

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Anna Wójcik-Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mail: annakarpacz@interia.pl

DOBÓR MIAR DO POMIARU ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ: DYLEMATY I PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ¹

THE CHOICE OF MEASURES OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: DILEMMAS AND POSSIBLE SOLUTIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.444.52

Streszczenie: Celem opracowania jest rozpoznanie składowych orientacji przedsiębiorczej. Studia literatury ukierunkowane na interpretację pojęcia „orientacja przedsiębiorcza” oraz przegląd jej składowych umożliwiły rozpoznanie orientacji przedsiębiorczej jako konstruktów jedno- i wielowymiarowego. Ustalono także, że chociaż ten konstrukt jest szeroko dyskutowany, nie ma niestety żadnego konsensusu w kwestiach takich, jak jego definicja i wymiary. W opracowaniu można też znaleźć wyjaśnienia, dlaczego warto badać orientację przedsiębiorczą organizacji. Rezultaty powyższych studiów literatury są istotne dla praktyków i teoretyków. Niniejsze opracowanie nie zamyka dyskusji na temat składowych orientacji przedsiębiorczej, lecz na bazie dotychczasowych ustaleń badawczych kieruje uwagę na wyłonione dylematy, z którymi potencjalni badacze i praktycy muszą sobie poradzić wedle celu postępowania badawczego.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, pomiar, przedsiębiorczość.

Summary: The aim of the study is the recognition of the components of entrepreneurial orientation. The scientific literature studies oriented on the interpretation of the definition of entrepreneurial orientation as well as its parts allowed to perceive the entrepreneurial orientation as one- or multidimensional construct. It was also determined that although the construct had been widely discussed, unfortunately no consensus was reached on the issues as the definition and measures. In this study the explanations why it is worth exploring entrepreneurial orientation of the firm can be found. The results of the mentioned scientific literature studies are important for both theoreticians and practitioners. This study does not finish the discussion on the components of entrepreneurial orientation, moreover on the basis

¹ Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

of the research done so far it directs the attention to the dilemmas which possible researchers and practitioners will have to cope with during the research process.

Keywords: entrepreneurial orientation, measurement, entrepreneurial.

1. Wstęp

Turbulentne otoczenie wzmaga wyzwanie prowadzenia firmy w odpowiednim kierunku. Ważną rolę w tym procesie odgrywają strategiczne kierunki działania, które opierają się na wcześniejszym wykorzystaniu szans i tworzeniu nowych reguł gry konkurencyjnej, gdyż sprawiają one, że firma osiąga rentę schumpeterowską [Niemczyk 2007, s. 31], a przedsiębiorczość będąca jej cechą charakterystyczną odgrywa wtenczas rolę mechanizmu izolacji zwiększającego trwałość przewagi konkurencyjnej [Nogalski i in. 2015, s. 85]. Wspomniane tu przedsiębiorcze zachowanie kadry menedżerskiej jest zazwyczaj mierzone przez konstrukt orientacja przedsiębiorcza (*Entrepreneurship Orientation*, EO) i jego odpowiednie skale. Oznacza to, że na płaszczyźnie strategicznej organizacje różnią się orientacją przedsiębiorczą [Covin, Slevin 1989, s. 75-87]. Wobec tego rozpoznając ją, można odróżnić od siebie firmy przedsiębiorcze od zarządzanych bardziej konserwatywnie. Podejmowany problem oceny EO ma w efekcie dać ciągle jej podtrzymywanie poprzez kumulowanie wysiłków nastawionych na rozwijanie odpowiednich elementów EO lub ożywianie jej w organizacjach. Traktowanie EO jako narzędzia w rękach menedżerów wymaga dysponowania przez nich odpowiednimi jej miarami, by mogli ją oceniać. Jednakże pomimo rosnącego zainteresowania naukowego orientacją przedsiębiorczą [Karpacz 2016, s. 265-272], podyktowanego jej wysoką użytecznością dla praktyki [Nogalski, Karpacz 2011, s. 43-51], wiele pytań ontologicznych utrzymuje się w literaturze. Na przykład ciągle istnieją dyskusje dotyczące odpowiedniej definicji konstruktu EO i jego domeny.

U podłoża wszelakich dyskusji leży wielowymiarowość tego zjawiska, która sprawia, że nie powinien zaskakiwać brak prostego i spójnego zbioru odpowiedzi badawczych, które mają swoje implikacje naukowe i menedżerskie. Wobec tego zasadne jest dokonywanie przeglądu miar, jakie były dotychczas używane przez badaczy. Wyodrębnienie różnych wymiarów miar EO stanowi krok na drodze do pełnego zrozumienia jej składowych i bazę do budowania własnych narzędzi pomiaru. Stąd też celem opracowania jest rozpoznanie składowych orientacji przedsiębiorczej.

