt całkowity			
WYNIKI EKONOMICZNE	0,39	0,005	-	-
	Efekt bezpośredni			
WYNIKI EKONOMICZNE	0,27	0,293	0,14	0,566
WSPARCIE ORGANIZACYJNE	0,87	0,004	-	-
	Efekt pośredni			
WYNIKI EKONOMICZNE	0,12	0,566	-	-

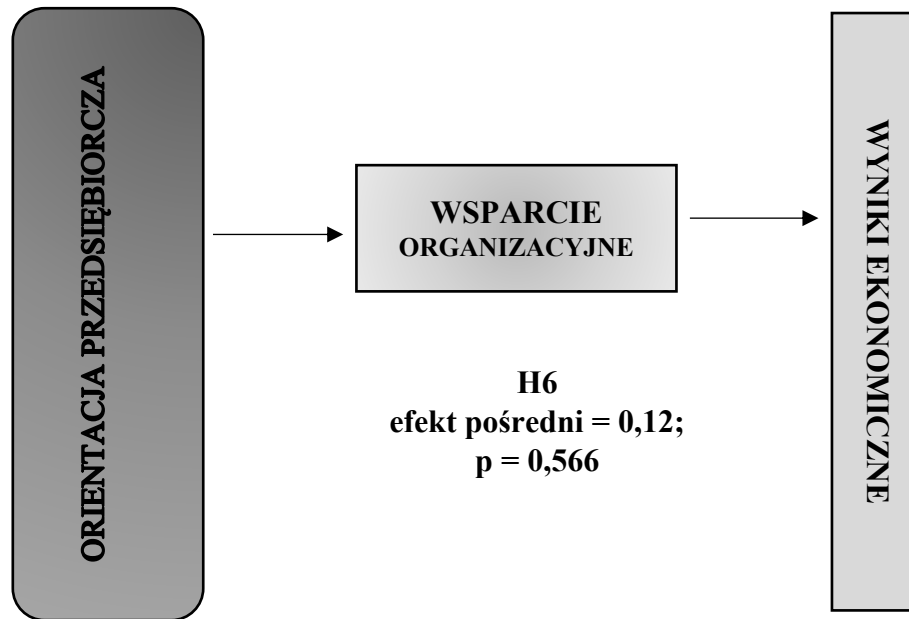
Źródło: opracowanie własne. Wartości p uzyskano przy pomocy procedury bootstrap dla 500 próbek.

Osiągnięte wyniki dla lepszego zobrazowania przedstawiono na rysunku 5.9.



Rysunek 5.9. Schemat mediacji SEM dla wyników ekonomicznych uwzględniający osiągnięte wyniki

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5.10. Model badawczy rozszerzony – analiza regresji wielowymiarowej

Źródło: opracowanie własne

Zarówno orientacja przedsiębiorcza i wsparcie organizacyjne były związane z wynikami ekonomicznymi kiedy zmienne analizowano oddzielnie (tabela 5.22.), jednak po uwzględnieniu obu zmiennych w jednym modelu ich efekty na zmienną zależną przestały być istotne. Mając na uwadze osiągnięte wyniki, hipoteza:

H6 Wsparcie organizacyjne mediuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych – nie została potwierdzona.

Przeprowadzone badania jakościowe na wybranej grupie 3 przedsiębiorstw produkcyjnych wskazywały na występowanie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, a badani respondenci wskazywali, że wsparcie organizacyjne może wzmacniać oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne. Jednakże takie wnioski z badania jakościowego nie znalazły potwierdzenia w przeprowadzonym badaniu ilościowym na grupie 200 przedsiębiorstw.

Zakończenie

Ostatnie dziesięciolecia to nieustanne poszukiwanie przez przedsiębiorców rozwiązań, które w dobie dynamicznie zmieniających się warunków gospodarczych oraz otoczenia biznesowego, stanowić będą źródło przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami. Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo osiąga, gdy prawidłowo realizuje przyjęty przez siebie model biznesowy, tzn. tworzą wartości, według jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, prawidłowo nimi zarządzają, podejmują działania wzmocnione przez różnego rodzaju zachęty materialne jak i poza materialne. Bodźce związane z przedsiębiorczością zapewniają przedsiębiorstwu przewagę operacyjną, ponieważ dzięki takim silnym bodźcom menedżerowie różnego rodzaju szczerbą rozwijają swoją świadomość sytuacyjną, a co za tym idzie są w stanie dostrzec bliższe lub dalsze okazje biznesowe, wykazują zdolności absorpcyjne, które zbogacają podstawowe zasoby, przyjęty model zarządzania. Orientacja przedsiębiorcza wspierana bodźcami finansowymi jak i niefinansowymi motywuje pracowników do wykorzystywania dynamicznego i niepewnego środowiska na korzyść przedsiębiorstwa, mobilizuje zespół do zarządzania ryzykiem, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, podejmowania działań autonomicznych, proaktywnych oraz bycia agresywnym w stosunku do konkurencji.

Naukowcy zajmujący się zarządzaniem strategicznym argumentowali, że działalność przedsiębiorcza wszystkich członków organizacji ma kluczowe znaczenie dla przetrwania, rentowności i rozwoju nowoczesnych organizacji biznesowych. W dobie wszechobecnej globalizacji, podejmowane przez organizacje działania wymagają dużego zaangażowania i odwagi, aby wyjść poza standardowe schematy, skupić się na badaniach i rozwoju, podejmować ryzykowne działania, promować innowacje i samodzielność w działaniu. Analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu wskazała na **lukę badawczą** w badaniach dotyczących zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym, gdzie słabo rozpoznano wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne.

Mając na uwadze zidentyfikowaną lukę badawczą doktorantka w rozprawie doktorskiej podjęła rozważania na temat orientacji przedsiębiorczej i jej wpływu na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa śląskiego. Problem badawczy, jaki był w centrum zainteresowania doktorantki został opisany następującym pytaniem badawczym: *Jakie są zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, jako konstrukt wielowymiarowym, a wielkością wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych?* W celu odpowiedzi na postawione pytanie badawcze

doktorantka ustaliła cele badawcze, które zostały osiągnięte w trakcie prowadzonych badań. Głównym założonym celem badawczym była „*Identyfikacja i ocena wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych*”. Założony główny cel badań został osiągnięty poprzez realizację celów szczegółowych o charakterze teoriopoznawczym, empirycznym, metodycznym i aplikacyjnym.

Do założonych celów teoriopoznawczych należały:

1. Konceptualizacja pojęcia orientacji przedsiębiorczej;
2. Charakterystyka konstrukt orientacji przedsiębiorczej poprzez pryzmat zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem;
3. Prezentacja wielowymiarowości konstrukt orientacji przedsiębiorczej oraz wymiarów orientacji przedsiębiorczej funkcjonujących w literaturze przedmiotu;
4. Identyfikacja głównych wyznaczników rozwoju współczesnych przedsiębiorstw oraz charakterystyka specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z perspektywy generowania wyników ekonomicznych;
5. Prezentacja metod pomiaru wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw;

Dzięki analizie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu doktorantka w rozdziałach I i II niniejszej rozprawy doktorskiej:

- przedstawiła konceptualizację pojęcia orientacji przedsiębiorczej poprzez przedstawienie różnych definicji prezentowanych przez naukowców zajmujących się konstruktem orientacji przedsiębiorczej;
- scharakteryzowała konstrukt orientacji przedsiębiorczej poprzez pryzmat zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem;
- zaprezentowała wielowymiarowość konstrukt orientacji przedsiębiorczej poprzez przedstawienie głównych podejść funkcjonujących w literaturze przedmiotu;
- scharakteryzowała wymiary orientacji przedsiębiorczej przyjmując na potrzeby rozprawy doktorskiej pięciowymiarową koncepcję konstrukt;
- zaprezentowała główne wyznaczniki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw;
- opisała specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z perspektywy generowania wyników ekonomicznych;
- odniosła się do zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a wynikami przedsiębiorstwa;

- zaprezentowała występujące w literaturze przedmiotu metody pomiaru wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa;
- wskazała, że badana problematyka osadzona jest w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Do założonych **celów empirycznych** należało:

1. Opracowanie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;
2. Opracowanie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu wsparcia organizacyjnego na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych;

Realizacja **celów empirycznych**, wymagała przeprowadzenia badań własnych.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione w rozprawie doktorskiej pytania badawcze, doktorantka przeprowadziła badania jakościowe i ilościowe. Dla potrzeb przedmiotowych badań doktorantka stworzyła narzędzia badawcze w postaci kwestionariusza wywiadu oraz kwestionariusza ankiety. Stworzone narzędzia badawcze pozwoliły na przeprowadzenie trzech wywiadów pogłębionych w wybranych przedsiębiorstwach z osobami zajmującymi stanowiska zarządcze, jak również na przeprowadzenie 200 ankiet na wybranej grupie przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa śląskiego. Dzięki uzyskanym odpowiedziom, doktorantka zbadała:

- problematykę kształtowania wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa śląskiego z perspektywy orientacji przedsiębiorczej;
- wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora MŚP z województwa śląskiego;
- wpływ wsparcia organizacyjnego na oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Do założonego **celu metodycznego** należało:

1. Wskazanie metod i aplikacji adekwatnych statystycznych narzędzi pomiaru, w celu weryfikacji zależności pomiędzy badanymi zmiennymi,
- który to cel doktorantka osiągnęła poprzez przedstawienie metod i aplikacji adekwatnych statystycznych narzędzi pomiaru, w celu weryfikacji zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Cel aplikacyjny, który został zdefiniowany jako:

1. Wskazanie możliwości aplikacji narzędzi badawczych przez przedsiębiorców dążących do rozwoju własnych firm, w celu zbadania i analizy wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne.

został osiągnięty przez doktorantkę, gdyż zbudowane i zweryfikowane narzędzia badawcze, wskazujące wpływ orientacji przedsiębiorczej na wybrane wielkości wyników przedsiębiorstw mogą sprzyjać intensyfikacji przedsiębiorczości oraz mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorców, dążących do rozwoju własnych firm.

Na podstawie przeglądu literatury, przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem autorskiego scenariusza wywiadu oraz autorskiego kwestionariusza ankiety, zostały zweryfikowane postawione hipotezy:

Hipoteza główna:

Wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej przekłada się na wyższe wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Hipotezy szczegółowe:

- H1:** Wyższy poziom autonomii organizacyjnej przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H2:** Wyższy poziom proaktywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H3:** Wyższy poziom innowacyjności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H4:** Wyższy poziom konkurencyjnej agresywności przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- H5:** Wyższy poziom podejmowania ryzyka przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na potwierdzenie hipotezy głównej i pięciu hipotez szczegółowych postawionych przez autorkę. Uzyskane wyniki oraz przeprowadzone analizy statystyczne:

- wykazały, że wyższy poziom **autonomii** ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem autonomii o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,26 jednostki;
- wykazały, że wyższy poziom **proaktywności** ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem proaktywności o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,39 jednostki;

- wykazały, że wyższy poziom **innowacyjności** ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem innowacyjności o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,31 jednostki;
- wykazały, że wyższy poziom **konkurencyjnej agresywności** ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem poziomu konkurencyjnej agresywności o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,34 jednostki,
- wykazały, że wyższy poziom **podejmowania ryzyka** ma wpływ na poprawę wyników ekonomicznych, gdzie wraz ze wzrostem podejmowania ryzyka o jedną jednostkę można było zaobserwować wzrost wyników ekonomicznych o 0,31 jednostki;

Przeprowadzone badania dotyczące wpływu orientacji przedsiębiorczej i jej wymiarów na wyniki ekonomiczne na grupie małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa śląskiego potwierdziły pozytywny wpływ wymiarów orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw, co znajduje odzwierciedlenie w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu.

W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych autorka rozszerzyła swój model badawczy i wprowadziła do modelu podstawowego zmienną mediującą, jaką było wsparcie organizacyjne, co pozwoliło na sformułowanie dodatkowej hipotezy **H6**:

H6: Wsparcie organizacyjne mediuje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (rozszerzenie modelu badawczego).

Niestety wyniki przeprowadzonych badań nie pozwoliły na potwierdzenie hipotezy szóstej. Uzyskane wyniki oraz przeprowadzone analizy statystyczne wskazywały na powiązanie zarówno orientacji przedsiębiorcza i wsparcia organizacyjnego z wynikami ekonomicznymi kiedy zmienne analizowano oddzielnie, jednak po uwzględnieniu obu zmiennych w jednym modelu ich efekty na zmienną zależną przestały być istotne. Przeprowadzone badania jakościowe na wybranej grupie trzech przedsiębiorstw produkcyjnych, które wskazywały na występowanie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, gdzie wsparcie organizacyjne mogło wzmacniać oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne, nie znalazło potwierdzenia w przeprowadzonym badaniu ilościowym na grupie 200 przedsiębiorstw.

