

Aspekty metodyczne oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji¹

1. Wstęp

Współcześnie przedsiębiorczość spełnia ogromną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym każdego kraju oraz nowoczesnej organizacji. M. Bratnicki uważa, iż można mówić o trzech ogólnych podejściach do przedsiębiorczości. Pierwsze uwypukla rolę podmiotu działalności przedsiębiorczej, drugie podkreśla proces tworzenia nowych przedsięwzięć, trzecie natomiast tworzenie i wykorzystywanie szans. Wyróżnione, ostatnie podejście, jest szczególnie przydatne do rozważań o procesach przedsiębiorczości na poziomie organizacji [Bratnicki 2008, s. 17]. Istotą przedsiębiorczości organizacyjnej jest strategiczne ukierunkowanie na rozwój, podejmowanie wyważonego ryzyka, tolerancja nieokreśloności, uczenie się na porażkach, promowanie elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy i dzięki temu jest ona swoistą strategią działania [Bratnicki i Kulikowska 2009, s. 130], natomiast jej moc sprawczą stanowi orientacja przedsiębiorcza [Dess i Lumpkin 2005, s. 147]. Orientacja przedsiębiorcza postrzegana jest jako podstawa rozwoju i sukcesu firmy, stanowi przewodnik do podejmowania przedsiębiorczych działań oraz poszukiwania i wykorzystywania szans. Jest koncepcją związaną z zarządzaniem strategicznym, a jej istota polega na wykorzystywaniu metod, praktyk i sposobów podejmowania decyzji, które pomagają kadrze zarządzającej w dynamicznym procesie tworzenia nowości [Lumpkin i Dess 1996, s. 136]. Dotychczasowe badania nad konceptualizacją orientacji przedsiębiorczej wskazują, iż stanowi ona konstrukt wielowymiarowy a jej wymiary mogą występować w różnych kombinacjach oraz zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą one wpływać w różny sposób na inne zmienne [Kreiser, Marino i Weaver 2002, s. 75].

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Celem opracowania jest ukazanie kontekstu metodycznego oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji. W tym względzie ukazano założenia, istotę i komponenty koncepcji, zagadnienia pomiaru konstruktów orientacji przedsiębiorczej oraz znaczenia orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu wyników organizacji. Podstawę wnioskowania stanowi przegląd rezultatów badań opisanych w literaturze przedmiotu.

2. Koncepcja orientacji przedsiębiorczej

Orientacja przedsiębiorcza utożsamiana jest z orientacją strategiczną organizacji, stanowiąc kierunek w zakresie działań przedsiębiorczych oraz poszukiwania i wykorzystywania szans, w rezultacie których podejmowane są decyzje zmierzające do kreowania nowych procesów, których wytworem stają się innowacje. Orientacja przedsiębiorcza zwykle postrzegana jest jako proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i podejmujące ryzyko zachowania strategiczne przeobrażają organizację dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i praktyki organizacyjne [Bratnicki 2008, s. 20]. W opinii J.G. Covina i D.P. Slevina orientacja przedsiębiorcza stanowi konstrukt na poziomie organizacyjnym, adekwatny do przedsiębiorczości indywidualnej, a atrybutami firmy przedsiębiorczej jest podejmowanie ryzyka, wprowadzanie innowacji i aktywność w działaniu. Badacze przedmiotu uważają, iż orientacja przedsiębiorcza powinna być szacowana przez pryzmat zakresu w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe, dostrzegają konieczność wprowadzania zmian i innowacji w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz agresywnie konkurują z innymi firmami [Covin i Slevin 1989, s. 218]. S.A. Zahra i D.O. Neubaum orientację przedsiębiorczą rozumieją jako sumę: innowacji radykalnych, proaktywnych działań strategicznych i podjętego ryzyka w forsowaniu projektów niepewnych, co do rezultatu [1998, s. 124]. Interpretację tę podtrzymują współcześni badacze J.A. Pearce, P. Fritz i P.S. Davis wskazując, iż w ich rozumieniu orientacja przedsiębiorcza stanowi zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą zachowań, które cechują się innowacyjnością, proaktywnością, konkurencyjną agresywnością, podejmowaniem ryzyka i autonomią [2010, s. 219]. P.M. Kresiser, L.D. Marino i K. M. Weaver [2002] wykazali, iż wczesne conceptualizacje orientacji przedsiębiorczej zorientowane były na poszukiwanie atrybutów kształtowania strategii firm przedsiębiorczych, w odróżnieniu od firm tradycyjnych, kolejne dotyczyły badania wpływu poszczególnych składowych konstruktów na przedsiębiorcze postawy organizacji. W konsekwencji wykazano, iż przedsiębiorcze firmy podejmują ryzyko

częściej niż inne organizacje; zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a otoczeniem są silniejsze w firmach odnoszących sukcesy; natężenie orientacji przedsiębiorczej określa się poprzez oszacowanie poziomu tworzących ją czynników, jednakże nie oznacza to, że im więcej każdego ze składających się nań elementów tym wyższa przedsiębiorczość; określony poziom natężenia poszczególnych czynników zależny jest od specyficznej sytuacji danej organizacji [Kreiser, Marino i Weaver 2002, s. 75-77].