2. Konceptualizacja orientacji przedsiębiorczej

Przy przechodzeniu od teorii do empirii teoretycy i badacze mają za zadanie przekształcić koncepcje w konstrukty, ponieważ to one są podstawą wykształcenia mierzalnych atrybutów i dokonania pomiaru danego zjawiska zgodnie z obraną kon-

cepcją. Komentując sygnalizowany powyżej problem różnych konceptualizacji konstruktów orientacja przedsiębiorcza, warto wspomnieć, że definicje pojęciowe są wyrazem pojmowania przez badaczy tego konstruktów. Spostrzeżenie to przekonuje o tym, że konceptualizacja EO jest konieczna ze względu na implikacje dla jej operacjonalizacji przez kolejnych badaczy. W wypadku użycia istniejących operacjonalizacji w innych badaniach możliwe jest porównanie wyników i ustaleń badawczych, a więc tworzona na ich podstawie nowa wiedza będzie mogła być poddawana sprawdzeniu. Stąd też udziałem badacza powinno być określenie tego, co należy zmierzyć w kontekście istniejącej teorii będącej podstawą do wyróżnienia konstruktów dla zjawiska, które badacz analizuje.

Przenosząc te kwestie na grunt konceptualizacji konstruktów EO będącego obiektem rozważań w tym opracowaniu, ustalono, iż punktem odniesienia jego operacjonalizacji były wcześniejsze prace Khandwalli [1976, s. 21-51], Millera i Friesena [1982, s. 1-25] oraz Millera [1983, s. 770-791]. Uważa się, że najprawdopodobniej to Miller zaproponował jedną z pierwszych operacjonalizacji tego konstruktów. EO organizacji pojmował on jako stopień podejmowania ryzyka, wprowadzania innowacji i proaktywnego działania jej uczestników. Narzędzie pomiaru jego autorstwa pozwalało zweryfikować empirycznie opisane wymiary.

Zdaniem D. Millera [1983] oraz D. Millera i P.H. Friesena [1982] przedsiębiorcza organizacja powinna osiągać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach, tj. proaktywności, podejmowania ryzyka i innowacyjności. Taki sposób pojmowania EO był podzielany także przez innych badaczy, w tym m.in. przez J.G. Covina i D.P. Slevina [1989, s. 75-87], którzy twierdzili, że EO powinna być mierzona poprzez włączenie zakresu, w jakim top menedżerowie są skłonni podejmować interesy, związane z ryzykiem, sprzyjające zmianom i innowacjom w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej dla ich firmy i agresywnego konkurowania z innymi firmami. Ich zdaniem EO powinna być traktowana jako wymiar strategiczny, który można obserwować z pozycji strategicznej firm, biegnący wzdłuż kontinuum od orientacji całkowicie konserwatywnej do w pełni przedsiębiorczej. Oznacza to, że firmy usposobione do angażowania się w relatywnie wysokie poziomy podejmowania ryzyka, innowacyjne i proaktywne, posiadają zachowania o orientacji przedsiębiorczej, podczas gdy te, które wykazują stosunkowo niski poziom tych zachowań, mają orientację konserwatywną.

Kontynuując rozważania nad pojmowaniem orientacji przedsiębiorczej, warto podkreślić, że może być ona postrzegana jako charakterystyka organizacji, którą można zmierzyć, patrząc na przedsiębiorczy styl kadry menedżerskiej najwyższego szczebla (a więc i właścicieli firm, jeśli sprawują funkcje menedżerskie wobec swoich firm), przejawiający się w decyzjach strategicznych odnoszących się do zarządzanych przez nich firm i filozofii zarządzania operacyjnego [Miller 1983]. Ów przedsiębiorczy styl zarządzania jest odmienny od tradycyjnych stylów zarządzania. Zdaniem Stevenzona i Jarillo [1990, s. 17-27] polega on na tym, że jednostki same lub w ramach organizacji poszukują szans niezależnie od ilości zasobów, jakie mają

pod kontrolą. Przy czym EO może być odnoszona nie tylko do wspomnianego stylu podejmowania decyzji, lecz również do metod i praktyk, które menedżerowie wykorzystują w działalności przedsiębiorczej [Covin, Slevin 1989, s. 75-87].