Przedstawione modele badawcze podstawowy i rozszerzony cechowały pewnego rodzaju uproszczenia. Jednym z uproszczeń było założenie jednokierunkowego wpływu zmiennych niezależnych na zmienną zależną czyli wyniki ekonomiczne. Biorąc pod uwagę zdarzenia

występujące w praktyce, można oczekiwać występowania pewnego rodzaju współzależności pomiędzy zmiennymi niezależnymi ze zmienną zależną. Można bowiem przypuszczać, że wyniki ekonomiczne w danym przedsiębiorstwie mogą też mieć wpływ na podejmowane przez nie działania. Kolejnym uproszczeniem było pomijanie wpływu wielu czynników zewnętrznych takich jak: szybkość zmiany otoczenia czy zmiana regulacji prawnych. W stworzonych modelach pominięto również wpływ czynników wewnętrznych, takich jak np. kultura organizacyjna.

Przyjęto również założenie, że zmiany pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną mają charakter liniowy. Autorka nie badała czy po przekroczeniu jakiegoś progu wpływ wymiarów orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne będzie spadał.

W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych uzyskano potwierdzenie jak ważna jest orientacja przedsiębiorcza dla osób zarządzających przedsiębiorstwami. Co ważne, pojęcie orientacji przedsiębiorczej oraz jej wymiarów dla respondentów było znane i nie było im obce. Respondenci byli zgodni, że pracownika należy wspierać by przejawiał postawy przedsiębiorcze. Respondenci byli w 100% zgodni, że by rozwijać postawy przedsiębiorcze wśród personelu, nie należy karać pracownika za działania przedsiębiorcze, gdy pociągają za sobą negatywne skutki, pod warunkiem, że pracownik uczy się jak postępować w przyszłości by unikać negatywnych skutków podejmowanych działań.

Wśród wymienionych elementów motywujących i wpierających postawy przedsiębiorcze według rozmówców były:

- wszelkiego rodzaju premie finansowe czy nagrody,
- ustne pochwały czy to osobiste, czy też na forum,
- uczestnictwo w zespołach projektowych,
- zlecenie realizacji nowych przedsięwzięć,
- uczestnictwo w szkolenia.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów stwierdzono, że błędne decyzje pracowników mogą wynikać z kilku powodów:

- z błędnej decyzji samego pracownika, który przecenił swoje możliwości decyzyjne,
- z błędnej decyzji osób zarządzających poprzez powierzenie pracownikowi działań, do których nie ma on kompetencji,
- z braku właściwej komunikacji pomiędzy zespołami o podejmowanych działaniach,
- z braku właściwego przekazu, w jakim kierunku zmierza organizacja.

Rozmówcy zwrócili również uwagę na problem leżący w samym pracowniku, który nie chce przejawiać postaw przedsiębiorczych pomimo różnych środków motywujących stosowanych ze strony pracodawcy. Podkreślali również, że ich wiedza w zakresie właściwej stymulacji pracowników by przejawiali działania przedsiębiorcze może być niewystarczająca.

Jako główne powody takiej sytuacji wskazali:

- brak znajomości narzędzi lub technik, które mogłyby wesprzeć podejmowane działania wobec pracowników,
- brak właściwych kompetencji do zarządzania zasobami ludzkimi, który powinien zostać uzupełniony przez nich poprzez uczestnictwo w szkolenia, na które reguły nie ma czasu,
- brak działu human resources, który mógłby wspierać takie działania.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów zostały uwypuklone czynniki, które mogą wspierać orientację przedsiębiorczą pracowników i są nimi:

- utożsamianie się z organizacją, jej celami, strategią oraz wartościami, jakie prezentuje,
- posiadanie pracowników pasjonatów w swojej dziedzinie,
- tworzenie procedur, ale skonstruowanych tak, by nie ograniczały postaw przedsiębiorczych,
- świadomość braku krytyki za przejawianie postaw przedsiębiorczych,
- brak strachu, że wykazywanie takich działań będzie źle odbierane przez przełożonych,
- brak konsekwencji finansowych, kar czy nagan, jeśli działania przedsiębiorcze przyniosą negatywny skutek
- atmosfera akceptacji przez przełożonych,
- możliwość samorozwoju poprzez wcielanie do różnego rodzaju zespołów projektowych,
- rozbudowana struktura organizacyjna, dająca możliwości awansu.

Rozmówcy wymienili również czynniki, które zniechęcają do przejawiania takich postaw przez pracowników i są to:

- autorytarny styl zarządzania, aczkolwiek taki styl nie występuje w żadnym z przedsiębiorstw,
- osobiste predyspozycje pracownika, czyli brak motywacji i brak umiejętności,
- osobowość pracownika, która z założenia nie jest nastawiona na przejawianie postaw przedsiębiorczych,
- brak doświadczenia zawodowego,
- krytyka na forum podjętych decyzji,
- brak wsparcia przez organizację.

Rozmówcy byli zgodni w stwierdzeniu, że przejawianie postaw proaktywnych, autonomicznych, innowacyjnych, umiejętność bycia agresywnym wobec konkurencji i podejmowanie ryzykownych decyzji dotyczy w głównej mierze pracowników dojrzałych, których naturalne cechy zostały wsparte przez cykl szkoleń. Oczywiście nie chodzi tutaj o wiek pracownika, ale o jego dojrzałość zawodową.

Analizując uzyskane odpowiedzi od respondentów reprezentujących badane przedsiębiorstwa, można było zauważyć pewne cechy charakterystyczne dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, a mianowicie:

- dość płaska struktura organizacyjna, co w oczywisty sposób ogranicza pracownikowi możliwości awansu,
- brak sformalizowanych kontaktów służbowych, co z jednej strony jest pozytywnym zjawiskiem, ale z drugiej strony może powodować pewną niesubordynację i nie stosowanie się do przyjętych norm i procedur,
- brak działu HR, co skutkuje nieprzemyślaną polityką szkoleń oraz systemów motywacyjnych, ponieważ każda z osób zajmujących średnie i wyższe szczeble w organizacji ustanawia własny system premii i nagród, jak również dobiera system szkoleń według własnego uznania,
- przekonanie, że pracownikami przejawiającymi postawy przedsiębiorcze powinni być pracownicy zajmujący wyższe szczeble w organizacji, a nie pracownicy szeregowi.

Przeprowadzone przez autorkę badania ilościowe i jakościowe cechowały ograniczenia populacji badanych przedsiębiorstw:

1. ograniczenie podmiotowe – do badania zostały zaproszone małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne, diagnozowane poprzez deklarację – produkcja, jako dominujący profil działalności,
2. ograniczenie o charakterze przestrzennym – badania zostały wykonane wśród przedsiębiorstw z województwa śląskiego.

Opisane powyżej kryteria ograniczenia populacji badanych przedsiębiorstw powstały na bazie analizy literatury przedmiotu gdzie zostało stwierdzone, że w dotychczasowej literaturze skromnie były prezentowane badania dotyczące *stricte* wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych posiadających swoje siedziby na terenie województwa śląskiego.

Dodatkowym uzasadnieniem dla skupienia się na badaniu małych i średnich podmiotów gospodarczych była ograniczoność zasobów finansowych i rzeczowych, jakimi takie podmioty

dysponują. Dlatego też tak ważnym było wykazanie, że umiejętne wykorzystanie umiejętności przedsiębiorczych pracowników, powinno budzić szczególne zainteresowanie zarówno badaczy, jak i praktyków.

Wyciągnięte wnioski, które uzyskano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, pozwalają skonstruować rekomendacje w obszarze zarządzania dla przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora MŚP.

Osoby zarządzające przedsiębiorstwami z badanego sektora powinny mieć możliwość doskonalenia swoich umiejętności zarządczych tak by zwiększać w przedsiębiorstwie świadomość w zakresie znaczenia orientacji przedsiębiorczej, jako czynnika mającego wpływ na przewagę konkurencyjną. Ważnym jest, by osoby zarządzające, były świadome, że wszyscy pracownicy niezależnie od zajmowanego szczebla w organizacji powinni przejawiać postawy przedsiębiorcze, pozwolić na delegowanie zadań i odpowiedzialności na pracowników niższych szczebli, tak by czuli oni, że współuczestniczą w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania jakościowe, wskazały, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP borykają się z niewystarczającymi możliwościami, by móc wspierać postawy przedsiębiorcze wśród swoich pracowników. Wynika to głównie z braku znajomości technik z zakresu zarządzania ludźmi, braku środków oraz dostępności szkoleń dla tej grupy przedsiębiorców, braku właściwej jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie personelem. Sektor MŚP często charakteryzuje płaska struktura organizacyjna, która ogranicza możliwości rozwojowe pracownika, co ma również wpływ na bycie zorientowanym na przedsiębiorczość.

Zaprezentowana w przedmiotowej rozprawie analiza i ocena wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw przeprowadzona została na grupie małych i średnich przedsiębiorstw z województwa śląskiego, gdzie respondentami były osoby zarządzające. Warto zwrócić uwagę, iż jest to pierwszy z etapów w procesie poznania, analizy i oceny mechanizmów zachodzących w tej grupie przedsiębiorstw pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi. Mając na uwadze złożoność badanej tematyki oraz czynników, które mogą oddziaływać na relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw, warto kontynuować badania na przedmiotowej grupie przedsiębiorstw, a otrzymane wyniki, wyznaczają potencjalne kierunki dalszych badań. Szczególnie interesująca jest analiza wpływu czynników zewnętrznych takich jak: pozyskiwanie technologii zewnętrznych, turbulencje otoczenia, dynamika rynku, czy wrogość otoczenia, jak i czynników wewnętrznych takich jak kultura organizacyjna. Warto przeprowadzić badania pierwotne mające na celu rozpoznanie specyficznych dla tej grupy przedsiębiorstw zmiennych mediujących/moderujących, które oddziałują na relację pomiędzy

orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi. Dalsze badania mogłyby zostać również rozszerzone o porównanie danych z różnych krajów europejskich.

Interesującym jest również spojrzenie, na orientację przedsiębiorczą i jej znaczenie (wpływ) na wyniki ekonomiczne badanego przedsiębiorstwa, przez pracowników zajmujących niższe szczeble w badanej organizacji. Punkt widzenia pracowników niższych szczebli może znacznie się różnić od spojrzenia na badaną kwestię przez osoby pełniące funkcje zarządcze. Analizując wypowiedzi respondentów badania jakościowego, na niższych szczeblach organizacyjnych odsetek osób o postawach przedsiębiorczych nie jest bardzo wysoki i zawiera się w przedziale od 20% do 50 %.

Dlatego też ciekawym kierunkiem dalszych badań byłaby analiza, co jest powodem takiej sytuacji. Czy wynika to z braku umiejętności zarządczych czy też tak jak cytując słowa jednego z respondentów: *„nie z każdego pracownika jesteśmy w stanie wydobyć postawy proaktywne, autonomiczne, innowacyjne, agresywne czy ryzykowne. Wynika to z osobowości danego człowieka, jego umiejętności, możliwości oraz doświadczenia zawodowego oraz stanu umysłu”*.