3. Komponenty orientacji przedsiębiorczej

Podłożem identyfikacji składowych orientacji przedsiębiorczej, w której zasadnicze elementy konstruktu obejmują: innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność jest koncepcja wprowadzona do literatury przez D. Millera [1983]. Innowacyjność odnosi się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr i usług oraz wprowadzania w życie nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób organizacja projektuje i dokonuje wymiany ekonomicznej wiążąc zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu zysku [Bratnicki 2008, s. 18]. Rozumiana jest również jako skłonność do eksperymentowania oraz podejmowania działań kreatywnych w celu doskonalenia nie tylko produktów i procesów, lecz również dążenia do wdrażania nowych technologii [Dess i Lumpkin 2005, s. 150]. Proaktywność związana jest z tworzeniem nowych biznesów dla istniejących lub nowych rynków, rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji oraz utrzymywaniem organizacji w stanie czujności wobec szans w celu wyprzedzenia konkurencji i szybkiej adaptacji do zmieniających się trendów rynkowych [Dess i Lumpkin 2005, s. 150; Bratnicki 2008, s. 18]. W opinii W. Dyducha błędem jest przypisywanie proaktywności organizacjom, które wykazywały dużą szybkość we wprowadzaniu innowacji, gdyż organizacja charakteryzująca się ukierunkowaniem na nowości, szybkość działania i wychwytywanie nowych trendów niekoniecznie uzyska przewagę konkurencyjną. Rozumienie proaktywności ma głębszy charakter i należy je rozważać w odniesieniu do jej przeciwieństwa czyli pasywności rozumianej jako obojętność wobec szans, nieumiejętność ich poszukiwania i podejmowania. W tym względzie proaktywność obejmuje zarówno inicjatywy dotyczące kształtowania otoczenia dla własnych korzyści, jak i umiejętność odpowiedzi na wyzwania stawiane przez konkurentów [Dyduch 2008, s. 98-99]. Podejmowanie ryzyka od dawna związane było z przedsiębiorczością o czym świadczą interpretacje tego pojęcia eksponujące gotowość przedsiębiorców do

angażowania nakładów związanych z działalnością gospodarczą. J. Wiklund i D. Shepard zauważają, że firmy charakteryzujące się orientacją przedsiębiorczą często opisywane są poprzez ryzykowne zachowania (angażowanie znacznych ilości zasobów, zaciąganie pożyczek), które podejmowane są w celu osiągnięcia wysokich zwrotów poprzez wykorzystanie szans pojawiających się na rynku [2005, s. 71-91].

Współcześnie akcentowana jest również propozycja G.T. Lumpkin'a i G.G. Dess'a [1996], którzy tradycyjny konstrukt orientacji przedsiębiorczej uzupełnili wymiarem autonomii i konkurencyjnej agresywności. Autonomia dotyczy działań podejmowanych przez członków organizacji lub zespoły powoływane do opracowania nowej koncepcji biznesowej, które zmierzają do realizacji wizji organizacji. Oznacza ona rozpoznawanie szans i ich wykorzystywanie, niezależnie barier. W przypadku ograniczonej dostępności zasobów czy intensywnych działań konkurencji, organizacja zorientowana przedsiębiorczo nie zaniecha autonomicznych procesów związanych z realizacją nowych przedsięwzięć, ponieważ jej członkowie dysponują swobodą działania w podejmowaniu decyzji. Niezależność przywódcy może przejawiać się reprezentowaniem oryginalnej, scentralizowanej wizji, a pracowników podejmowaniem zadań o charakterze eksperymentalnym [Dyduch 2008, s. 98]. Konkurencyjna agresywność może być definiowana jako skłonność firm do stawiania wyzwań konkurentom w celu wyprzedzenia ich i osiągnięcia lepszej pozycji na rynku [Lumpkin i Dess 1996, s. 148]. Charakteryzowana jest przez pryzmat reaktywności, która może przybrać formę konfrontacji lub walki konkurencyjnej. Odzwierciedla też umiejętność podejmowania niekonwencjonalnych działań w przeciwieństwie do stosowania tradycyjnych metod konkurowania, do których zaliczyć można: skanowanie otoczenia konkurencyjnego, analizowanie i wykorzystywanie słabości konkurentów, koncentrowanie się na produktach, stanowiących wysoką wartość dodaną oraz monitorowanie kosztów [Dyduch 2008, s. 99].

G. G. Dess i G.T. Lumpkin [2005, s. 153], w konsekwencji sformułowanych definicji, doprecyzowali szereg wskazówek dla praktyków chcących stymulować efektywne działania przedsiębiorcze w organizacji. W tabeli 1 przedstawiono najistotniejsze kwestie, determinujące rozwój poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w organizacji.