Wobec tego konstrukcja EO opiera się na obserwacji, że organizacje przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy organizacji. Szczególnie w warunkach niepewności proaktywnie poszukują one szans biznesowych oraz kładą nacisk na innowacje produktowe. Obserwacja ta prowokuje do poszukiwania zestawu czynników, które odróżniałyby firmy przedsiębiorcze od tych zarządzanych konserwatywnie [Zbierowski 2012, s. 101]. W tej kwestii Covin i Slevin, podobnie jak Miller, uważają, że poziom EO jest zagregowaną wielkością trzech wymiarów: proaktywności, innowacyjności i podejmowania ryzyka. Nieco inny punkt widzenia odnośnie do konceptualizacji EO przyjęli G.T. Lumpkin i G.G. Dess [2001, s. 429-451]. Opracowali oni 5-wymiarowy konstrukt poprzez dodanie do istniejących wymiarów dwóch kolejnych: autonomii i agresywności konkurencyjnej. W ich opinii istotne podwymiary charakteryzujące orientację przedsiębiorczą obejmują skłonność do autonomicznego działania, gotowość do wprowadzania innowacji i podejmowania ryzyka oraz tendencję do bycia agresywnym względem konkurentów oraz proaktywnym względem szans rynkowych. Przy czym uważali, że podwymiary te mogą zmieniać się niezależnie od siebie.

W takim razie warto opisać chociażby te z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, które najczęściej stosowane są w badaniach empirycznych. Jednym z nich jest innowacyjność, która jako wymiar EO odnosi się do stopnia, w jakim organizacja tworzy rzeczy nowe, unikalne, odmienne. Może dotyczyć nie tylko produktów, lecz i procesów. Wiele jest firm, które choć proponują produkty dość standardowe, to charakteryzuje je duża innowacyjność procesów, np. produkcji, dystrybucji, administracji, dzięki czemu osiągnęły przewagę konkurencyjną. Innowacyjność jako wymiar EO jest tym istotniejsza, im szybciej zmieniające się rynki wzmagają konkurencję opartą na nowych produktach aniżeli obniżka ceny produktów istniejących na rynku [Szpitter 2014, s. 7]. Przedsiębiorcy opierają więc swoje sukcesy na innowacjach, których słuszność potwierdzają rynki i czas. Konieczna jest zatem intuicja i „nos”. W sytuacji przywództwa eksperckiego są one podbudowane wiedzą i analizą [Kozmiński 2016, s. 265]. Wobec tego podejmowanie ryzyka w ramach przedsiębiorczości nie jest lekkomyślnością, ale jest kontrolowane i kalkulowane [Keh i in. 2002, s. 125-148]. Podejmowanie ryzyka w sposób kalkulowany jest niezbędne do kontrolowania nowych zagrożeń związanych z rozwojem produktu i jego wprowadzeniem na rynek. Interesującą teorię dotyczącą podejmowania ryzyka przedstawili Hamel i Prahalad [1991, za: Dyduch 2006, s. 308]. Zgodnie z nią łatwiej jest zarządzać ryzykiem, gdy nowe produkty są częściej wprowadzane na rynek, skierowane do różnych segmentów i nisz rynkowych. Dzięki zaangażowaniu się w różnorodne eksperymenty, testy rynkowe i serie próbne kadra menedżerska trafniej potrafi określić, co może odnieść sukces na rynku. Dostrzegają oni, że ryzyko jest też wysokie, gdy firma ignoruje szanse na wprowadzenie nowych produktów i nie podejmuje działań

innowacyjnych. Firmy, które nie są innowacyjne, narażają się więc na wyższe ryzyko związane z niedostrzeżeniem lub zbyt późnym dostrzeżeniem zmian w rynku i technologii, co mogą wykorzystać rywale rynkowi. Ryzyko także jest wysokie, gdy firma chce wprowadzać na rynek innowacje przełomowe, mające stworzyć nowe rynki i na nowo definiować branże [Dyduch 2007a, s. 31].

Proaktywność to zorientowana na przyszłość perspektywa obejmująca wprowadzenie nowych produktów przed konkurencją i działająca w antycypacji przyszłego popytu w kierunku zmiany i kształtowania otoczenia [Lumpkin, Dess 2001, s. 431]. W studiach nad orientacją strategiczną przedsiębiorstw Venkatraman [1989a, s. 942-962; 1989b, s. 423-444] traktuje proaktywność jako ciągle poszukiwanie szans rynkowych i eksperymentowanie z potencjalnymi odpowiedziami na zmieniające się trendy rynkowe.