Bibliografia

1. Acedo F. J., Jones M. V., *Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms*, "Journal of World Business" 2007, nr 42(3), s. 236-252.
2. Ahmed F.U., Brennan L., *Performance determinants of early internationalizing firms: The role of international entrepreneurial orientation*, "Journal of International Entrepreneurship", 2019, nr 17(3), s. 389-424;
3. Alasadi R., Abdelrahim A.M., *Critical analysis and modelling of small business performance (Case Study: Syria)*, "Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability", 2007, nr 3(2), s. 1-22.
4. Alayo M., Maseda A., Iturralde T., Arzubiaga U., *Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character*, "International Business Review", 2019, nr 28(1), s. 48-59.
5. Alegre J., Chiva R., *Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance*, "Journal of Small Business Management" 2013, nr 51(4), s. 491-507.
6. Altinay L., Madanoglu M., De Vita G., Arasli H., Ekinci Y., *The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth*, "Journal of Small Business Management", 2016, nr 54 (3), s. 871-891.
7. Amo B., Kolvereid L., *Organisational strategy, individual personality and innovation behaviour*, "Journal of Enterprising Culture", 2005, nr 13(1), s. 7-19.
8. Anggadwita G., Mustafid Q. Y., *Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs)*, "Procedia Social and Behavior Sciences", 2014, nr 115, s. 415-423.
9. Andersen J., *A critical examination of the EO-performance relationship*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2010, nr 16(4), s. 309-328.
10. Andersen T. J., *Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings*, "The Journal of Strategic Information Systems", 2001, nr 10(2), s. 101-119.
11. Anderson B. S., Covin J. G., Slevin D. P., *Understanding the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2009, nr (3), s. 218-240.
12. Anderson B., Eshima Y., *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, "Journal of Business Venturing", 2013, nr 28(3), s. 413-429.
13. Anderson B. S., Kreiser P. M., Kuratko D. F., Hornsby J. S., Eshima Y., *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, "Strategic Management Journal" 2015, nr 36(10), s. 1579-1596.
14. Arbaugh J.B., Cox L.W., Camp S.M., *Nature or nurture? Testing the direct and interaction effects of entrepreneurial orientation, national culture, and growth strategy on value creation*, W: S.A. Zahra, C.G. Brush, R.T. Harrison, J.E. Sohl, P. Davidsson, M. Lerner, J. Wiklund, J. Fiet, C.M. Mason, M. Wright, P.C. Greene, D. Shepherd (red), *Frontiers of entrepreneurship research*, s. 464-478, Wellesley, MA: Babson College 2005.
15. Arnold K.A., Loughlin C., *Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts*, "Leadership & Organization Development Journal" 2013, vol. 34, no. 1, s. 67-84.
16. Assor A., Kaplan H., Roth G., *Choice is good, but relevance is excellent: Autonomy-enhancing and suppressing teacher behaviours predicting students' engagement in schoolwork*. "British Journal of Educational Psychology", 2002, nr 72, s. 261-278.
17. Atuahene-Gima K., *An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation*, "Organization Science", 2001, nr 1(2), s. 54-74.
18. Avlonitis G.J., Salavou H.E., *Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance*, "Journal of Business Research", 2007, nr 60(5), s. 566-575.
19. Baker W., Sinkula J., *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, "Journal of Small Business Management" 2009, nr 47(4), s. 443-264.
20. Barrett H. Weinstein A., *The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice, Fall" 1998, s. 57-70.
21. Bateman T. S., Crant J. M., *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, "Journal of Organizational Behavior", 1993, nr 14, s. 103-118.
22. Becheikh N., Landry R., Amara N., *Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993 to 2003*, "Technovation", 2006, nr 26(5), s. 644-664.

23. Becherer R.C., Maurer J.G., *The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents*, "Journal of Small Business Management", 1999, nr 37(1), s.28–36.
24. Bhuian S.N., Menguc B., Bell S.J., *Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance*, "Journal of Business Research", 2005, nr 58, s. 9–17.
25. Belschak F.D., Den Hartog D.N., Fay D., *Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2010, nr 83, s. 267–273.
26. Białasiewicz M.: *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*. W: M. Białasiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002. s.111.
27. Bień W., Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., Kasiewicz S., Pierścionek Z., *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997, s. 5.
28. Bird B., Jelinek M., *The operation of entrepreneurial intentions*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1988, nr 13 (2), s. 21–29.
29. Birkinshaw J., Gupta K., *Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies*, "Academy of Management Perspectives", 2013, nr 27(4), s. 287–298.
30. Bitkowska A., *The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)", 2020, nr 16(1), s. 169-193.
31. Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 409–410.
32. Boso N., Story V. M., Cadogan J. W., *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy*, "Journal of Business Venturing", 2013, nr 28(6), s. 708-727.
33. Bowen D., Ostroff C., *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System*, "Academy of Management Review", 2004 , nr 29 s. 203-221.
34. Bratnicka K.: *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 212, s. 23-34.
35. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, W: J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice, 2004.
36. Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, W: J.D. Antoszkiewicz (red.) *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
37. Bratnicki M., Gabrys B.J., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2011, nr 4 (2), s.63-72.
38. Brouthers K.D., Nakos G., Dimitratos P., *SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2015, nr 39(5), s. 1161-1187.
39. Bsoul M., *Funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa w ewolucyjnym otoczeniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 73, s. 277-286.
40. Bucklin L.P., Sengupta S., *Organizing Successful Co-Marketing Alliances*, "Journal of Marketing", 1993, nr 57, s. 32-46.
41. Calantone R. J., Cavusgil S. T., Zhao Y., *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, "Industrial Marketing Management", 2022, nr 31(6), s. 515-524.
42. Cai L., Liu Q., Deng S, Cao D., *Entrepreneurial orientation and external technology acquisition: an empirical test on performance of technology-based new ventures*, "Journal of Business Economics and Management", 2014, Volume 15(3), s. 544–561.
43. Caruana A., Ewing M.T., Ramaseshan B., *Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities*, "The Service Industries Journal", 2002, nr 22(2), s.43–58.
44. Casillas J. C., Moreno A. M., Barbero J. L., *A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms*, "Family Business Review", 2009, nr 23(1), s. 27-44.
45. Casillas J. C., Moreno A. M., Barbero J. L., *Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions*, "Journal of Family Business Strategy", 2011, nr 2(2), s. 90-100.
46. Chadwick K., Dwyer S., Barnett T., *An empirical investigation among entrepreneurial orientation, organizational culture, and firm performance*, "AOM proceedings of the 1999 conference", 1999.
47. Chan D., *Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes*, "Journal of Applied Psychology", 2006, nr 91, s. 475–481.
48. Chang K.I, Chen H.J, *Effects of a rival's perceived motives on constructive competition within organizations: A competitive dynamics perspective*, "Asian Journal of Social Psychology", 2012, nr 15, s. 167–177.

49. Chang S.-C., R-J. Lin, F-J. Chang, R-H. Chen, *Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation*, "Industrial Management & Data Systems", 2007, nr 107(7), s. 997-1017.
50. Chaston I., *Entrepreneurial management in small firms*, Sage Publications, Londyn 2010, s. 53–72.
51. Chen H.L., Hsu C.-H., *Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation*, "The Service Industries Journal", 2013, nr 33(5), s. 445-466.
52. Chen M.J., *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*, "Academy of Management Review", 1996, nr 21, s. 100-134.
53. Chen M.J., Hambrick D. C., *Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior*. "Academy of Management Journal", 1995, nr 38(2), s. 453-482.
54. Chirico F, Dirmon DG, Sciascia S, Mazzola P., *Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2011, nr 5(4), s. 307–326.
55. Choi S., Williams C., *Entrepreneurial orientation and performance: Mediating effects of technology and marketing action across industry types*, "Industry and Innovation", 2016, nr 23, s. 673-693
56. Chow I.H.-S., *The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China*, "SAM Advanced Management Journal", 2006, nr 71(3), s. 11-20.
57. Cicea C., Popa I., Marinescu C., Ștefan Cătălina S., *Determinants of SMEs' performance: evidence from European countries*, "Economic Research-Ekonomska Istraživanja", 2019, nr 32:1, s.1602-1620.
58. Coad A., Segarra A., Teruel M., *Innovation and firm growth. Does firm age play a role?*, "Research Policy", 2016, nr 45(2), s. 387-400;
59. Cools E., Van den Broeck V., *The hunt for the heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation?*, "Journal of Small Business Strategy", 2007, nr 18(2), s. 23–42.
60. Cooper A.C. , *Strategic management: New ventures and small business*. W: D.E. Schendel, C.W. Hofer (red), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown and Company, Boston, 1979, s.326.
61. Corely M., Michie J., Oughton, C., *Technology Growth and Employment*, "International Review of Applied Economics", 2002, nr 16(3), s. 265-276.
62. Covin J.G., Covin T.J., *Competitive aggressiveness, environmental context, and firm performance*. "Entrepreneurship Theory and Practice, Summer", 1990, s. 35–50.
63. Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation—Sales growth rate relationships*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2006, nr 30(1), s. 57–81.
64. Covin, J.G., Lumpkin, G.T., *Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2011, nr 35 (5), s 855–872.
65. Covin J.G., Miller D., *International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2014, nr 38(1), s. 11–44.
66. Covin J.G., Prescott J.E., Slevin D.P., *The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance*, "Journal of Management Studies", 1990, nr 27(5), s.485–507.
67. Covin J.G. Slevin D.P., *The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale*. W: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, K.H. Vesper (red.), *Frontiers of entrepreneurship research—1986*, Wellesley, MA: Babson College, 1986, s. 628–639.
68. Covin, J.G., Slevin, D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, "Journal of Management Studies", 1988, nr 25(3), s. 217–234.
69. Covin J. G., Slevin D. P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, "Strategic Management Journal", 1989, nr 10, s. 75-87.
70. Covin, J. G., Slevin, D. P. *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1991, Vol 16 (1), s. 7–25.
71. Covin J.G., Slevin D.P., Schultz R.L, *Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices*, "Journal of Management Studies", 1994, nr 31(4), s. 481–503.
72. Covin J. G., Wales W. J., *The measurement of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2012, nr 36(4), s. 677–702.
73. Covin J.G, Wales W.J, *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2019, Vol. 43(1) s. 3-18.
74. Cruz C., Nordqvist M., *Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective*, "Small Business Economics", 2012, nr 38(1), s. 33-49.
75. Cuevas-Vargas H., Parga-Montoya N., Fernández-Escobedo R., *Entrepreneurial Orientation on Business Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction-A Formative-Reflective Model Analysis*, "SAGE. Open" April-June, 2019 s. 1–14.

76. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1, s. 37-49.
77. Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, W: W Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 201.
78. Czakon W., *Łabędzie Poppera – studia przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji”, 2006, nr 9, s. 10.
79. Czarnek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*. W: W Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, str. 168.
80. Czarniewski S., *Small and medium-sized enterprises in the context of innovation and entrepreneurship in the economy*, “Polish Journal of Management Studies”, 2016, nr 13, s. 30-39.
81. Dada O., Fogg H., *Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs.*, “International Small Business Journal”, 2016, nr 34, s. 86-104.
82. Dahles H., Susilowati T.P., *Business resilience in times of growth and crisis*, “Annals of Tourism Research”, 2015, nr 51, s. 34-50.
83. Das S., Kundu A., Bhattacharya A., *Technology Adaptation and Survival of SMEs: A Longitudinal Study of Developing Countries*, “Technology Innovation Management Review”, 2020, nr 10(6) s. 64-72.
84. De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N. T., *The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship*, “Journal of Business Venturing”, 2010, nr 25(1), s. 87-103.
85. De Clercq D., Sapienza H.J., Crijns H., *The internationalization of small and medium sized firms*, “Working paper”, Vlerick Leuven Gent, 2003.
86. Deci E. L., Ryan R. M., *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour*, “Psychological Inquiry”, 2000, nr 11(4), s. 227-268.
87. DeepaBabu K.G., Manalel J., *Entrepreneurial orientation and firm performance: A critical examination*, “IOSR Journal of Business and Management”, 2016, nr 18(4), s. 21-28.
88. Dess, G.G., Davis P.S., *Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, “Academy of Management Journal”, 1984, nr 27, s. 467-488.
89. Dess G. G. Lumpkin G. T., *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, “Academy of Management Executive”, 2005, nr 19(1), s. 147-156.
90. Dhar R.L., *Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy*, “Tourism Management”, 2016, nr 57, s. 139-148.
91. Dickson P. H., *Entrepreneurial orientation: The role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and proactiveness.*, 2004. pat, 404, 894-4372.
92. Dimitratos P., Lioukas S., Carter S., *The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment*, “International Business Review”, 2004, nr 13, s. 19-41.
93. Dimitratos P., Liouka I., Young S., *A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries*, “Long Range Planning, 2014, nr 47, s. 1-2.
94. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s 97.
95. Dyduch W., *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, 2015, vol. 3, nr. 1, s. 22-30.
96. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, W: W Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
97. Eggers, F., *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*, “Journal of Business Research”, 2020, nr 116, s. 199-208.
98. Elbanna S., *Managers’ autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*, “Tourism Management”, 2016, nr 52 s. 210-220.
99. Eisenberg R., Hungtington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived Organizational Support*, “Journal of Applied Psychology”, 1986, nr 71.
100. Ejdys J., *Entrepreneurial Orientation vs. Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises*, „Journal of Engineering, Project, and Production Management”, 2016, nr 6(1), s. 13-24.
101. Engel G. V., *Professional autonomy and bureaucratic organization*, “Administrative Science Quarterly”, 1970, s. 12-21.
102. Engelen A., Gupta V., Strenger L. Brettel M., *Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors*. “Journal of Management”, 2015. nr 41(4), s. 1069-1097.