**Tabela 1. Rozwój orientacji przedsiębiorczej w organizacji
– problemy do rozważenia**

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Innowacyjność	– Czy firma stosuje rozwiązania pobudzające innowacje produktowe, technologiczne i organizacyjne? – W jaki sposób firma stymuluje procesy kreatywności i eksperymentowania? – Czy firma prawidłowo inwestuje w nowe technologie, B&R, oraz w ciągłe doskonalenie swojej działalności? – Czy innowacyjne inicjatywy firmy są na tyle oryginalne, że zbyt trudne do naśladowania przez konkurencję? – Czy firma "zapobiegawczo" inwestuje w badania i rozwój w okresie kryzysu czy wręcz przeciwnie jest to pierwszy obszar, w którym dokonywane są znaczne „ciecia” kosztów?
	Proaktywność	– Czy firma stara się być pionierem rozwiązań nowych i innowacyjnych i czerpać z tego korzyści? – Czy firma jest gotowa rozwiązywać problemy (np. oporność klientów na nowości, nieprzewidziane problemy techniczne) oraz ponosić konsekwencje i koszty związane z pozycją pioniera? – Czy firma efektywnie korzysta z nowoczesnych metod zarządzania, wspierających ciągłą proaktywność? – Czy firma stale poszukuje możliwości zaoferowania klientom nowych ofert produktów i usług aby na bieżąco wyprzedzać konkurencję?
	Podejmowanie ryzyka	– Czy firma popiera i zachęca pracowników do podejmowania ryzyka w różnych obszarach, często na poziomie personalnym? – Czy firma podejmuje działania związane z minimalizowaniem niepewności i skutków ryzyka w celu uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej? – Czy firma wzmacnia swoją pozycję konkurencyjną podejmując ryzyko z wykorzystaniem doświadczeń (technik i procesów), które wykorzystywane były w innych obszarach? – Czy firma ostrożnie zarządza ryzykiem unikając podejmowania działań, które nie zostały wcześniej zaplanowane, nie podjęto stosownych badań?
	Autonomia	– Czy w firmie powoływane są grupy autonomiczne, których zadaniem jest opracowywanie oryginalnych rozwiązań poprzez wykorzystywanie metod twórczego myślenia? – W przypadku funkcjonowania grup autonomicznych czy dana firma zapewnia odpowiednią koordynację działań w celu maksymalizowania efektów i unikania powielania pomysłów? – Czy firma właściwie stymuluje i kieruje pracami grup autonomicznych, aby zminimalizować lub eliminować nieudane inicjatywy? – Czy firma wdrożyła zmiany w strukturze organizacyjnej, niezbędne dla funkcjonowania grup autonomicznych poszukujących nowych pomysłów? – Czy firma wspiera kulturę innowacyjną poprzez system nagród i motywowania pracowników? – Czy firma zachęca i pobudza rozwój technologiczny, innowacje produktowe i organizacyjne? – W jaki sposób firma stymuluje kreatywność i eksperymentowanie? – Czy firma prawidłowo inwestuje w nowe technologie, B&R oraz ciągłe doskonalenie? – Czy innowacyjne inicjatywy firmy są trudne do naśladowania przez konkurencję? – Czy firma "ochronnie" inwestuje w badania i rozwój w okresach kryzysu czy są one na ogół pierwszym obszarem, w którym dokonywane są znaczne cięcia?
	Agresywna konkurencyjność	– Czy firma efektywnie wykorzystuje agresywną postawę w zwalczaniu trendów w branży, które mogą zagrażać przetrwaniu lub utrzymaniu pozycji konkurencyjnej? – Czy firma dąży do poprawy swojej pozycji wprowadzając na rynki produkty po znacznie niższych cenach, kopiuje biznesy konkurentów?

		– Czy firma wie, kiedy znajduje się w niebezpieczeństwie działając zbyt agresywnie i umie unikać takich działań obawiając się utraty reputacji lub odwetu konkurencji?
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dess i Lumpkin 2005, s. 153].

Wskazane atrybuty poszczególnych wymiarów konstruktów orientacji przedsiębiorczej są przedmiotem bieżących analiz badaczy i praktyków zarządzania. W tym względzie szczególnie interesująca wydaje się propozycja rekonceptualizacji konstruktów orientacji przedsiębiorczej zaproponowana przez B.S. Andersona, P.M. Kreisera, D.F. Kuratko i J.S. Hornsb'ego [2015]. Badacze zaproponowali syntetyczne ujęcie struktury konstruktów na poziomie firmy, w którym wyróżnili dwa elementy: zachowania przedsiębiorcze (obejmujące innowacyjność i proaktywność) oraz postawę menedżerską wobec ryzyka (a także skłonność do podejmowania ryzyka). Zdefiniowali oni zachowania przedsiębiorcze jako dążenie do opracowywania nowych produktów, procesów lub modeli biznesowych (rozumianych w kontekście innowacyjności) wraz z ich komercjalizacją w nowych domenach rynków lub produktów (utożsamianych z proaktywnością). Postawę wobec ryzyka uznali za cechę inherentną menedżera wyższego szczebla, niezbędną do rozwoju i wdrożenia strategii firmy, akcentowaną w podejmowaniu działań niepewnych co do rezultatu. Nowym podejściu stanowi zmiana trzech kluczowych dotychczas komponentów orientacji przedsiębiorczej na dwa wymiary niższego rzędu. Skłonność do podejmowania ryzyka jest wymiarem warunkowanym postawą lub nastawieniem, podczas gdy innowacyjność i proaktywność składają się na jeden wymiar o charakterze behawioralnym, warunkowanym reakcją na bodźce płynące z otoczenia. W związku ze swoją propozycją autorzy postulują, iż orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem wielowymiarowym składającym się z dwóch niejednoznacznych komponentów, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wyróżnionymi komponentami, ponadto zarówno postawa wobec ryzyka jak i zachowania przedsiębiorcze mają charakter fundamentalny, warunkujący istnienie orientacji przedsiębiorczej w organizacji. Aby móc uznać firmę za przedsiębiorczą, zgodnie z koncepcją autorów, niezbędne są zachowania przedsiębiorcze, ale samoistnie nie są one wystarczające w wymiarze conceptualnym, koniecznym jest uwydatnienie skłonności menedżerów do popierania projektów niepewnych co do rezultatu, zwłaszcza w warunkach niesprzyjającego otoczenia [Anderson i in. 2015, s. 1582-1583].

4. Pomiar orientacji przedsiębiorczej

Próby operacjonalizacji i pomiaru składowych orientacji przedsiębiorczej podejmowane były przez wielu badaczy. D.W. Lyon, G.T. Lumpkin i G.G. Dess wskazali, iż konstrukt orientacji przedsiębiorczej w organizacji może być oceniany z perspektywy zarządzających, zachowania firmy oraz oceny alokacji zasobów. Podstawową zaletą prowadzenia badania wśród pracowników firmy jest założenie, iż są oni najbardziej wiarygodnym źródłem informacji a ich opinie oddają rzeczywisty obraz kondycji firmy. Jednakże rezultaty mogą być obciążone stronniczością opinii ponadto mogą być kosztowne i czasochłonne (w przypadku wywiadów) oraz mogą powodować problemy interpretacyjne. W przypadku badania zachowania firmy podstawę wnioskowania stanowią źródła wtórne, które generalnie nie powinny stanowić problemów interpretacyjnych jednak pomiar może być utrudniony w sytuacji, gdy dane są niekompletne lub nadmiernie rozproszone oraz nie obejmują kwestii istotnych. Ocena alokacji zasobów dotyczy analizy wskaźnikowej, której zaletą jest łatwość pozyskiwania danych i prostota interpretacji, wadę stanowi zaś częsta nieadekwatność wyników i słabe powiązanie z celem badawczym [Lyon, Lumpkin i Dess 2000, s. 1064-1065]. W. Dyduch, na podstawie przeprowadzonej kwerendy rezultatów badań dotyczących pomiaru konstrukt orientacji przedsiębiorczej w latach 1995-2007, zauważył, iż najczęściej badanym wymiarem jest innowacyjność, a najczęściej stosowanym sposobem pomiaru tworzenie wskaźników z wykorzystaniem miar dotyczących wielkości wydatków przeznaczanych na badania i rozwój w stosunku do różnych zmiennych [Dyduch 2008, s. 109].