Chociaż proaktywność jest charakterystyczna dla firm, które jako pierwsze wprowadzają nowe produkty, niektórzy badacze odkryli, że i druga firma wchodząca na nowy rynek może być równie pionierska, jak pierwsza wchodząca, i jest tak samo prawdopodobne, że osiągnie sukces poprzez proaktywność [Dyduch 2006, s. 95].

Powyższe ustalenia wskazują, że idea działania w oparciu o przewidywania przyszłego popytu jest ważną częścią składową przedsiębiorczości, a odniesienie proaktywności jedynie do bycia pierwszym na rynku jest zbyt wąskie. Kierując się tą logiką, firma, która jest nowatorska i myśli z wyprzedzeniem, niekoniecznie zawsze musi być pierwsza na rynku. Stoi to w opozycji do poglądów reprezentowanych przez tych, którzy podkreślają dążenie do bycia pierwszym wchodzącym na rynek jako jedną z cech organizacji przedsiębiorczych [Lumpkin, Dess 1996, s. 135-172].

Pojmowanie proaktywności determinuje kwalifikowanie działań do tego wymiaru i otwiera pole rozważań co do ewentualności wpisania w jego poczet działań o charakterze reaktywnym. Zanim jednak przedstawione będą poglądy badaczy na ten temat, zostanie wyjaśnione rozumienie kolejnego powiązanego z EO wymiaru ze względu na charakter działań organizacji, które on obejmuje. Otóż wymiarem tym jest agresywna konkurencyjność, która odnosi się do skłonności firmy do bezpośredniego i usilnego rzucania wyzwań swoim konkurentom w celu wejścia na dany rynek lub poprawienia własnej pozycji. Agresywna konkurencyjność jest charakteryzowana przez reaktywność, która może przybrać formę konfrontacji twarzą w twarz, gdy np. firma wejdzie na rynek zdominowany przez konkurenta, lub formę reakcji w przypadku, gdy firma obniża ceny w odpowiedzi na wyzwanie konkurencyjne. Agresywna konkurencyjność odzwierciedla także umiejętność niekonwencjonalnego działania w przeciwieństwie do stosowania tradycyjnych metod konkurowania. Przykłady tych i innych form agresywnej konkurencyjności można zaobserwować wśród nowo wchodzących. Obejmują one przyjmowanie niekonwencjonalnych taktyk rzucania wyzwań przywódcom rynkowym, analizowania i wykorzystywania słabości konkurentów, skupianie się na produktach, które mają wysoką wartość, oraz uważne monitorowanie kosztów. Także Porter określił trzy podejścia agresywnego działania istniejącej firmy: „robienie rzeczy inaczej”, co oznacza rekonfigurację;

zmianę kontekstu działania, czyli ponowne zdefiniowanie produktu oraz kanałów rynkowych lub obszaru działania oraz prześcignięcie lidera rynkowego [Wiklund 1999, s. 37-48].

Konkludując, agresywna konkurencyjność odnosi się do tego, jak firmy odnoszą się do konkurentów, czyli jak odpowiadają na trendy i popyt, które już istnieją na rynku, podczas gdy proaktywność wskazuje sposób, w jaki firma odnosi się do szans rynkowych w procesie tworzenia popytu [Lumpkin, Dess 2001, s. 429-451]. Pojęciem przeciwstawnym do proaktywności jest pasywność (a nie reaktywność), czyli obojętność lub nieudolność chwywania szans i przewodzenia na rynku. Reaktywność w przeciwieństwie do pasywności sugeruje odpowiedź na działania podejmowane przez konkurentów. Niemniej jednak wśród badaczy zdania są podzielone co do kwalifikowania działań o charakterze reaktywnym do wymiaru proaktywność. Niektórzy z nich twierdzą, że proaktywność obejmuje zarówno podejmowanie inicjatywy w usiłowaniu kształtowania otoczenia dla własnej korzyści, jak i reaktywność, czyli umiejętność dostosowania się do wyzwań konkurentów. Inni zaś uważają, że działania reaktywne wpisują się, lecz w wymiar agresywnej konkurencyjności.

Z kolei autonomia rozumiana jest jako niezależne działania jednostki lub zespołu, powodowane określoną ideą lub wizją i prowadzące aż do jej realizacji [Lumpkin, Dess 1996, s. 135-172]. Przy czym część badaczy traktuje autonomię jako antecedencję orientacji przedsiębiorczej, co sprawia, że nie stanowi ona wówczas jej składowej. Jednakże wraz z pojawieniem się potrzeby oceny EO nie można poprzestać na werbalnym opisie poszczególnych jej wymiarów, gdyż obciążone są one subiektywizmem. Pojawia się problem pomiaru EO. U podstaw jego rozwiązania leży rozpoznanie kierunków tworzenia miar orientacji przedsiębiorczej.