- 103.Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.Ch., *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, „Research Policy”, 2014, nr 43(8), s. 1355–1357.
- 104.Entrialgo M., Fernández E., Vázquez C. J., *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*, „Technovation”, 2000, nr 20(8), s. 427-436.
- 105.Escribá-Carda N., Balbastre-Benavent F., Teresa Canet-Giner M., *Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning*, „European Management Journal”, 2017, nr 35, s. 273-281.
- 106.Etemad H., *Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship in the International Context*, „Journal of International Entrepreneurship”, 2015, nr 13 (1) s. 1–6.
- 107.Felício J. A., Rodrigues R., Caldeirinha V. R., *The effect of entrepreneurship on corporate performance*, „Management Decision”, 2012, nr 50(10), s. 1717-1738.
- 108.Ferreira F. A. F., Marques C. S. E., Bento P., Ferreira J. J. M., Jalali M. S., *Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA techniques*, „Journal of Business Research”, 2015, nr 68, s. 2691–2702.
- 109.Frazier P.A., Tix A.P., Barron K.E., *Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research*, „Journal of Counseling Psychology”, 2004, nr 51(1), s.115–134.
- 110.Frese M., Garst H., Fay D., *Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, nr 92(4), s. 1084-1102.
- 111.Gadomska-Lila K., *Zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*. W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010.
- 112.George B.A., *Entrepreneurial orientation: A theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations*, „Journal of Management Studies”, 2011, nr 48(6), s. 1291-1313.
- 113.George G., Wood D.R. Jr., Khan R., *Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises*, „Entrepreneurship and Regional Development”, 2001, nr 13(3), s. 269–285.
- 114.Gioia D.A., Corley K.C., Hamilton A.L., *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*, „Organization Research Methods”, 2013, vol.16 (1), s. 15-31.
- 115.Gloss A., Pollack J. M., Ward M.K., *A risky shift? An exploration of the measurement equivalence of entrepreneurial attitudes and entrepreneurial orientation across socioeconomic gradients*, „Journal of Business Venturing Insights”, 2017, nr 7, s. 32–37.
- 116.Głód G., Kraśnicka T., *Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 212, s. 35-51.
- 117.Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A., *Proactive Learning Culture: A Dynamic Capability and Key Success Factor for SMEs Entering Foreign Markets*, „International Marketing Review”, 2014, tom 31, nr. 5, s. 477–505.
- 118.Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław 2009.
- 119.Grant A. M., Ashford, S. J., *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior”, 2008, nr 28(1), s. 3–34.
- 120.Graebner M.E., Martin J.A., Roundby P.T., *Qualitative data: cooking without a recipe*, „Strategic Organization”, 2012, vol.10, no.3. s. 276-284.
- 121.Green, K. M., Covin, J. G., Slevin, D. P., *Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit*, „Journal of Business Venturing”, 2008, nr 23(3), s. 356–383.
- 122.Gupta V.K., Batra, S, *Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspective*, „International Small Business Journal”, 2016, nr 34(5), s. 660-682.
- 123.Gupta V.K., Gupta A., *Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time*, „Journal of International Entrepreneurship”, 2015, nr 13(1), s. 7-27.
- 124.Haiyang L., Kwaku A.-G., Yan Z., *How does venture strategy matter in the environment–performance relationship*, „Academy of Management Proceeding”, 2000, C1–C6.
- 125.Hambrick D. C., Cho T. S., Chen M. J., *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*, „Administrative science quarterly”, 1996, nr 41(4), s. 659-684.
- 126.Hansen J. D., Deitz G. D., Tokman M., Marino L. D., Weaver K. M., *Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale*, „Journal of Business Venturing”, 2011, nr 26(1), s. 61-78.
- 127.Hansen M. Perry L. Reese S., *A Bayesian Operationalization of the Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, 2004. nr 25 s. 1279 - 1295.

128. Harms R., Ehrmann T., *The performance implications of entrepreneurial management: Linking Stevenson's and Miller's conceptualization to growth*, "Paper presented at 2003 Babson-Kaufman foundation conference, June 4–8, Babson, 2003.
129. Haus B., *Rola przejęć menedżerskich w rozwoju małej przedsiębiorczości*, W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 238.
130. Hermann F., Kessler A., Fink M., *Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study*, "Schmalenbach Business Review (sbr)", 2010, nr 62(2), s. 175-198.
131. Hernández-Linares R., López-Fernández M.C., *Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research*, "Family Business Review", 2018, nr 31(3), s. 318–351.
132. Hernández-Perlines F., Ariza-Montes A., Araya-Castillo L., *Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms*, "Economic Research-Ekonomska Istraživanja", 2020, nr 33(1), s. 3125–3145.
133. Hornsby J. S., Kuratko D. F., Zahra S. A., *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, "Journal of Business Venturing", 2002, nr 17(3), s. 253-273.
134. <https://katowice.stat.gov.pl/opracowania-biezace/komunikaty-i-biuletyny/inne-opracowania/biuletyn-statystyczny-województwa-slaskiego-2022-ii-kwartal-2022,3,48.html>.
135. <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/determinanty-sukcesu-malych-i-srednich-przedsiębiorstw,14,1.html>.
136. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2019-2021,14,9.html>
137. Hughes M., Morgan R. E., *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, "Industrial Marketing Management", 2007, nr 36(5), s. 651-661.
138. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A., *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, "Industrial Marketing and Management", 2004, nr 33, s.429–438.
139. Hult G.T.M., Snow C.C., Kandemir D., *The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types*, "Journal of Management", 2003, nr 29(3), s. 401–426.
140. Hult G. T. M., Ketchen D. J., *Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance*, „Strategic Management Journal”, 2001, nr 22(9), s. 899-906.
141. Hummel D., Karcher B., Schulz Ch., *The financial structure of innovative SMEs in Germany*, „Business Economics“, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, nr 83, s. 471-503.
142. Hung L., Lee Y., Lee D., *The Moderating Effects Of Salary Satisfaction And Working Pressure On The Organizational Climate, Organizational Commitment To Turnover Intention*, "International Journal of Business & Society", 2018, nr 19(1), s. 103-116.
143. Hurley R. F., Hult G. T., *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*, "Journal of Marketing", 1998, nr 62(3), s. 42-54.
144. Hussain J., Ismail K., Akhtar C.S., *Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: A conceptual approach*, "Asian Social Science", 2015, nr 11(7), s. 1-10;
145. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, "Journal of Management", 2003, nr 29(6), s. 963–989.
146. Iwaszczuk N., *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków 2021.
147. James L. R., Choi C. C., Ko C. H. E., McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A., *Organizational and psychological climate: a review of theory and research*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2008, nr 17(1), s. 5-32.
148. Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Kyläheiko K., *Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance*, "Journal of International Entrepreneurship", 2005, nr 3, s.223–243.
149. Jaskiewicz P., Combs J. G., Rau S. B., *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2015, nr 30(1), s. 29–49.
150. Kallmuenzer A., Peters M., *Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance*, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 2017, nr 30(2), s. 191-213.
151. Karimi A., Daryani M. Rahmani S., *The influence of entrepreneurial orientation on firm growth among Iranian agricultural SMEs: the mediation role of entrepreneurial leadership and market orientation*, "Journal of Global Entrepreneurship Research", 2021, <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00282-1>.
152. Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

- 153.Karpacz J., *Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe*, „Management Forum”, 2016, nr 4, s. 9-15.
- 154.Karpacz J., *Swoboda działania, jako determinanta zmian w potencjale małych i średnich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1A, s. 253-264.
- 155.Kaur P., Sharma S.K., *Evaluating the relationship and influence of critical success factors of TQM on business performance: Evidence from SMEs of manufacturing sector*, “IUP Journal of Operations Management”, 2014, nr 13(4), s. 17-30.
- 156.Kaya S. Alpan L., *Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey*, “EMAJ: Emerging Markets Journal”, 2012, nr 2(2), s. 178–196.
- 157.Keh H. T., Nguyen T. T. M., Ng H. P., *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, “Journal of Business Venturing”, 2007, nr 22(4), s. 592-611.
- 158.Kellermanns F.W., Eddleston K.A., *Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, 2006, nr 30(6), s. 809-830.
- 159.Kemelgor B.H., *A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA*, “Entrepreneurship and Regional Development”, 2002, nr 14(1), s.67–87.
- 160.Khandwalla P., *Environment and its impact on the organization*, “International Studies of Management and Organization”, 1972, Vol 2, s. 297-313.
- 161.Khandwalla P., *Viable and effective organizational designs of firms*, “Academy of Management Journal”, 1973, Vol 16, s. 481-495.
- 162.Khandwalla P. N., *Some top management styles, their context and performance*, “Organization & Administrative Sciences”, 1977, nr 7, s. 21-51.
- 163.Klimecka-Tatar D. Niciejewska M., *Small-sized enterprises management in the aspect of organizational culture*, “Revista Gestão & Tecnologia”, 2021, nr 21(1), s. 4-24.
- 164.Knight G.A., *Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*, “Journal of Business Venturing”, 1997, nr 12(3), s. 213-225.
- 165.Kołodkiewicz I. Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 172–174.
- 166.Korombel A., *Cechy skutecznego menedżera XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 11, s. 27-32
- 167.Korpysa J., *Entrepreneurial management of SMEs*, “Procedia Computer Science”, 2020, nr 176, s. 3466-3475.
- 168.Koryak O., Mole K.F., Lockett A., Hayton J.C., Ucbasaran D., Hodgkinson G.P., *Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth*, “International Small Business Journal”, 2015, nr 33(1), s. 89-105.
- 169.Kraus S., *The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria*, “The Service Industries Journal”, 2013, nr 33(5), s 427-444.
- 170.Kraus S., Moog P., Schlepphorst S., Raich M., *Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies*, “International Journal of Entrepreneurial Venturing”, 2013, Vol.5(4), s. 406-430.
- 171.Kreiser P.M., Marino L.D., Dickson P., Weaver K.M., *Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs*, “Entrepreneurship theory and practice”, 2010, nr 34(5), s. 959-984.
- 172.Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2002, vol. 26, iss. 4, s. 71-93.
- 173.Krawczyk-Sokołowska I., Grabowska M., Wójcik-Mazur A., *Human resources and innovation activity of enterprise*, “Science. Business. Society.”, 2016, nr 1.1, s.42-44.
- 174.Krueger N.F., Reilly M.D., Carsrud A.L., *Competing models of entrepreneurial intentions*, “Journal of Business Venturing”, 2000, nr 15, s. 411–432.
- 175.Kusa R., Duda J., *Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w badaniach mikroprzedsiębiorstw*, W: Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.) *Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, t. 18, z. 12, cz.1, s. 389-403.
- 176.Kyrgidou L.P., Hughes M., *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*, “European Business Review”, 2010, vol. 22 (1), s. 43-63.
- 177.Lachiewicz S.: *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003.
- 178.Lachiewicz S., *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4(1), s. 149-161.
- 179.Lebas M. Euske K., *A Conceptual and Operational Delineation of Performance. Business Performance Measurement*, “Theory and Practice”, 2006, nr 1, s. 65-79.
- 180.Lee C., Lee K., Pennings J. M., *Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology based ventures*, “Strategic Management Journal”, 2001, nr 22(6-7), s. 615-640.
- 181.Lee S. M., Peterson S. J., *Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness*, “Journal of World Business”, 2001, nr 35(4), a. 401-416.