Jednym z pierwszych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej, był model skali pomiarowej postawy strategicznej zaproponowany przez J.G. Covina i D.P. Slevina w agregatowym narzędziu służącym do pomiaru poziomu zarządzania strategicznego w małych firmach (oprócz postawy strategicznej agregat zawierał komponenty do pomiaru uwarunkowań otoczenia i struktury organizacyjnej) [1989, s. 85-86]. Narzędzie to, bazujące pierwotnie na dziewięciu pytaniach, zostało uporządkowane w kontekście trzelementowej struktury konstrukt orientacji przedsiębiorczej obejmującej zagadnienia dotyczące: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka stało się podstawą konstruowania większości współczesnych narzędzi [Covin i Wales 2012, s. 692] (tabela 2).

**Tabela 2. Zmodyfikowane narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej
wg. Covina i Slevina**

Wg. Joanna Polovina

Innowacyjność:									
Kadra zarządzająca wyższego szczebla w firmie ogólnie preferuje...									
Nacisk na marketing wypróbowanych i sprawdzonych produktów lub usług.	1	2	3	4	5	6	7	Nacisk na badania i rozwój, technologiczne przywództwo i innowacje.	
Ile nowych linii produktów lub usług firma wprowadziła na rynek w ciągu ostatnich 5 lat (lub od momentu powstania)?									
Nie wprowadziła nowych linii produktów lub usług.	1	2	3	4	5	6	7	Wprowadziła bardzo wiele nowych linii produktów lub usług.	
Zmiany w produktach lub usługach były mało znaczące.	1	2	3	4	5	6	7	Zmiany w produktach lub usługach były zwykle bardzo znaczące.	
Proaktywność:									
W stosunkach z konkurentami firma...									
Zazwyczaj odpowiada na działania zainicjowane przez konkurentów.	1	2	3	4	5	6	7	Zazwyczaj sama inicjuje działania, na które odpowiadają konkurenci.	
Bardzo rzadko jest pierwszą firmą wprowadzającą nowe produkty/usługi, techniki organizacyjne, technologie wytwarzania...	1	2	3	4	5	6	7	Bardzo często jest pierwszą firmą wprowadzającą nowe produkty/usługi, techniki organizacyjne, technologie wytwarzania...	
Zazwyczaj stara się unikać starć z konkurentami, preferuje postawę „żyj i pozwól żyć innym”.	1	2	3	4	5	6	7	Zazwyczaj podejmuje się rywalizacji z konkurentami, preferuje postawę „zwalczać konkurencję”	
Podejmowanie ryzyka:									
Kadra zarządzająca wyższego szczebla w firmie generalnie cechuje się...									
Silną tendencją do realizowania projektów o niskim poziomie ryzyka (o normalnej i pewnej zyskowności).	1	2	3	4	5	6	7	Silną tendencją do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoki poziom zyskowności).	
Kadra zarządzająca wyższego szczebla w firmie generalnie wierzy, że...									
Ze względu na naturę otoczenia, najlepsze jest działanie ostrożne i stopniowe.	1	2	3	4	5	6	7	Ze względu na naturę otoczenia, najlepsze jest działanie odważne i śmiałe o szerokim zakresie, niezbędne do osiągnięcia celów firmy	
W warunkach podejmowania decyzji w niepewności firma...									
Zazwyczaj adoptuje się do sytuacji przyjmując postawę „czekam i obserwuję”, aby zminimalizować koszty decyzji.	1	2	3	4	5	6	7	Zazwyczaj adoptuje się śmiało i odważnie, przyjmując postawę agresywną w celu wykorzystania potencjalnych możliwości.	

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie [Covin i Wales 2012, s. 692].

Rozwiniętą koncepcję narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej, w której uwzględnione zostały również zagadnienia związane z autonomią i agresywną konkurencyjnością zaproponowali M. Hughes i R.E. Morgan [2007, s. 659]. Badacze, zgodnie z koncepcją G.T. Lumpkin’a i G.G. Dess’a [1996, s. 137] wysunęli tezę, iż wymiary orientacji przedsiębiorczej mogą się różnić i kształtować niezależnie od siebie, co pozwala badać je oddzielnie i autonomicznie analizować ich efekty i wpływ na rezultaty biznesowe organizacji. W zaproponowanym narzędziu do każdego wymiaru zdefiniowali po kilka stwierdzeń i podobnie jak J.G. Covin i D.P. Slevin wykorzystali siedmiopunktową skalę Likerta, zakładając iż 1 oznacza „Nie zgadzam, a 7 „Zdecydowanie się zgadzam” (tabela 3).