3. Kierunki tworzenia miar EO – ujęcie literaturowe

Orientacja przedsiębiorcza jako zjawisko wpisane w nurt nauk o zarządzaniu skutkuje potrzebą rozumienia tego zjawiska kategoriami zarządzania, a zwłaszcza planowania i kontroli. Problemem wyłaniającym się na tle tej potrzeby jest wspomniana wielowymiarowość EO. Pomiar tego zjawiska stoi przed wyzwaniem dotyczącym ujęcia go w postaci niewielu miar [Dyduch 2008, s. 81].

W odpowiedzi na to wyzwanie we współczesnym piśmiennictwie pojawiło się wiele koncepcji pomiaru EO. W większości są to metody kwestionariuszowe, dotyczące subiektywnych ocen dokonywanych przez kadrę menedżerską na kilkustopniowej skali. Mimo kontrowersji związanych z wykorzystaniem tego typu narzędzi do pomiaru, prowadzone na świecie badania naukowe obfitują w przykłady zastosowania metod statystycznych w stosunku do danych zebranych za pomocą kwestionariuszy. Kwestionariusze stanowią więc optymalne narzędzie jej pomiaru [Dyduch 2007b, s. 81].

W celu ustalenia najczęściej używanych miar EO oparto się na skomputeryzowanym wyszukiwaniu słowa kluczowego „orientacja przedsiębiorcza” w bazie

EBSCOhost, a w odniesieniu do badań EO w Polsce przeprowadzono także ręczne wyszukiwanie tych miar w odpowiednich czasopiśmie, zeszytach naukowych i monografiach. Zestawy używanych miar EO przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Miary orientacji przedsiębiorczej – poziom organizacyjny

Wymiary	Skale pomiaru	Nazwiska autorów badania empirycznego (rok)
1	2	3
Innowacyjność	Miller (1983)	Danny Miller, Jean-Marie Toulouse (1986)
Podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność	6 itemów Khadwalla (1977) do pomiaru podejmowania ryzyka, 2 itemy według Millera i Friesena (1982) do pomiaru innowacji, 2 itemy według Millera i Friesena (1983) do pomiaru proaktywności	Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin (1986)
Agresywność, analiza, defensywność, przyszłość, proaktywność, ryzykowność	6-wymiarowy model STROBE Venkatramana	N. Venkatraman (1989a)
Podejmowanie ryzyka, proaktywność, innowacyjność	9 itemów, Covin i Slevin (1989)	Jeffrey G. Covin, J.E. Prescott, D.P. Slevin (1990)
Agresywna konkurencyjność	3 itemy, Khandwalla (1976/1977)	Jeffrey G. Covin, Teresa Joyce Covin (1990)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność	9 itemów, Miller (1983)	Shaker A. Zahra (1991)
Podejmowanie ryzyka, proaktywność, innowacyjność	9 itemów w 7-punktowej skali Likerta, Covin i Slevin (1986, 1989) bazujący na pracy Millera i Friesena (1982), a także Khandwalla (1976/1977)	John L. Naman, Dennis P. Slevin (1993)
Podejmowanie ryzyka, strategiczne planowanie aktywności, potrzeby klienta i identyfikacja oczekiwań, innowacyjność, wizja rzeczywistości, identyfikacja szans	7-punktowa skala, Churchill i Peter (1984)	Denise T. Smart i Jeffrey S. Conant (1994)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	9 itemów, 7-punktowa skala Covina i Slevina (1989)	Jeffrey G. Covin i in. (1994)