182. Li H., Zhang Y., Chan T.S., *Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures: The Contingency Effect of Environments and Firm Competences*, "Journal of High Technology Management Research", 2005, nr 16, s. 37–57.
183. Li Y. H., Huang J. W., Tsai M. T., *Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process*, "Industrial Marketing Management", 2009, nr 38(4), s. 440-449.
184. Lisowska R., Ropega J., *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, s. 81.
185. Liu H., Ding X.-h., Guo H., Luo J.-h., *How does slack affect product innovation in high-tech Chinese firms: The contingent value of entrepreneurial orientation*, "Asia Pacific Journal of Management", 2014, nr 31(1), s. 47-68.
186. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", 1996, nr 21(1), s. 135–172.
187. Lumpkin G. T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, "Journal of Business Venturing", 2001, nr 16, s. 429–451.
188. Lumpkin G.T., Cogliser C.C., Schneider D.R., *Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2009; nr 33(1) s. 47-69
189. Lumpkin G. T., Pidduck R. J., *Global entrepreneurial orientation (GEO): An updated, multidimensional view of EO*, W: A. K. Corbett, P. Marino, L.W. Wales (red.), *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives, (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*, nr 22, Emerald Publishing Limited, Bingley 2021, s. 38.
190. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998
191. Mainkar A.V., Lubatkin M., Schulze W.S., *Toward a Product- Proliferation Theory of Entry Barriers*, "Academy of Management Review", 2006, nr 31, s. 1062-1075.
192. Marino L., Strandholm K., Steensma H.K., Weaver K.M., *The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2002, nr 26(4), s.145–160.
193. Martins I., Rialp A., *Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y la rentabilidad de la Pyme: una propuesta de contingencias*, "Cuadernos de Gestión", 2013, Vol. 13 (2), s. 67-88.
194. Martins E.C., Terblanche F., *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management", 2003, nr 6(1), s. 64-74.
195. Mason M. C., Floreani J., Miani S., Beltrame F., Cappelletto R., *Understanding the impact of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. The role of the financing structure*, "Procedia Economics and Finance", 2015, nr 23, s. 1649-1661.
196. Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*. W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 151-163.
197. MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Jarvis C.B., *The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions*, "Journal of Applied Psychology", 2005, nr 90 (4), s.710-730.
198. McDougall P., Robinson Jr., R.B., *New venture strategies: An empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry*, "Strategic Management Journal", 1990, nr 11(6), s. 447-467.
199. McGrath R.G., Macmillan I.C., Scheinberg S., *Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing", 1992, nr 7(2), s. 115–135.
200. McKelvie A., Brattsstrom A., Wennberg K., *How young firms achieve growth: Reconciling the roles of growth motivation and innovative activities*, "Small Business Economics", 2017, nr 49, s. 273-293.
201. Merz G.R., Sauber M.H., *Profiles of managerial activities in small firms*, "Strategic Management Journal", 1995, nr 16(7), s. 551-564.
202. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
203. Miller, K.D.: *Risk and rationality in entrepreneurial processes*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2007, nr 1(1-2), s. 57–74.
204. Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", 1983, nr 29(7), s. 770-791.
205. Miller D., *Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2011, nr 35(5), s. 873–894.
206. Miller D., Friesen P.H., *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, "Strategic Management Journal", 1982, nr 3, s. 1-25.

207. Miller D., Friesen P.H., *Strategy-Making and Environment: The Third Link*, "Strategic Management Journal", 1983, nr 4 (3), s. 221–235.
208. Miller D., Toulouse J.-M., *Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms*, "Management Science", 1986, nr 32(11), s. 1389–1409.
209. Mitek A., Micuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, Studia i Prace WNEiZ, nr 28/2012, s. 60.
210. Mintzberg H., *Strategy-making in three modes*, "California Management Review", 1973, nr 16, s. 44–53
211. Monsen E., *Employees do matter: Autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture*, (Doctoral dissertation, University of Colorado at Boulder). "Dissertation Abstracts International", 2005, 66, 2293.
212. Moreno A. M., Casillas J.C., *Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2008, nr 32(3), s. 507–528.
213. Morgan R. E., Strong C. A., *Business performance and dimensions of strategic orientation*, "Journal of Business Research", 2003, nr 56(3), s. 163–176.
214. Morris M.H., Avila R.A., Allen J., *Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship*, "Journal of Management", 1993, nr 19(3), s. 595–612.
215. Morris M.H., Davis D.L., Allen J.W., *Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*, "Journal of International Business Studies", 1994, nr 25(1), s. 65–89.
216. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation (3rd ed.)*, Mason, OH: Cengage/Thomson South-Western, 2011, s. 1–25.
217. Morris M.H., Paul G.W., *The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms*, "Journal of Business Venturing", 1987, nr 2(3), s. 247–259.
218. Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., Wiklund J., *Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms*, "Family Business Review", 2007, nr 20(1), s. 33–47.
219. Naman J.L. Slevin D.P., *Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests*, "Strategic Management Journal", 1993, nr 14, s. 137–153.
220. Nesterowicz R., *Wpływ wyników i dokonań MSP na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju*, „Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]”, 2020, nr 16(1), s. 302–310.
221. Nogalski B. *Wyzwania i wnioski na przyszłość dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, „Przegląd organizacji”, 2017, nr 10, str. 4–13.
222. Nogalski B., Karpacz J. *Komponenty orientacji przedsiębiorczej - studium przypadku*, "Współczesne Zarządzanie", 2011, nr 3/2011, s. 43–51.
223. Norasikin S., Norailis A.W., Izlwanie M., *Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", 2014, nr 129, s. 334–340.
224. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
225. Oliveira Junior A. B., Borini F. M., Bernardes R.C., Oliveira M.J. *Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management*, "Revista de Administração de Empresas", 2016, v. 56, n. 3, s. 315–329.
226. Okręglicka M., Havierníková K., Mynarzová M., Lemańska-Majdzik A., *Entrepreneurial Intention Creation of Students in Poland, Slovakia and Czechia*, "Polish Journal of Management Studies", 2017, nr 15(2), s. 162–172.
227. Okręglicka M., *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
228. Okręglicka M., Lemańska-Majdzik A., *Process Management Orientation in the Finance Area of Small and Medium-Sized Enterprises*, Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. "Management, Leadership and Strategy for SME's Competitiveness". ICM 2015. 18-19th June 2015, Godollo, Hungary, s. 91–95.
229. Ouakouak M. L., Ouedraogo N., Mbengue A., *The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study* "European Management Journal", 2014, nr 32(2), s. 305–318.
230. Osabuohien E.S., Efobi U.R., *Technology diffusion and economic progress in Africa: Challenges and opportunities. Disruptive Technologies*, "Innovation and Global Redesign: Emerging Implications", 2012, s. 425–440.
231. Pal R., Andersson R., Torstensson H., *Organisational resilience through crisis strategic planning: a study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007–2011*, "International Journal of Decision Sciences, Risk and Management", 2012, nr 4, s. 314–341.
232. Pearce J. A., Kramer T. R., Robbins D. K., *Effects of managers' entrepreneurial behaviour on subordinates*, "Journal of Business Venturing", 1997, nr 12(2), s. 147–160.

233. Pearce J.A. II., Fritz P., Davis P.S., *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, nr 34(1), s. 219–248.
234. Pérez-Luño A., Saporito P., Gopalakrishnan S., *Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge*, "Journal of Small Business Management", 2016, nr 54(1), s. 262-278.
235. Piecuch T., *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*. W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 28.
236. Pięrcionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
237. Piocha S., Gabryszak R., *Zastosowanie zdolności menedżerskich w systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, W: S. Piocha, R. Gabryszak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP*, Difin, Warszawa 2008.
238. Poon J.M.L., Ainuddin R.A., Junit S.H., *Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation of firm performance*, "International Small Business Journal", 2006, nr 24(1), s.61–82.
239. Porter L.W., Bigley G. A., Steers, R. M., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York 2003.
240. Pratono A.H., Mahmood R., *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: How Can Micro, Small and Medium-sized Enterprises Survive Environmental Turbulence?* „Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences”, 2015, Vol. 1, s. 85–91.
241. Prohorovs A., *Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies*, "Journal of Risk and Financial Management", 2022, nr 15: 295.
242. Prottas D., *Do the self-employed value autonomy more than employees?*, "Career Development International", 2008, nr 13(1), s. 33–45.
243. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022.pdf> (odczyt z dnia 04.10.2022).
244. Rauch A., Frese M., Koenig C., Wang Z.M., *A universal contingency approach to entrepreneurship: Exploring the relationship between innovation, entrepreneurial orientation and success in Chinese and German entrepreneurs*. Paper accepted for presentation at the 2006 Babson Kaufman Foundation Research Conference, June 8–10., 2006.
245. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese, M., *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2009, nr 33(3), s. 761–787.
246. Renko M., El Tarabishy A.E., Carsrud A.L., Brännback M., *Understanding and measuring entrepreneurial leadership style*, "Journal of Small Business Management", 2015, nr 53(1), s. 54-74.
247. Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K., *Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions*, "Academy of Management Journal", 2004, nr 47(2), s.255–268.
248. Richter A., *Die unternehmerische Orientierung, Planung, Strategien und Erfolg bei neugegründeten Kleinunternehmen*. Unpublished Master Thesis: University of Giessen, 1999.
249. Ruiz-Ortega M., Parra-Requena G., *Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation*. „Journal of Organizational Change Management”, 2013, tom. 26 nr 3, s. 475–493.
250. Runyan R. C., Ge B., Dong B., Swinney J. L., *Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2012, nr 36(4), s. 819-836.
251. Safin K., *Istota i przebieg procesu założycielskiego*. W: K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2008.
252. Sauer S.J., *Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance*, "Journal of Applied Psychology", 2011, tom 96, nr. 3, s. 574-587.
253. Schjoedt L., *Entrepreneurial job characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2009, nr 33(3), s. 619–644.
254. Setiawan H., Erdogan B., Ogunlana S.O., *Competitive aggressiveness of contractors: A study of Indonesia*, "Procedia Engineering", 2015, nr 125, s. 68 – 74.
255. Shan P., Song M., Ju X, *Entrepreneurial Orientation and Performance: Is Innovation Speed a Missing Link?*, "Journal of Business Research", 2016, nr 69, s. 683–690.
256. Shepherd, D.A., *Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed*, "Academy of Management Review", 2003, nr 28, 318–328.
257. Siminică M., Berceanu D. Cîrciumaru D., *The performances of industrial firms from Romania. Correlation dimension indicators of results*, "Theoretical and applied economics", 2008, nr 12(517)(supplement), issue 12(517)(supplement), s. 71-78.

258. Skawińska E., Zalewski R.I., *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 3, s. 16-25.
259. Slater S.F., Narver J.C., *The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication*, „Journal of Business Research”, 2000, nr 48, s. 69–73.
260. Smart D.T., Conant J.S., *Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance*, „Journal of Applied Business Research”, 1994, nr 10(3), s.28–39.
261. Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J., Chen M.J., *Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry*, „Academy of Management Journal”, 1991, nr 34(1), s. 60-85.
262. Smolarek M., *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”. Zarządzanie, 2015, nr 3, s. 23-38.
263. Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa.*, W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 272.
264. Spiegelaere S. De, Van Gyes, G., Van Hootegem, G., *Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries”, 2016, nr 26(4), s. 515–527.
265. Spreitzer G. M., *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*, „Academy of Management Journal”, 1995, nr 38(5), s. 1442-1465.
266. Spreitzer G. M., *Social structural characteristics of psychological empowerment*, „Academy of Management Journal”, 1996, nr 39(2), s. 483–504.
267. Stam W., Elfring T., *Entrepreneurial orientation and new venture performance. The moderating role of intra- and extraindustry social capital*, „Academy of Management Journal”, 2008, nr 51(1), s 97-111.
268. Stambaugh J.E., Lumpkin G.T., Brigham K., Coglisier C., *What makes some firms more competitive than others? Evidence from the banking industry*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings”, 2009, s. 1-6.
269. Stetz P.E., Howell R., Stewart A., Blair J.D., Fottler M.D., *Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary?*, W: R.D. Reynolds, E. Autio, C.G. Brush, W.D. Bygrave, S. Manigart, H.J. Sapienza, D.L. Sexton (red.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College, 2000, s. 459–469.
270. Strużycki M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 20.
271. Su Z., Xie E., Li Y., *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms*, „Journal of Small Business Management”, 2011, nr 49(4), s. 558–577.
272. Sull D.N., *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
273. Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu wydanie III rozszerzone*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
274. Sułkowski Ł., Marjański A., *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, 2014, nr 12/3.
275. Sundbo, J., *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms*, „Employee relations”, 1999, nr 21(2), s. 105-127.
276. Swierczek F.W., Ha T.T., *Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: An analysis of Thai and Vietnamese SMEs*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, 2003, nr 4(1), s.46–58.
277. Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model trzeciej organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014, Gdańsk, s 7-8.
278. Śliwa J., *Szanse rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Wynagrodzenia”, 2000, nr 1/2000, dodatek miesięczny nr 1, s. 1.
279. Tajeddini K., Altinay L., Ratten V., *Service Innovativeness and the Structuring of Organizations: The Moderating Roles of Learning Orientation and Inter-functional Coordination*, „International Journal of Hospitality Management”, 2017, nr 65 (August), s. 100-114.
280. Tan J., Tan D., *Environment-strategy coevolution and coalignment: A staged-model of Chinese SOEs under transition*, „Strategic Management Journal”, 2005, nr 26(2), s. 141–157.
281. Tang V.M., *Sustainable development and performance of institutions: Approaches towards measurement*, „Journal of Security and Sustainability”, 2008, nr 1(3), s. 167-175.
282. Tang J., Tang Z., Marino L. D., Zhang Y., Li Q., *Exploring an inverted U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2008, nr 32(1), s. 219-239.