**Tabela 3. Narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej
wg . Hughes'a i Morgan'a**

Podejmowanie ryzyka:							
• Termin „podejmujący ryzyko” jest pozytywnym atrybutem pracownika naszej firmy.	1	2	3	4	5	6	7
• Pracownicy naszej firmy są zachęceni do podejmowania ryzyka wraz z nowymi pomysłami.	1	2	3	4	5	6	7
• Nasza firma kładzie nacisk zarówno na poszukiwanie możliwości jak i na eksperymentowanie.	1	2	3	4	5	6	7
Innowacyjność:							
• Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej branży.	1	2	3	4	5	6	7
• Nasza firma jest kreatywna w metodach działania.	1	2	3	4	5	6	7
• Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania.	1	2	3	4	5	6	7
Proaktywność:							
• Zawsze staramy się przejąć inicjatywę w każdej sytuacji (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi).	1	2	3	4	5	6	7
• Nasza firma identyfikuje/poszukuje możliwości.	1	2	3	4	5	6	7
• Nasza firma podejmuje się działań, w stosunku do których inne organizacje nie reagują.	1	2	3	4	5	6	7
Konkurencyjna agresywność:							
• Nasza firma jest niezwykle konkurencyjna	1	2	3	4	5	6	7
• Generalnie nasza firma przyjmuje odważną i agresywną postawę wobec konkurencji.	1	2	3	4	5	6	7
• Nasza firma stara się powstrzymywać i umiejętnie manewrować działaniami konkurencji.	1	2	3	4	5	6	7
Autonomia:							
• Pracownicy mają prawo myśleć i działać niezależnie.	1	2	3	4	5	6	7
• Pracownicy wykonują zadania, w realizacji których mogą inicjować i wprowadzać zmiany.	1	2	3	4	5	6	7
• Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji, co do swojej pracy.	1	2	3	4	5	6	7
• Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się.	1	2	3	4	5	6	7
• Pracownicy otrzymują uprawnienia do podejmowania samodzielnych decyzji w zakresie działań, które uważają za zgodne z interesem firmy – samodzielnie też są za nie odpowiedzialni.	1	2	3	4	5	6	7
• Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji.	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hughes i Morgan 2007, s. 659].

Bazujący na koncepcji J.G. Covina i D.P. Slevina, analogiczny w zakresie istoty i treści, zagregowany zestaw ośmiu pytań diagnozujących poziom orientacji przedsiębiorczej, wykorzystujący pięciopunktową skalę, zaproponowali też P.M. Kresiser, L.D. Marino i K. M. Weaver [2002, s. 94]. Skalę tę, jako podstawę koncepcji badawczych, wykorzystano również w warunkach polskich [Dyduch 2008; Nogalski i Karpacz 2011].

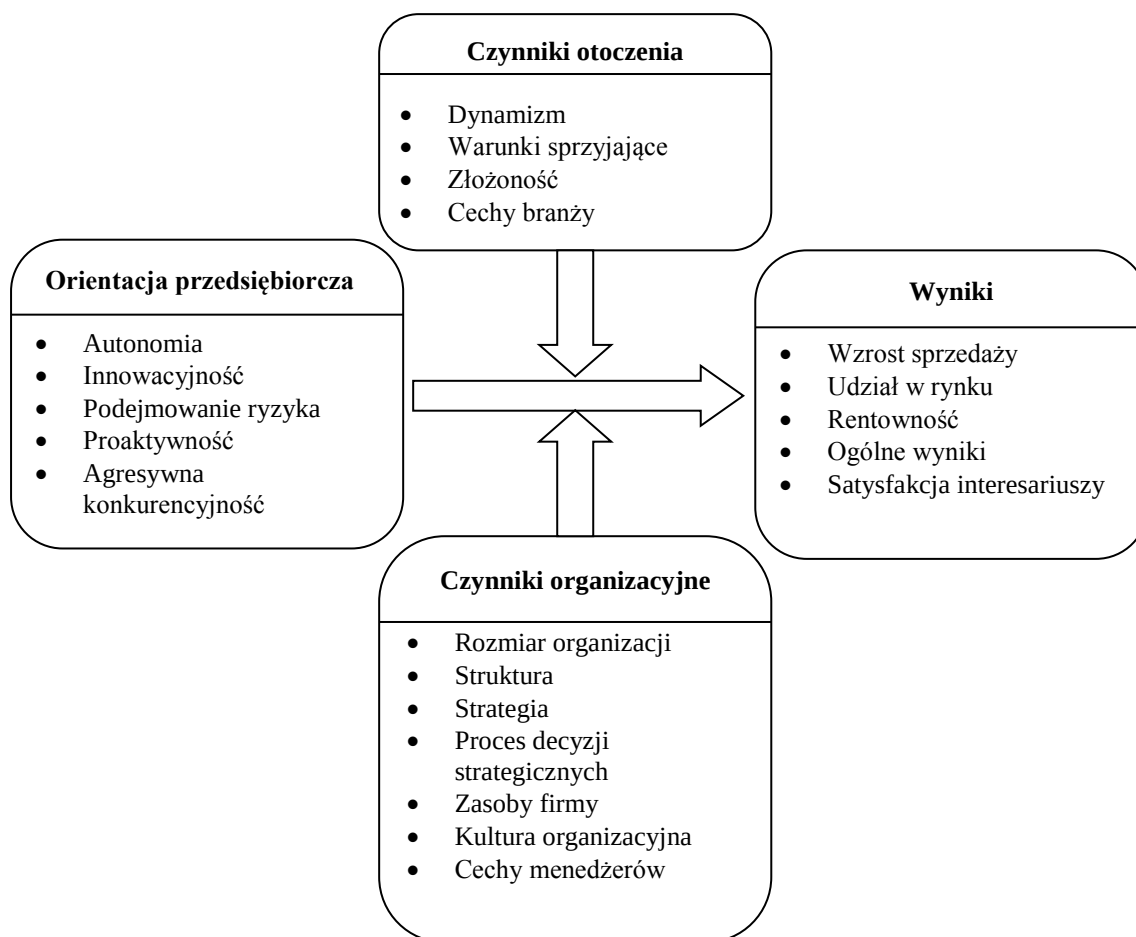
Problematyka właściwej operacjonalizacji i pomiaru orientacji przedsiębiorczej stanowi aktualny przedmiot dyskusji. W. Dyduch, na podstawie przeprowadzonej kwerendy rezultatów badań dotyczących pomiaru konstruktów orientacji przedsiębiorczej w latach 1995-2007, zauważył, iż najczęściej badanym wymiarem jest innowacyjność, a najczęściej stosowanym sposobem pomiaru tworzenie wskaźników z wykorzystaniem miar dotyczących wielkości wydatków przeznaczanych na badania i rozwój w stosunku

do różnych zmiennych [Dyduch 2008, s. 109]. D.W. Lyon, G.T. Lumpkin i G.G. Dess wskazali trzy perspektywy operacjonalizacji orientacji przedsiębiorczej organizacji