1	2	3
Innowacyjność	4 miary (polityka technologii, skala postawy agresywności technologicznej, automatyzacja i skala procesu innowacyjności, i skala rozwoju nowych produktów w 7-punktowej skali)	Shaker A. Zahra (1993)
Innowacyjność, odwazanie się, strategiczna odnowa	14 itemów w 5-punktowej skali, adaptowanych od Millera (1983)	Shaker A. Zahra (1996)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	9 itemów, Covin i Slevin (1989) w 7-punktowej skali Likerta	Hilton Barrett, Art Weinstein (1998)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	7 itemów, Miller (1983) w 5-punktowej skali	Shaker A. Zahra, Donald O. Neubaum (1998)
Proaktywność	9 itemów, skala Likerta adaptowana od Covina i Slevina (1989)	Richard C. Becherer, John G. Maurer (1999)
Proaktywność	9 itemów skala Likerta adaptowana od Covina i Slevina (1989)	Richard C. Becherer, John G. Maurer (1999)
Proaktywność	9 itemów skala Likerta adaptowana od Covina i Slevina (1989)	Richard C. Becherer, John G. Maurer (1999)
Podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność	9 itemów w 7-punktowej skali Likerta dotyczącej typów strategicznej postawy według skali rozwiniętej przez Khandwallę (1977)	K. Chadwick i in. (1999)
Autonomia, agresywna konkurencyjność, innowacyjność osiągnięć, ryzyko	15 itemów, rozwiniętych na bazie miar Covina i Slevina (1989)	A. Richter (1999)
Innowacyjność, proaktywność, agresywna konkurencyjność	9 itemów, rozwiniętych na bazie miar Covina i Slevina (1989)	J.L. VanGelder (1999)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	7 itemów zmodyfikowanej wersji miar Millera (1983), w 5-punktowej skali	Shaker A. Zahra, Dennis M. Garvis (2000)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, agresywna konkurencyjność	7 itemów Namana i Slevina (1993) w 5-punktowej skali Likerta	Stanley F. Slater, John C. Narver (2000)
Proaktywność, podejmowanie ryzyka, przyszłość	Venkatraman (1989a)	Phil E. Stetz i in. (2000)
Innowacyjność, dyferencjacja	Innowacyjność mierzono 4 itemami zaczerpniętymi od Millera (1987) i Zahry	Li Haiyang, A.-G. Kwaku, Z. Yan (2000)

Tabela 1, cd.

1	2	3
marketingowa, rozpiętość rynków, alianse marketingowe	(1993). Dyferencjację marketingową mierzono 6 itemami zaczerpniętymi od Dessa i Davisa (1984) oraz Millera (1987). Rozpiętość rynków mierzono 3 itemami zaczerpniętymi od McDougalla i Robinsona (1990). Alianse marketingowe mierzono 6 itemami bazującymi na pracy Bucklina i Sengupta (1993)	
Podjmowanie ryzyka, proaktywność, agresywność, innowacyjność	6 -itemów, Covin i Slevin (1989)	Atuahene-Gima Kwaku (2001)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	Modyfikowana wersja w 9-itemowej skali Covina i Slevina (1989), w 7-punktowej skali Likerta	So-Jin Yoo (2001)
Innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka, proaktywność	Innowacyjność mierzono zgodnie z sugestiami Lumpkina i Dessa (1996), Millera i Friesena (1982) oraz Hage'a (1980). Skłonność do podejmowania ryzyka mierzono według sugestii Millera (1983). Proaktywność mierzono według sugestii Millera (1983) oraz Namana i Slevina (1993).	Choonwoo Lee i in. (2001)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywna konkurencyjność	Khandwalla (1977), Miller (1983), Covin i Slevin (1986) oraz Covin i Covin (1990)	G.T. Lumpkin i Gregory G. Dess (2001)
Podjmowanie ryzyka, proaktywność, innowacyjność, autonomia, agresywna konkurencyjność	14 itemów, 7-punktowa skala, z której 9 itemów pochodzi od Namana i Slevina (1993), a 5 itemów zaczerpnięto od Lumpkina i Dessa (1996)	Gerard George i in. (2001)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	Covin i Slevin (1989) w 5-punktowej skali Likerta	Patrick Kreiser, Louis Marino, K. Mark Weaver (2002)
Proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność	Covin i Slevin (1986, 1989)	Louis Marino i in. (2002)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność	9 itemów, Covin i Slevin (1986)	Bruce H. Kemelgor (2002)
Podjmowanie ryzyka, innowacyjność, agresywność konkurencyjna	13 itemów rozwiniętych na bazie 5-itemów Millera i Friesena (1982)	Albert Caruana, Michael T. Ewing, B. Ramaseshan (2002)