283. Tarka P., *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, W: K.Jajuga, M. Walesiak (red.), *Taksonomia 25 Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 385; Wrocław 2015, s. 286-295.
284. Taouab O., Issor Z., *Firm Performance: Definition and Measurement Models*, "European Scientific Journal", 2019 nr 15, s. 93-106.
285. Thomas J. P., Whitman D. S., Viswesvaran C., *Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2010, nr 83(2), s. 275-300.
286. Thornhill S., Amit R., *Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View*, "Organization Science", 2003, nr 14(5), s. 497-509.
287. Tsai Hsiu-Fen, Luan Chin-Jung, *What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective*, "BRQ Business Research Quarterly", 2016, nr 19 (3), s. 219-231.
288. Van Gelder J.L., *Fijian entrepreneurship*, Master's Thesis, University of Amsterdam, 1999.
289. Van Gelderen M.W., Jansen P.G.W., *Autonomy as a startup motive*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2006, nr 13(1), s. 23-32.
290. Van Gelderen M.W., *Individualizing entrepreneurship education. Putting each student into context*. W: M.W. Van Gelderen, E. Masurel (red.), *Entrepreneurship in Context*, Wyd. Routledge, New York 2011, s. 47.
291. Venkatraman N., *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement*, "Management Science", 1989a, nr 35(8), s.942-962.
292. Vij S., Bedi H. S., *Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature*, "Journal of Business Strategy", 2012, nr 9(3), s. 17-31.
293. Volberda H. W., Baden-Fuller C., Van Den Bosch F. A., *Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, "Long Range Planning", 2001, nr 34(2), s. 159-178.
294. Voss Z.G., Voss G.B., Moorman C., *An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support*, "European Journal of Marketing", 2005, nr 39(9/10), s. 1132-1150.
295. Wales W., *Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions*. "International Small Business Journal", 2016. Nr. 34(1) s. 3-15.
296. Wales W.J., Covin J.G., Monsen E., *Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2020, Vol. 14(4) s. 639-660.
297. Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.T., *Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research*, "International Small Business Journal", 2013a, nr 31(4), s. 357-383.
298. Wales W.J., Kraus S., Filser M., Stöckmann C., Covin J.G., *The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding*, "Journal of Business Research", 2021, nr 128, s. 564-577.
299. Wales W., Monsen E., McKelvie A., *The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, nr 35(5), s. 895-923.
300. Wales W., Patel P., Parida V., Kreiser P., *Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2013. Nr 7, s. 93-121.
301. Walter A., Auer M., Ritter T., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*. "Journal of Business Venturing", 2006, nr 21, s. 541-567.
302. Wang Y., *What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey*, "Borsa Istanbul Review", 2016, nr 16(3), s. 167-176.
303. Wang A.C., Cheng B.S. *When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy*, "Journal of Organizational Behavior", 2010, nr 31(9), s. 106-121.
304. Wang C. L., *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2008, nr 32(4), s. 635-657.
305. Wang Z., Zhang J., Thomas C.L., Yu J., Spitzmueller C., *Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support*, "Journal of Vocational Behavior", 2017, nr 101, s. 90-103.
306. Wawak S., *Koncepcje i kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Journal of Modern Management Process”, 2018, nr 3(2), s. 8-15.
307. Weismeyer-Sammer D., *Entrepreneurial behavior in family firms: a replication study*, "Journal of Family Business Strategy", 2011, nr 2(3), s. 128-138.
308. Wiklund J., *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*, "Entrepreneurship and the growth of firms", 2006, nr 7(3), s. 141-155.
309. Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses*, "Strategic Management Journal", 2003, nr 24, s. 1307-1314

310. Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, "Journal of Business Venturing", 2005, nr 20(1), s. 71-91.
311. Wiklund J., Shepherd D. A., *Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 2011, nr 35(5), s. 925-946.
312. Vitale R., Giglierano J., Miles M., *Entrepreneurial orientation, market orientation, and performance in established and start-up firms*, Working Paper, 2003.
313. Wodecka-Hyjek A., *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 955 (07), s. 5-22.
314. Wojtczuk-Turek A., *Artefakty w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu - wybrane problemy*, „Organizacja i Kierowanie”, 2015, nr 2, s. 11-36.
315. Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, nr 2, cz. 1, s. 483-496.
316. Wójcik-Karpacz A., *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań*, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, 2016, nr 444, s. 594-608.
317. Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Pavlov D., Rudawska J., *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa - moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 1/2019, s. 11-19.
318. Yoo, S.-J., *Entrepreneurial orientation, environment scanning intensity, and firm performance in technology-based SMEs*, W: W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, G.P. Green, P.D. Reynolds, H.J. Sapienza (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 2001, s. 365-367.
319. Yu K.Y.T., Davis H.M., *Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2016, nr 89, s. 172-197.
320. Zahra S.A., *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*, "Journal of Business Venturing", 1991, nr 6, s.259-285.
321. Zahra S.A., *Business strategy, technological policy, and firm performance*, "Strategic Management Journal", 1993, nr 14, s.451-478.
322. Zahra S.A., *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities*, "Academy of Management Journal", 1996, nr 39(6), a.1713-1735.
323. Zahra S.A., Covin J.G., *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*, "Journal of Business Venturing", 1995, nr 10, s. 43-58.
324. Zahra S.A. Garvis D.M., *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility*, "Journal of Business Venturing", 2000, nr 15, s.469-492.
325. Zahra S.A., Neubaum D.O., *Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures*, "Journal of Developmental Entrepreneurship", 1998, nr 3(2), s. 123-140.
326. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2018, nr 181(2), s. 11-25.
327. Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.
328. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
329. Zehir C., Can E., Karaboga T., *Linking entrepreneurial orientation to firm performance : the role of differentiation strategy and innovation performance*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2015, nr 210, s. 358-367.
330. Zellweger T., Sieger P., *Entrepreneurial orientation in long-lived family firms*, "Small Business Economics", 2012, nr 38, s. 67-84.
331. Zhao Y, Li Y, Lee S.H, Bo Chen L., *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011; nr 35(2), s. 293-317.
332. Zouhayer M., *Entrepreneurial Culture, Profile of the Leader and Entrepreneurial Orientation: Empirical Application in the Case of the Tunisian Companies*, "International Journal of Managing Value and Supply Chains", 2013, (IJMVSC), nr 4(3), s. 45-54

Spis tabel

Tabela 1.1. Porównanie poglądów CEO i GEO na temat EO.....	21
Tabela 1.2. Definicja sektora MŚP.....	23
Tabela 1.3. Konstrukcja orientacji przedsiębiorczej w ujęciu jedno- i wielowymiarowym.....	31
Tabela 1.4. Wymiary orientacji przedsiębiorczej w literaturze przedmiotu	31
Tabela 2.1. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP	56
Tabela 2.2. Definicje wyników ekonomicznych na podstawie wybranych źródeł literaturowych	61
Tabela 2.3. Orientacja przedsiębiorcza i jej wpływ na wybrane wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.....	72
Tabela 2.4. Narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej – skala Miller/Covin & Slevin	85
Tabela 2.5. Miary orientacji przedsiębiorczej – poziom organizacyjny	86
Tabela 2.6. Orientacja przedsiębiorcza i jej wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw	92
Tabela 3.1. Porównanie metod ilościowej i jakościowej w naukach o zarządzaniu	100
Tabela 3.2. Porównanie przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach.....	105
Tabela 3.3. Wymiary orientacji przedsiębiorczej.....	113
Tabela 3.4. Wsparcie organizacyjne	114
Tabela 3.5. Wyniki ekonomiczne.....	116
Tabela 3.6. Wymiary orientacji przedsiębiorczej - kodowanie.....	122
Tabela 3.7. Analiza mocy dyskryminacyjnej i rzetelności – orientacja przedsiębiorcza.....	123
Tabela 3.8. Wsparcie organizacyjne - kodowanie.....	125
Tabela 3.9. Wyniki ekonomiczne - kodowanie	126
Tabela 3.10. Analiza mocy dyskryminacyjnej i rzetelności – wsparcie organizacyjne i wyniki ekonomiczne.....	126
Tabela 3.11. Ocena dopasowania modelu orientacji przedsiębiorczej – model SEM, confirmacyjna analiza czynnikowa	129
Tabela 3.12. Weryfikacja założeń eksploracyjnej analizy czynnikowej.....	130
Tabela 3.13. Wartość własna wyodrębnionych czynników oraz procent wyjaśnianej przez nie wariancji – przed i po rotowaniu.....	131
Tabela 3.14. Ładunki czynnikowe poszczególnych pozycji skali orientacji przedsiębiorczej	131
Tabela 4.1. Porównanie przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach.....	167
Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla zmiennej Autonomia - AU	173

Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla zmiennej Innowacyjność - IN	173
Tabela 5.3. Statystyki opisowe dla zmiennej Proaktywność - PA	173
Tabela 5.4. Statystyki opisowe dla zmiennej Podejmowanie Ryzyka - PR.....	174
Tabela 5.5. Statystyki opisowe dla zmiennej Konkurencyjna Agresywność - KA.....	174
Tabela 5.6. Statystyki opisowe dla orientacji przedsiębiorczej.....	175
Tabela 5.7. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej	176
Tabela 5.8. Statystyki opisowe dla zmiennej Wsparcie Organizacyjne - WO.....	177
Tabela 5.9. Statystyki opisowe dla zmiennej Wyniki Ekonomiczne - WE.....	177
Tabela 5.10. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz wsparciem organizacyjnym i wynikami ekonomicznymi	177
Tabela 5.11. Statystyki opisowe dla zmiennej Wyniki Ekonomiczne – WE dla małych przedsiębiorstw.....	182
Tabela 5.12. Statystyki opisowe dla zmiennej Wyniki Ekonomiczne – WE dla średnich przedsiębiorstw.....	182
Tabela 5.13. Podsumowanie zmiennych między badanymi reprezentującymi małe i średnie przedsiębiorstwa.....	183
Tabela 5.14. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej – małe przedsiębiorstwa.....	185
Tabela 5.15. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej – średnie przedsiębiorstwa.....	185
Tabela 5.16. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz wsparciem organizacyjnym i wynikami ekonomicznymi dla małych przedsiębiorstw	186
Tabela 5.17. Zależności pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz wsparciem organizacyjnym i wynikami ekonomicznymi dla średnich przedsiębiorstw.....	186
Tabela 5.18. Analiza korelacji między wynikami ekonomicznymi a pozostałymi zmiennymi na potrzeby analizy regresji	188
Tabela 5.19. Jednowymiarowe modele regresji liniowej dla wyników ekonomicznych.....	190
Tabela 5.20. Jednowymiarowe modele regresji liniowej dla wyników ekonomicznych (orientacja przedsiębiorcza i wsparcie organizacyjne).....	192
Tabela 5.21. Jednowymiarowy model regresji liniowej dla wsparcia organizacyjnego (orientacja przedsiębiorcza jako predyktor).....	193
Tabela 5.22. Wyniki analizy mediacji (zmienna zależna – wyniki ekonomiczne; predyktor – orientacja przedsiębiorcza; mediator – wsparcie organizacyjne).....	195

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2019-2021	39
Rysunek 1.2. Rozkład ryzyka i zdolność do jego podejmowania	43
Rysunek 1.3. Podstawy strategii konkurencyjnej agresywności	51
Rysunek 2.1. Etapy mające wpływ na rozwój organizacji	54
Rysunek 2.2. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne i ich miejsce w rozwoju organizacji	57
Rysunek 2.3. Model czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw	59
Rysunek 2.4. Czynniki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa	60
Rysunek 2.5. Główne cechy przedsiębiorczości firm z sektora MŚP	63
Rysunek 2.6. Czynniki wpływające na zmianę kultury organizacyjnej	65
Rysunek 2.7. Przedsiębiorcze przywództwo – 7 głównych zasad	78
Rysunek 2.8. Zmienne niezależne i moderujące w relacji orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstw	79
Rysunek 2.9. Sposoby pomiaru - modele orientacji przedsiębiorczej	83
Rysunek 3.1. Powody stosowania badań jakościowych	102
Rysunek 3.2. Studium przypadku – dobór celowy	103
Rysunek 3.3 Procedura prowadzenia studium przypadków	103
Rysunek 3.4 Proces przebiegu badań ilościowych	107
Rysunek 3.5 Podział przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności – woj. śląskie na dzień 30.06.2022	109
Rysunek 3.6. Okres funkcjonowania na rynku badanych przedsiębiorstw	110
Rysunek 3.7. Zasięg działalności badanych przedsiębiorstw	111
Rysunek 3.8. Podstawowy model badawczy	119
Rysunek 3.9. Rozszerzony model badawczy - mediator „Wsparcie organizacyjne”	120
Rysunek 3.10. Schemat skonstruowany na potrzeby confirmacyjnej analizy czynnikowej – podskale orientacji przedsiębiorczej	128
Rysunek 3.11. Wykres osypiska dla danych dotyczących orientacji przedsiębiorczej	130
Rysunek 5.1. Wykres powierzchniowy 3W - Wyniki ekonomiczne (WE) względem Orientacji przedsiębiorczej (EO) i Wsparcia organizacyjnego (WO)	175
Rysunek 5.2. Statystyki opisowe dla wymiarów orientacji przedsiębiorczej w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa	179
Rysunek 5.3. Statystyki opisowe dla wymiaru wsparcie organizacyjne (WO) w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa	180

Rysunek 5.4. Statystyki opisowe dla wymiaru wyniki ekonomiczne (WE) w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa	181
Rysunek 5.5. Wykres powierzchniowy 3W dla małych przedsiębiorstw - Wyniki ekonomiczne (WE) względem Orientacji przedsiębiorczej (EO) i Wsparcia organizacyjnego (WO)	184
Rysunek 5.6. Wykres powierzchniowy 3W dla średnich przedsiębiorstw - Wyniki ekonomiczne (WE) względem Orientacji przedsiębiorczej (EO) i Wsparcia organizacyjnego (WO)	184
Rysunek 5.7. Model badawczy – analiza regresji	189
Rysunek 5.8. Schemat mediacji SEM dla wyników ekonomicznych	194
Rysunek 5.9. Schemat mediacji SEM dla wyników ekonomicznych uwzględniający osiągnięte wyniki.....	195
Rysunek 5.10. Model badawczy rozszerzony – analiza regresji wielowymiarowej	196

Załączniki

Załącznik 1 Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego

Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego z osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji zarządczych w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych

Narzędzie przygotowane na potrzeby rozprawy doktorskiej pt.

**ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA A WYNIKI EKONOMICZNE
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH**

Częstochowa 2022

Wywiad dotyczy wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Cel wywiadu:

Weryfikacja informacji pozyskanych w trakcie przeglądu literatury i innych publicznie dostępnych źródeł wtórnych oraz diagnoza orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwach wraz z identyfikacją cech specyficznych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Wszystkie pozyskane informacje zostaną użyte wyłącznie do napisania pracy doktorskiej.

[włączyć nagrywanie]

TEMAT	KWESTIE SZCZEGÓŁOWE (PYTANIA)	UWAGI
Zakres działalności	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy mogę prosić o podanie stanowiska, na którym aktualnie się Pani/Pan znajduje? 2. W jakiej branży działa Państwa firma? 3. Jak długo działa Państwa firma? 4. Na jakim poziomie kształtuje się zatrudnienie w firmie? Jak zmieniało się ono na przestrzeni ostatnich 3 lat? 5. Jaka jest pozycja rynkowa firmy? (względem konkurencji) 6. Jaki zasięg ma Państwa firma (lokalny, ogólnopolski, międzynarodowy)? 	<p><i>Dopuszczalna jest rozmowa z właścicielem bądź menadżerem odpowiedzialnym za decyzje zarządcze</i></p> <p><i>Podać rok rozpoczęcia działalności</i></p> <p><i>Proszę określić swoją pozycję konkurencyjną</i></p>
Przejdźmy do właściwej części wywiadu		
<p>Czy zna Pan/Pani pojęcie orientacji przedsiębiorczej? Jeśli nie należy przytoczyć krótką definicję oraz podać wymiary, które wchodzi w skład orientacji przedsiębiorczej i stanowić będą temat przedmiotowego badania.</p> <p>Definicja: Orientacja przedsiębiorcza określa praktyki stosowane w organizacji, które mają za zadanie wspierać i motywować do podejmowania działań autonomicznych, proaktywnych, innowacyjnych, ryzykownych jak i agresywnych w stosunku do konkurencji.</p>		

TEMAT	KWESTIE SZCZEGÓŁOWE (PYTANIA)	UWAGI
<p>Autonomia</p>	<p>Zacznijmy od autonomii:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy według Pani/ Pana pracownicy powinni być autonomiczni w swoich działaniach. <u>Jeśli tak to dlaczego</u> <u>Jeśli nie to dlaczego</u> 2. W jaki sposób firma wspiera pracowników; <ol style="list-style-type: none"> a/ by starali się niezależnie i twórczo myśleć, b/ by mogli podejmować działania zmierzające do inicjowania i wprowadzania zmian c/ by mieli swobodę i niezależność w działaniu. 3. Czy pracownicy na wszystkich szczeblach powinni zgłaszać swoje pomysły? <u>Jeśli tak</u>, proszę uzasadnić swoją wypowiedź oraz opisać jak się to odbywa. <u>Jeśli nie:</u> proszę o informację dlaczego? 4. W jaki sposób pracownicy wykazujący się autonomią w obrębie powierzonych obowiązków są wyróżniani przez firmę? 5. Jeśli działania autonomiczne podejmowane przez pracowników nie są korzystne dla firmy to z czego to może wynikać? 6. W jaki sposób firma informuje swoich pracowników o istotnych sprawach dla organizacji, które mogą mieć wpływ na podejmowane przez nich działania? 	<p><i>Na jakie wyniki ekonomiczne firmy może pozytywnie lub negatywnie wpłynąć autonomia pracowników?</i></p> <p><i>Proszę podać na jakie wsparcie mogą liczyć pracownicy? Spotkania, procesy, struktura organizacyjna</i></p> <p><i>Jeśli nie są wpierani to dlaczego.</i></p> <p><i>Jak wygląda takie wsparcie. Kilka przykładów</i></p> <p><i>Specjalna platforma do zgłaszania pomysłów, cykliczne spotkania</i></p> <p><i>Doraźne motywowanie czy spójny system motywacyjny?</i></p> <p><i>Jakie czynniki na to wpływają np. brak wiedzy na temat strategii firmy, brak kwalifikacji by pracować autonomicznie, brak zaufania</i> <i>Czy są wyciągane konsekwencje z działań, które nie są korzystne dla firmy?</i></p> <p><i>W jaki sposób są takie informacje przekazywane: Np. miesięczne spotkania omawiające wyniki firmy za poprzedni miesiąc, stan realizacji zadań, nowe pomysły itp.</i></p> <p><i>Brak zaufania, nie ma znaczenia to dla podejmowanych przez pracownika działań</i></p>

	<p>Jeśli pracownicy nie są informowani o istotnych sprawach to z czego to wynika?</p> <p>7. Jaki % pomysłów zgłaszanych przez pracowników zostało wykorzystanych w ostatnim roku przez firmę.</p>	<p><i>Jeśli mało to proszę wyjaśnić dlaczego tak mało: czy są niezgodne z polityką firmy, czy są zbyt kosztowne, czy są trudne do realizacji na obecnym etapie rozwoju firmy.</i></p>
<p>Konkurencyjna agresywność</p>	<p>1. Jak by Pan/ Pani określił/a swoją firmę: - za wszelką cenę chcemy być jeszcze lepsi niż jesteśmy versus - wystarczy nam taką pozycję, jaką obecnie mamy. <u>Proszę o uzasadnienie swojej wypowiedzi</u></p> <p>2. W jaki sposób firma zbiera informacje o konkurencji oraz o trendach pojawiających się na rynku, które mogłyby zaszkodzić pozycji firmy na rynku?</p> <p>3. Jaki udział w pozyskiwaniu takich informacji mają pracownicy Pana/Pani firmy ?</p> <p>4. Jeśli firma podejmuje decyzję, że warto być agresywnym, w jakim stopniu zaangażowana jest w taki proces organizacja? a/ kto podejmuje takie decyzje? b/ jakie działy? c/ czy poszczególne działy w firmie mają szansę na przedstawienie swojego stanowiska?</p> <p>5. Jaką taktykę powinna przyjąć Pana/Pani organizacja by być agresywnym w stosunku do konkurencji? Poszukuje nowych rozwiązań czy raczej skupia się na wykorzystaniu inspiracji oferowanych przez konkurentów?</p>	<p><i>Proszę podać przykłady takich działań.</i></p> <p><i>Z sieci, podczas bezpośrednich rozmów z klientami, korzystając z dostępnych narzędzi informatycznych – Brend 24</i></p> <p><i>Decyzja jest podejmowana przez zarząd, a następnie konkretne działy dostają polecenia służbowe, odbywają się spotkania gdzie każdy dział może się wypowiedzieć</i></p> <p><i>Czy firma posiada wystarczające zasoby by być agresywnym ? Z czego to wynika? Kopiowanie: Brak odpowiednich działów, funduszy itp. Nowe rozwiązania: firma chce być nowatorska</i></p>

	<p>6. Czy postawa agresywna względem konkurencji może przyczynić się lub już przyczynia do poprawy wyników ekonomicznych firmy? Jak i dlaczego?</p> <p>7. Na jakie działania względem konkurencji, podejmowane przez pracowników, firma wyraża zgodę? Czy mogą być podejmowane samodzielnie czy każdorazowo wymaga się akceptacji przełożonego?</p> <p>8. Pandemia Covid-19 - w jaki sposób zmieniła podejście firmy w stosunku do konkurencji. Proszę o uzasadnienie odpowiedzi.</p>	<p><i>Jak doceniane są aktywne działania pracowników na rzecz pokonania konkurencji?</i></p> <p><i>Firma stara się utrzymać pozycję co i tak nie jest łatwe w tych czasach?</i> <i>Pandemia wyeliminowała konkurentów i obecnie firma jest na pozycji wzrostowej?</i> <i>Pandemia zmusiła do zmiany taktyki, intensyfikacji działań,</i></p>
<p>Innowacyjność</p>	<p>1. Dlaczego ważne jest wspieranie innowacyjności wewnątrz organizacji, a jeśli nie jest ważne to dlaczego? Proszę uzasadnić swoją wypowiedź</p> <p>2. W jaki sposób firma wspiera pracowników, by przejawiali pomysły innowacyjne/usprawniające?</p> <p>Jeśli taki system istnieje to czy ma to wpływ na zwiększenie innowacyjności pracowników? Jeśli firma nie wspiera innowacyjności to dlaczego nie?</p> <p>3. W jaki sposób firma stymuluje procesy kreatywności i eksperymentowania wewnątrz organizacji? Jeśli nie stymuluje to proszę o odpowiedź dlaczego nie.</p> <p>4. Jak Pan/Pani ocenia zaangażowanie pracowników w podejmowanie działań innowacyjnych/usprawniających? Proszę o uzasadnienie swojej wypowiedzi.</p>	<p><i>Proszę podać przykłady. np. poprzez system nagród i motywowania pracowników?</i></p> <p><i>Jeśli nie:</i> <i>- Zbyt kosztowne,</i> <i>- zbyt ryzykowne,</i> <i>- brak zaufania do pracownika</i></p> <p><i>Czy istnieją procesy, które zachęcają pracowników do taki działań. Comiesięczne spotkania na których każdy może przedstawić swoje pomysły?</i> <i>Zgłoszenia na platformie, poprzez maila</i></p> <p><i>Jest duże. Z czego to wynika?</i> <i>Jest małe. Z czego to wynika?</i></p> <p><i>Pracownicy wiedzą, że na razie skupiamy się na bieżących już sprawdzonych działaniach, bo nie mamy</i></p>

	<p>5. Jak firma podchodzi w obecnej sytuacji do działań innowacyjnych zgłaszanych przez pracowników.</p> <p>6. Czy innowacyjne postawy wśród pracowników mogą przyczynić się lub już przyczyniają do poprawy wyników ekonomicznych firmy? Jak i dlaczego?</p> <p>7. Ile nowości/usprawnień zaproponowanych przez pracowników w ostatnim roku zostało wprowadzonych do firmy, a które pozwoliły na bycie innowacyjnym w stosunku do konkurencji.</p>	<p><i>środków na nowatorskie rozwiązania.</i></p> <p><i>Pracownicy wiedzą, że zgłaszanie pomysłów jest oczekiwane.</i></p>
<p>Proaktywność</p>	<p>1. Czy według Pana/ Pani ważne jest by pracownicy na wszystkich szczeblach byli proaktywni tj. byli pionierami, wychodzili przed szereg, wyprzedzali zdarzenia? Jeśli tak/nie to dlaczego? Proszę o uzasadnienie odpowiedzi.</p> <p>2. Jakie procesy/działania ułatwiają Panu/Pani wyszukanie spośród pracowników tych, którzy przejawiają postawy proaktywne?</p> <p>3. W jaki sposób Państwa firma wspiera i motywuje pracowników do bycia proaktywnymi.</p> <p>4. Czy pracownicy wykazujący cechy proaktywne, są cenni dla firmy? Jeśli tak to w jaki sposób mogą wpłynąć na określone wyniki ekonomiczne firmy.</p> <p>5. W jaki sposób firma wykorzystuje postawy proaktywne prezentowane przez pracowników.</p> <p>6. Jak bycie proaktywnym może wpłynąć wyniki ekonomiczne firmy? Pozytywnie/negatywnie i dlaczego?</p>	<p><i>Ocena okresowa pracownika, Rozmowa z załogą</i></p> <p><i>System nagród, premii szczeble rozwoju,</i></p> <p><i>Stawia przez pracownikami coraz ambitniejsze zadania, nie ingeruje w sposób realizacji postawionych zadań.</i></p> <p><i>Nie ma dla mnie znaczenia czy pracownik jest proaktywny czy reaktywny</i></p>