Aktualnie konstruowane są coraz nowsze narzędzia, których istota powinna odzwierciedlać specyfikę funkcjonowania organizacji i zamierzony cel badawczy, a problem spójnej interpretacji wyników tkwi w tym, iż dla każdego badacza, konstrukt ten może co innego oznaczać [Covin i Wales 2012, s. 698].

5. Orientacja przedsiębiorcza a wyniki organizacji

Jedną z perspektyw badania orientacji przedsiębiorczej jest ukazanie jej wpływu na wyniki organizacji (ang. *performance*). W tym miejscu należy wyjaśnić znaczenie terminu „*performance*”, które w odniesieniu do zarządzania często jest różnie interpretowane. Angielskie słowo „*performance*” ma bardzo wiele znaczeń. Według słownika angielsko-polskiego oznacza m.in. wykonanie, osiągnięcie, wywiązanie się. W opinii B. Ziębickiego najczęściej rozumiane jest ono jako osiągnięte wyniki, czyli osiągnięcia pracowników, zespołów lub organizacji jako całości. Wyniki w ramach organizacji mogą przybierać różne postacie i być następstwem różnych czynników. Z tego względu termin ten w odniesieniu do organizacji powinien być zawsze rozpatrywany w powiązaniu z jej celami, satysfakcją interesariuszy oraz kondycją ekonomiczną [Ziębicki 2011, s. 94]. Pionierskie badania w tym zakresie przedstawili G.T. Lumpkin i G.G. Dess [1996] stawiając tezę, iż innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia i konkurencyjna agresywność są podwymiarami orientacji przedsiębiorczej i mogą zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą wpływać w różny sposób na zmienne, w tym na wyniki organizacji [Lumpkin i Dess 1996, s. 142]. W zaproponowanym modelu autorzy uwypuklili istotę podejścia sytuacyjnego, które zakłada konieczność uwzględnienia wpływu zarówno czynników otoczenia jak i czynników organizacyjnych na proces relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami (rys. 1).

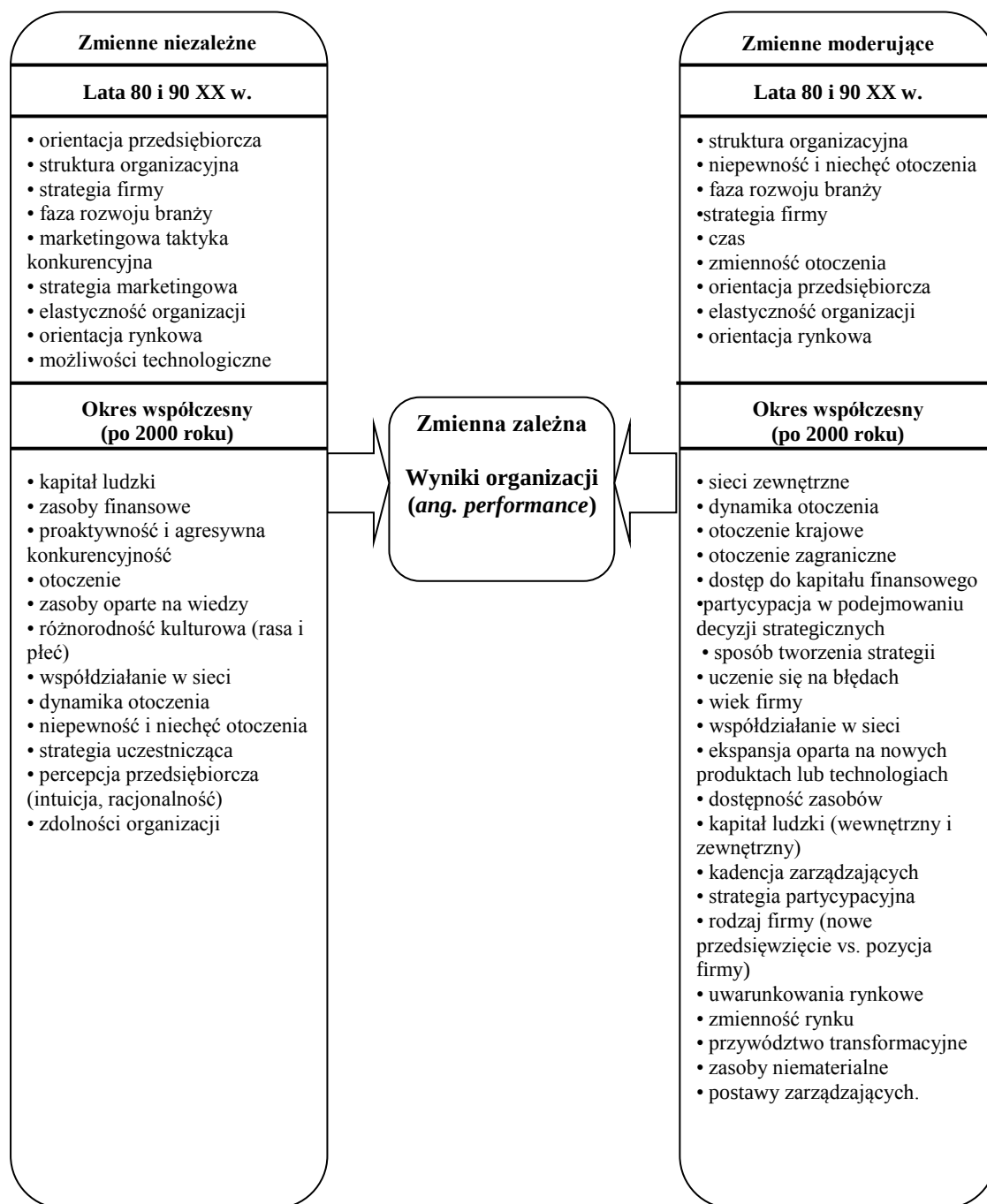


Rys 1. Model konceptualny orientacji przedsiębiorczej w relacji do wyników organizacji