1	2	3
Innowacyjność	Przedsiębiorczość była mierzona przez 5 itemów adaptowanych od Namana i Slevina (1993). Innowacyjność była mierzona przez 5 itemów adaptowanych od Hurleya i Hulta (1998)	G. Tomas, M. Hult i in. (2003)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	5 itemów, Miller (1983)	Dirk De Clercq, Harry J. Sapienza, Hans Crijns (2003)
Innowacyjność, proaktywność, zarządzanie ryzykiem	Covin i Slevin (1989), kolejne redefiniowane przez różnych badaczy	Rob Vitale, Joe Giglierano, Morgan Miles (2003)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	9 itemów, Covin i Slevin (1989)	Johan Wiklund, Dean Shepherd (2003)
Innowacyjność, proaktywność, konstruktywne podejmowanie ryzyka	11 itemów pochodzących od Millera i Friesena (1982) oraz Morrisa i Paula (1987)	Shahid N. Bhuian i in. (2003)
Podejmowanie ryzyka, proaktywność, innowacyjność	9 itemów w 5-punktowej skali Likerta, skala adaptowana od Covina (1991)	Fredric William Swierczek, Thai Thanh Ha (2003)
Agresywność, analiza, defensywność, przyszłość, proaktywność, ryzykowność	6 zestawów wypowiedzi Venkatramana (1989a) dotyczących orientacji strategicznej	Robert E. Morgan, Carolyn A. Strong (2003)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka	Covin i Slevin (1986)	Rainer Harms, Thomas Ehrmann (2003)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność	9 itemów orientacji przedsiębiorczej, Covin i Slevin (1989)	Orlando C. Richard i in. (2004)
Innowacyjność adaptowana od Hurleya (1998); EO adaptowana od Covina i Slevina (1989) w 7-punktowej skali Likerta	5 itemów adaptowanych od Namana i Slevina (1993) oraz Covina i Slevina (1989) w 7-punktowej skali Likerta	M. Hult, Robert F. Hurley, Gary A. Knight (2004)
Podejmowanie ryzyka, proaktywność, innowacyjność	7-punktowa skala Likerta, podejmowanie ryzyka opracowane przez Khandwallę (1977), Millera i Friesena (1982), Namana i Slevina (1993); proaktywność opracowana przez Covina i Covin (1990); innowacyjność pochodzi od Millera i Friesena (1982)	Pavlos Dimitratos i in. (2004)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność	8 itemów, Miller (1983)	Johan Wiklund, Dean Shepherd (2005)

Tabela 1, cd.

1	2	3
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	9 itemów, Covin i Slevin (1989)	J.B. Arbaugh, Larry W. Cox, S. Michael Camp (2005)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	Narzędzia pomiaru były adaptowane od Namana i Slevina (1993) oraz Wiklunda (1998), które były bazą w rozwinięciu miar Covina i Slevina (1989) oraz Millera i Friesena (1982)	Ari Jantunen, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, Kalevi Kyläheiko (2005)
Podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność, autonomia	3 itemy, skala Covina i Slevina (1989) była użyta do pomiaru podejmowania ryzyka, innowacyjności, proaktywności; podczas gdy autonomię mierzono, używając 3-itemowej samookreślającej subskali opracowanej przez Spreitzera (1995, 1996), 4 czynniki upodmiotowienia	Erik Monsen (2005)
Przyszłość, proaktywność, dopasowanie ryzyka, analiza, defensywność	5 zmiennych orientacji strategicznej, Tan i Tan (2005)	Justin Tan, David Tan (2005)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność	6 itemów, Covin i Slevin (1986)	A. Rauch, M. Frese, C. Koenig, Z.M. Wang (2006)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	9 itemów adaptowanych od Covina i Slevina (1989) oraz Millera i Friesena (1982), w 5-punktowej skali Likerta	June M.L. Poon, Raja Azimah Ainuddin, Sa'odah haji Junit (2006)
Proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, asertywność	6 itemów, 3 itemy są adaptowane od Dessa, Lumpkina, Covina (1997), a pozostałe od Lumpkina i Dessa (1996)	Achim Walter i in. (2006)
Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność	9 itemów, 7-punktowa skala Covina i Slevina (1989), i częściowo Khandwalli (1976/1977) oraz Millera i Friesena (1982)	Jeffrey G. Covin i in. (2006)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka	9 itemów, Covin i Slevin (1989)	Wouter Stam, Tom Elfring (2006)
Innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, niezależność, konkurencyjna agresywność	Zintegrowane narzędzie Lumpkina i 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)

1	2	3
Proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność	Narzędzie opracowane przez Kreisera, Marino, Weavera (2002) oparte na najczęściej stosowanej operacjonalizacji Covina i Slevina (1988, 1989); 3 pytania mierzą innowacyjność, 3 pytania proaktywność, 2 pytania podejmowanie ryzyka	M. Bratnicki, B.J. Gabryś (2011)
Proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność, agresywność konkurencyjna, autonomia	G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996)	B. Nogalski, J. Karpacz (2012)
Proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność	Narzędzie opracowane przez Kreisera, Marino, Weavera (2002). W oryginalnej wersji składa się z 3 pytań mierzących innowacyjność, 3 mierzących proaktywność i 2 mierzących podejmowanie ryzyka. Ze względu na niskie współczynniki rzetelności narzędzie zostało ograniczone do 2 pytań dla innowacyjności, 2 dla proaktywności i 2 dla podejmowania ryzyka	P. Zbierowski (2012)

Źródło: [Rauch i in. 2009, s. 761-787; Dyduch 2008, s. 144-148; Bratnicki, Gabryś 2011, s. 63-72; Nogalski, Karpacz 2012, s. 205-220; Zbierowski 2012, s. 189 i 278].