	<p>7. Czy podczas rekrutacji firma bada kandydatów przy przejawiają postawy proaktywne czy raczej reaktywne. Jeśli tak to w jaki sposób się to odbywa.</p> <p>8. Gdyby miał Pan/Pani ocenić ilu pracowników jest proaktywnych a ilu nie w Pana/Pani firmie, to jaki byłby to %. Proszę o uzasadnienie z czego taki % wynika.</p>	
<p>Podejmowanie ryzyka</p>	<p>1. Czy firma wspiera pracowników w podejmowaniu ryzyka i zachęca ich do tego? <u>Jeśli tak:</u> proszę o uzasadnienie dlaczego i w jaki sposób się to odbywa.</p> <p><u>Jeśli nie:</u> proszę o uzasadnienie dlaczego nie.</p> <p>2. Czy na wszystkich szczeblach pracownicy powinni podejmować działania ryzykowne? <u>Jeśli tak:</u> proszę o uzasadnienie dlaczego</p> <p><u>Jeśli nie:</u> proszę o uzasadnienie dlaczego nie</p> <p>3. Jaką swobodę w podejmowaniu działań ryzykownych mają pracownicy?</p> <p>4. Czy ryzyko podjęte przez pracownika może mieć pozytywne przełożenie na wyniki ekonomiczne firmy? Czy takie zdarzenie miało już kiedyś miejsce?</p> <p>5. Czy zdarzyło się, by ryzykowne działanie podjęte przez pracownika miało negatywny wpływ na firmę? Jeśli tak: to z czego to wynikało?</p> <p>6. W jaki sposób pracownik, który zaryzykował ale popełnił błąd, wie na przyszłość, jak działać, by drugi raz nie popełnić takiego samego błędu?</p>	<p><i>Podać przykłady takiego wsparcia. Np. nie wyciągając konsekwencji w przypadku niepowodzenia, stosując system premii i nagród</i></p> <p><i>Muszą konsultować swoje działania z przełożonymi, mają widelki w których mogą się poruszać. Mogą podejmować decyzje ad hoc.</i></p> <p><i>Brak przestrzegania procedur, brak wiedzy na temat tego co jest dobre dla firmy, Naraziło firmę na znaczne koszty.</i></p> <p><i>Prowadzone są spotkania, gdzie omawiane są szczegółowo różne case study na których wskazuje się co poszło nie tak i jak można to zrobić inaczej, Rozmowa z bezpośrednim przełożonym, który wskazuje gdzie został popełniony błąd i wyjaśnia skąd wynika.</i></p>

	7. Mając do wyboru pracownika, który nie boi się podejmować ryzyka oraz pracownika, który nie potrafi podejmować ryzyka, jakiego pracownika wolałby Pan/Pani mieć w swoim zespole i dlaczego? Proszę uzasadnić wypowiedź.	
Determinanty orientacji przedsiębiorczej	<p>1. Jakie czynniki mogą sprzyjać orientacji przedsiębiorczej pracowników?</p> <p>2. Jakie czynniki mogą zniechęcać pracowników do bycia przedsiębiorczymi na rzecz firmy?</p> <p>3. Co firma mogłaby zrobić by zachęcić pracowników do aktywnego podejmowania działań, które przełożyłyby się na poprawę wyników ekonomicznych?</p>	<p><i>W postawach, w zarządzaniu, w strukturach, w procesach</i></p> <p><i>W postawach, w zarządzaniu, w strukturach, w procesach</i></p> <p><i>Czy firma chce intensyfikacji postaw przedsiębiorczych? Czy widzi sens w przedsiębiorczości pracowników? Dlaczego tak lub nie?</i></p>

Dziękuję za rozmowę
[wyłączyć nagrywanie]

Załącznik 2 – Kwestionariusz ankiety

METRYCZKA: Proszę zakreślić właściwą odpowiedź

M1. Wielkość firmy a) mała b) średnia	M2. Charakter firmy a) rodzinna b) nierodzinna	M3. Okres funkcjonowania na rynku a) do 1 roku b) 1-5 lat c) powyżej 5 lat	M4. Zasięg działalności firmy a) lokalny b) regionalny c) krajowy d) międzynarodowy
--	---	--	--

1. Oceń orientację przedsiębiorczą Twojej firmy.

Oceń w skali **od 1 do 5**, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
Autonomia					
a) Nasza firma wspiera i nagradza wysiłki swoich pracowników zmierzających do niezależnego działania.					
b) Pracownicy mogą samodzielnie inicjować i modyfikować sposób wykonywania zadań na rzecz firmy.					
c) Nasza firma dostosowuje strukturę organizacyjną by stymulować autonomiczne działania jednostek jak i zespołów.					
d) Pracownicy zachęceni są do samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących działań, które uważają za zgodne z interesem firmy oraz do przejmowania odpowiedzialności za ich realizację.					
e) Zasoby wiedzy w organizacji są udostępnione pracownikom w zakresie, który pozwala im na podejmowanie trafnych autonomicznych inicjatyw i działań.					
Innowacyjność					
a) Każdorazowo rozpatrujemy propozycje ulepszeń i innowacji proponowanych przez pracowników w naszej firmie.					
b) Nasza firma wspiera pracowników do kreatywności w swoich działaniach.					
c) Firma posiada system motywacyjny wspierający poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przez pracowników każdego szczebla.					
d) Nasza organizacja opowiada się za silnym naciskiem na badania i rozwój, przywództwo technologiczne i innowacje.					
e) Nasza firma elastycznie dopasowuje strukturę organizacyjną firmy by utrzymywać jak najwyższy poziom innowacyjności.					
Proaktywność					
a) Nasze przedsiębiorstwo najczęściej inicjuje działania jako pierwsze, dążąc do tego by osiągnąć pozycję pioniera na rynku.					
b) Nasza firma motywuje swoich pracowników do ciągłej identyfikacji możliwości i proaktywnego działania.					

c) Przejmowanie inicjatywy przez pracownika jest traktowane jako zaleta, nawet jeśli nie było poprzedzone wcześniejszą zgodą zwierzchników.					
d) Nasza firma kładzie nacisk by pracownicy stale monitorowali trendy i identyfikowali przyszłe potrzeby klientów i/lub przewidywali przyszłe warunki popytu.					
e) Struktura organizacyjna naszej firmy sprzyja podejmowaniu inicjatyw oraz proaktywnym działaniom pracowników wszystkich szczebli.					
Podejmowanie ryzyka					
a) Określenie "pracownik podejmujący ryzyko" jest uważane za pozytywną cechę osób w naszej firmie.					
b) Pracownicy w naszej firmie są zachęceni i nagradzani za podejmowania ryzyka związanego z podejmowaniem działań na rzecz firmy.					
c) W naszej firmie podejmowanie ryzyka jest postrzegane jako działanie pozytywne, a nie takie, którego należy unikać.					
d) Struktura naszej firmy jest zbudowana w taki sposób, by nie hamować podejmowania ryzyka na rzecz firmy przez pracowników różnych szczebli.					
e) W obliczu decyzji wiążących się z niepewnością pracownicy firmy zazwyczaj przyjmują odważną postawę, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans.					
Konkurencyjna agresywność					
a) Nasze przedsiębiorstwo przyjmuje śmiałe i agresywne podejście w stosunku do konkurencji.					
b) W naszej firmie pracownicy są nastawieni na ciągłe wyszukiwanie sposobów na pokonanie konkurencji.					
c) Struktury organizacyjne naszej firmy umożliwiają szybką reakcję na agresywne działania konkurencji.					
d) W mojej firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników sprzyjające aktywnemu pokonaniu konkurencji.					
e) Jednym z celów strategicznych naszej firmy jest wyeliminowanie części konkurentów z rynku.					

2. Oceń **postrzeganie wsparcia organizacyjnego w Twojej firmie.**

Oceń w skali **od 1 do 5**, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a) Moja firma docenia wkład każdego pracownika w jej dobro.					
b) Moja firma dba o ogólne zadowolenie z pracy każdego pracownika.					
c) Moja firma uwzględnia cele i wartości ważne dla danego pracownika.					
d) Moja firma stara się być wyrozumiała w stosunku do nieświadomych niedociągnięć czy błędów popełnionych przez pracownika.					
e) Moja firma stara się, aby pracownik zawsze postrzegał swoją pracę jako interesującą.					

3. Oceń zmiany wyników ekonomicznych **Twojej firm** w ostatnich 3 latach

Oceń w skali **od 1 do 5**, gdzie:

1- duży spadek/pogorszenie; **2**-niewielki spadek/pogorszenie; **3**-brak zmian; **4**-niewielki wzrost/poprawa; **5**-duży wzrost/poprawa

	1	2	3	4	5
a) Poziom przychodów firmy					
b) Aktywa firmy					
c) Poziom inwestycji firmy					
d) Liczba pracowników firmy					
e) Oferta produktowa					
f) Geograficzny zakres działania przedsiębiorstwa					

Summary

Recent decades have brought unabated research interest in the role of entrepreneurship in business development. Organisations that are participants in a dynamically changing market are confronted with the globalisation of both economies and competition, which entails rapid changes in the environments in which organisations are situated. Traditional management techniques are now becoming insufficient to respond adequately to the changes imposed by the business environment and rapidly changing market conditions.

Based on the collected literature items providing the theoretical foundation for the research problem, the author of the dissertation seeks to answer the following research question - What are the relationships between entrepreneurial orientation, as a multidimensional construct, and the economic performance of small and medium-sized manufacturing enterprises?

The main objective of the research conducted was to identify and evaluate the impact of entrepreneurial orientation on the economic performance of small and medium-sized manufacturing enterprises.

For the purposes of the dissertation, qualitative and quantitative research was conducted on a selected group of enterprises.

As a part of the qualitative research, which was conducted by the author of this dissertation, individual structured in-depth interviews were conducted with persons responsible for making management decisions. The interviews were conducted by the author on the basis of the author's interview scenario. The purpose of the interviews was to verify the information obtained during the literature review and other publicly available sources, and to diagnose the entrepreneurial orientation in enterprises, along with the identification of characteristics specific to the SME manufacturing sector. The next stage of the research was to conduct a quantitative study on a group of 200 managers/owners of small and medium-sized manufacturing enterprises from the Silesian Voivodeship. The research was conducted using an original research tool - a survey questionnaire.

The dissertation is structured as follows: the first two chapters are theoretical chapters in which the author reviewed the literature on entrepreneurial orientation and on SME enterprises. In chapter one, the author presented a conceptualisation of the entrepreneurial orientation. The author characterised the multidimensionality of the construct and then characterised its dimensions - assuming for the purposes of the dissertation that the entrepreneurial orientation construct comprises five dimensions: autonomy, innovation, risk-taking, competitive

aggressiveness and proactivity. Within this chapter, the author presented the impact of entrepreneurial orientation on the management of an SME.

In the second chapter, the author described the determinants of the development of contemporary enterprises, then characterised the SME sector enterprises looking through the prism of the economic results that these enterprises generate. The author then described the impact of entrepreneurial orientation on economic performance, before presenting methods for measuring the construct's impact on economic performance.

The empirical part of the dissertation consists of three chapters, where the third chapter is a chapter describing the research methodology adopted for the dissertation, both for the qualitative and quantitative research conducted. It presents the research problem and objective, as well as the research hypotheses formulated and the research model presenting graphically the relationships studied.

Chapters four and five are practical chapters presenting the results of both qualitative and quantitative empirical research.

Within chapter four, the author presented the results of the three case studies conducted, summarised and tabulated the results of the qualitative research in descriptive and tabular form. On the basis of the conducted qualitative study, the author selected an additional variable - organisational support, which could potentially mediate the relationships studied in the dissertation, i.e. the impact of entrepreneurial orientation on the economic performance of small and medium-sized manufacturing enterprises.

In the fifth chapter, the author presented and analysed descriptive statistics for the selected variables, and determined (non-parametric) correlations between all elements of the study. The verification of the research model was based on the regression analysis performed. The chapter also includes the verification of the previously formulated hypotheses and the presentation of the verified basic research model, followed by the extended research model.

The whole work ends with a final conclusion summarising the entire dissertation and indicating further possible research directions.