Źródło: [Lumpkin i Dess 1996, s. 152].

Wskazana teza stała się przedmiotem wieloaspektowych analiz współczesnych badaczy, prowadzonych w obszarze przedsiębiorstw (zwłaszcza MSP), którzy w głównej mierze wykazywali pozytywną zależność pomiędzy starannie skomponowanym konstruktem orientacji przedsiębiorczej a wynikami uzyskiwanymi przez organizację. Uzasadnili również, iż zależność ta warunkowana jest różnorodnymi zmiennymi o charakterze zależnym, niezależnym i moderującym. Interesującego przeglądu dorobku w tym zakresie dokonali niemieccy badacze A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt i T.C. Flatten [2014]. Istotę prowadzonych badań stanowiło wykazanie zależności pomiędzy wynikami organizacji a jej determinantami w warunkach istnienia zmiennych wpływających na tę zależność. Zmienną zależną stanowiły wyniki organizacji (ang. *performance*), natomiast orientacja przedsiębiorcza, w zależności od

przyjętego kontekstu badania, pełniła rolę zmiennej niezależnej lub moderującej². Szczegółowy rezultat prowadzonych analiz prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Zmienne niezależne i moderujące w relacji orientacja przedsiębiorcza a wyniki organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Engelen i in. 2014, s. 1355-1357].

² Moderacja występuje wówczas, gdy wpływ zmiennej niezależnej (X) na zmienną zależną (Y) różni się w zależności od poziomu trzeciej zmiennej (Z), zwanej zmienną regulującą (moderującą), która współdziała ze zmienną niezależną. Moderatory mogą być zmiennymi jakościowymi lub ilościowymi. Moderator wpływa na kierunek i/lub siłę związku pomiędzy zmienną zależną a wybranymi jej determinantami (określa warunki, w jakich zmienne niezależne wpływają na zmienne zależne). Innymi słowy, moderator decyduje o wzroście, braku zmiany lub spadku wartości przyjmowanych przez zmienną zależną [Pichalak 2011, s. 23].

Wnioskowanie badaczy w zakresie prowadzonych analiz obejmuje dwa okresy: lata 80. i 90. dwudziestego stulecia oraz okres współczesny, dotyczący badań prowadzonych po roku 2000.

W latach 80. i 90. dwudziestego stulecia dominującą zmienną niezależną w powoływanych badaniach stanowiła orientacja przedsiębiorcza, chociaż nie była ona jedynym czynnikiem, który determinował wyniki badanych organizacji. Istotne wówczas były również takie czynniki jak: struktura organizacyjna, strategia firmy, faza rozwoju branży w jakiej funkcjonowała firma, elastyczność organizacji, strategia marketingowa, orientacja rynkowa i możliwości technologiczne.

Natomiast wśród zmiennych moderujących, wpływających na wyniki osiągnęte przez organizacje znalazły się: czas oraz niechęć i zmienność otoczenia. Ponadto były to również: orientacja przedsiębiorcza, elastyczność organizacji, orientacja rynkowa, struktura organizacyjna, faza rozwoju branży i strategia firmy, które w zależności od przyjętego celu badawczego odgrywały rolę zmiennej niezależnej lub moderującej. W rezultacie ówczesnych analiz wykazano, iż:

- poziom orientacji przedsiębiorczej wpływa na wyniki organizacji,
- przedsiębiorcza postawa menedżerów wpływa na wyniki organizacji oraz warunkuje kształt struktury organizacyjnej,
- firma uzyskuje korzyści z przedsiębiorczej strategii w warunkach niepewności otoczenia,
- strategia firmy różni się znacząco w zależności od fazy rozwoju branży w jakiej znajduje się firma, w firmach z branży nowych technologii postawa przedsiębiorcza jest najbardziej uwydatniona,
- strategia marketingowa i orientacja przedsiębiorcza są znacząco powiązane,
- orientacja przedsiębiorcza, elastyczność i orientacja rynkowa są powiązane ze sobą i wynikami organizacji.

W najnowszych badaniach, wśród zmiennych niezależnych wyróżniono kapitał ludzki, zasoby finansowe, proaktywność i agresywną konkurencyjność, zasoby oparte na wiedzy, różnorodność kulturową, współdziałanie w sieci, dynamikę, niepewność i niechęć otoczenia oraz percepcję przedsiębiorczą (intuicja, racjonalność) i zdolności organizacji. Wśród zmiennych moderujących coraz bardziej znaczącą rolę odgrywają zasoby niematerialne i dynamiczne zdolności organizacji zorientowane na doskonalenie kapitału ludzkiego, proces uczenia się, partycypacyjny styl zarządzania, umiejętność

współdziałania w sieci oraz szczególne cechy zarządzających, których postawa przedsiębiorcza determinuje wyniki organizacji. Wnioski z badań dotyczących zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji pozwoliły sformułować następujące stwierdzenia:

- poziom orientacji przedsiębiorczej nadal wpływa na wyniki organizacji,
- agresywna konkurencyjność wykazuje słabe powiązania z wynikami organizacji, okazuje się pomocna dla firm działających w branżach znajdujących się w dojrzałych fazach rozwoju,
- orientacja przedsiębiorcza wzmacnia relację między zasobami opartymi na wiedzy a wynikami organizacji,
- innowacyjność wpływa pozytywnie na relacje pomiędzy rezultatami pracy grup zróżnicowanych ze względu na rasę i płeć, a wynikami organizacji,
- orientacja przedsiębiorcza powiązana jest z wynikami organizacji kiedy przestrzega ona dyscypliny finansowej, a otoczenie ma stabilny charakter oraz wówczas, gdy proces formułowania strategii ma charakter emergentny,
- firmy starsze (z perspektywy wieku) rzadziej podejmują ryzyko co negatywnie wpływa na wyniki organizacji, młodsze firmy wykazują postawy pro aktywne co pozytywnie wpływa na wyniki,
- współdziałanie w sieci sprzyja wzmocnieniu relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji,
- relacja pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami jest silniejsza w firmach, w których przestrzega się ustalonych procedur, identyfikowany jest wysoki poziom zaufania i zaangażowania, stosowany jest partycypacyjny styl zarządzania,
- w warunkach intensywnych zmian na rynkach, firmy o wysokim poziomie orientacji przedsiębiorczej wykazują najwyższy wzrost, zależność ta ma też odwrotny charakter,
- im bardziej zmienne otoczenie tym wyższy poziom innowacyjności,
- wyższe poziomy zasobów niematerialnych w stosunku do konkurentów z branży pozytywnie wzmacniają relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji,

- poziom orientacji przedsiębiorczej jest istotnie powiązany z wynikami organizacji, jednak relacja ta ulega osłabieniu gdy zarządzający ma „narcystyczne” cechy.

6. Podsumowanie

Problematyka identyfikacji orientacji przedsiębiorczej w organizacji stanowi aktualny dyskurs współczesnych badaczy. Zarówno odpowiedni dobór składowych konstruktów orientacji przedsiębiorczej, jak i stopień ich intensyfikacji odgrywa zasadniczą rolę w kreowaniu strategii współczesnych organizacji. Istotne kwestie stanowią również interpretacje poszczególnych elementów komponentu orientacji przedsiębiorczej oraz zagadnienia operacjonalizacji, stanowiące podstawę konstruowania adekwatnego narzędzia pomiaru i interpretacji rezultatów, uwzględniających specyfikę funkcjonowania danej organizacji.

Aktualny model budowania strategii opartej na orientacji przedsiębiorczej, akcentując znaczenie rozwoju zasobów niematerialnych w przedsiębiorczych działaniach organizacji, wpisuje się w trend integracji dynamicznych zdolności organizacji z teoriami przedsiębiorczości, a zwłaszcza z orientacją przedsiębiorczą. Podejście to prowadzi do analizy przedsiębiorczego zachowania, oddziaływań i efektów w płaszczyźnie kombinowania zasobów i zdolności. Zachowania organizacji, a przede wszystkim jej rozwój przebiegają w ramach danego otoczenia wokół orientacji przedsiębiorczej i dynamicznych zdolności organizacji. W żywotnych spiralach rozwoju organizacji najważniejsze jest pięć wiązek zasobów: strategiczne, ludzkie, finansowe, fizyczne i organizacyjne. Rozwój organizacji ma charakter sekwencyjny i inkrementalny, gdzie wiązki zasobów są rozbudowywane i wykorzystywane. Przewaga konkurencyjna znajduje odzwierciedlenie w związku przyczynowo-skutkowym zachodzącym pomiędzy wiązką zasobów, zdolnością dynamiczną i dającą się zaobserwować efektywnością finansową [Bratnicki 2011, s. 37].

Ponadto relacja ta warunkowana jest kreowaniem procesu uczenia się, rozwojem i przekazywaniem wiedzy, partycypacyjnym stylem zarządzania, predyspozycjami psychospołecznymi organizacji jak również umiejętnością współdziałania w sieci, która determinowana jest innowacyjnym modelem biznesowym, stanowiącym nowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Literatura:

- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S. [2015], *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, "Strategic Management Journal" No. 36.
- Bratnicki M. [2008], *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6.
- Bratnicki M. [2011], *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” nr 3.
- Bratnicki M., Kulikowska M. [2009], *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach* (red.) J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Covin J.G., Slevin D.P. [1989], *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, "Strategic Management Journal", Vol.10 , No. 1.
- Covin J.G., Wales W.J. [2012], *The measurement of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice" Vol. 36, No 4.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. [2005], *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, "Academy of Management Executive", Vol. 19, No. 1.
- Dyduch W. [2008], *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach”, Katowice.
- Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.Ch. [2014], *Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity*, "Research Policy" No 43.
- Hughes M., Morgan R.E. [2007], *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, "Industrial Marketing Management", No 36.
- Kreiser, P.M., Marino, L., Weaver, K.M. [2002], *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis*, "Entrepreneurship Theory And Practice", Vol. 26, No 4.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. [1996], *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", Vol. 21, No. 1.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G. [2000], *Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, "Journal of Management", Vol 26, No 5.
- Miller D. [1983], *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", Vol. 29, No 1.

Nogalski B., Karpacz J. [2011], *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” nr 3.

Pearce J.A., Fritz P., Davis P.S. [2010], *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, No 33.

Pichalak M. [2011], *Moderatory i mediatory innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4.

Wiklund J., Shepherd D. [2005], *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, “Journal of Business Venturing”, Vol. 20, No. 1.

Zahra S.A., Neubaum D.O. (1998), *Enviromental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures*, “Journal of Developmental Entrepreneurship”, Vol. 3, No 2.

Ziębicki B. [2011], *Istota i ewolucja koncepcji Performance Management (Zarządzanie wynikami)* [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, (red.) J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.