Pomimo aktualności i intensywności dociekań naukowych, EO nie doczekała się jeszcze jednolitej operacjonalizacji. Sugeruje to, że EO jest trudna do zmierzenia. Wśród badaczy istnieje zgodność co do istoty EO, lecz nadal nierozstrzygnięta pozostaje kwestia wymiarów, które są konieczne do jej oceny. Zestaw wymiarów nie był od początku ustalony raz na zawsze. Narzędzia pomiaru autorstwa Millera [1983], później rozwinięte przez Covina i Slevina [1989], są podstawą dla skal stosowanych w kolejnych badaniach [np.: Lumpkin, Dess 2001, s. 429-451; Wiklund, Shepherd 2005, s. 71-89; Bratnicki, Gabryś 2011, s. 63-72]. Formularz opracowany przez Covina i Slevina do pomiaru trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności oraz podejmowania ryzyka jest wykorzystywany w 30 badaniach w wersji oryginalnej lub adaptowanej.

Jednakże pomimo popularności tych narzędzi (tab. 1) grupa badaczy dostrzega ich pewne mankamenty. Twierdzą, że są one mieszanką stwierdzeń opisujących obecne postawy i przeszłe zachowania oraz że niektóre wymiary zachodzą na siebie. Spostrzeżenia te rodzą u nich wątpliwości, co tak naprawdę mierzą wspomniane powyżej narzędzia [Dyduch 2004, s. 245-246]. Chcąc zniwelować dostrzeżone ułomności wspomnianych powyżej narzędzi, wykorzystywali różne warianty skali. W szczególności używali trzech typów modyfikacji wobec oryginalnych skal. Po pierwsze, liczba wymiarów obejmowała różnorodne badania krzyżowe. Miary EO były oparte na zmiennych zawierających jeden lub wiele wymiarów. Jednakże najczęściej używane były miary wieloatrybutowe, niosące informacje zarówno o inno-

wacyjności, podejmowaniu ryzyka, jak i proaktywności. Blisko połowa wszystkich badań, w których dokonano przeglądu EO, składała się z alternatywnych lub dodatkowych wymiarów. Liczba elementów wykorzystywanych do oceny skali EO jest zróżnicowana w poszczególnych badaniach. Ma to miejsce nawet wtedy, gdy badano te same wymiary EO. Liczba itemów wykorzystana w ocenie wymiarów: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka dopasowana była do celu postępowania badawczego i wahała się od 6 do 11. Oznacza to, że późniejsi badacze wskazywali na inne czynniki będące w ich opinii wyróżnikami firm przedsiębiorczych od tych zarządzanych klasycznie. Korzystając z części dorobku poprzedników, np. zapożyczali od nich wybrane pytania i dodawali nowe. Ustalenia te odsłaniają, że jedna grupa, badając EO, może przypisać jej odmienny zbiór cech niż inna grupa, i uznać, że za jego pomocą może być ona opisana. Powoduje to utratę informacji na temat niektórych wyróżników EO. Ponadto w wielu badaniach przekształcono oryginalne semantyczne stwierdzenia odpowiedzi używane przez Covina i Slevina w skalę Likerta. Daje to podstawę, by twierdzić, że badający EO wolą eksperymentować z dostosowaniem skali, zamiast konsekwentnie trzymać się jednego określonego pomiaru. Badania nad EO nadal się rozprzestrzeniają, należy więc się spodziewać, że pojawiają się kolejne warianty pomiaru tego konstruktów. Na tym tle wyłania się pierwszy dylemat: nie wszystkie narzędzia są w stanie pokazać te wymiary, które faktycznie umożliwiają identyfikację EO. Natomiast drugi dylemat dotyczy granic poznawczych i utraty istotnych informacji na skutek zbyt wielu miar o charakterze wielowymiarowym.

Biorąc pod uwagę możliwość modyfikacji istniejących narzędzi, od kadry zarządzającej wymaga się podejmowania wysiłków w kierunku pomiaru składowych EO, które dawałyby dobrą podstawę do poszukiwania takiej kombinacji ich natężenia, by nie miały one hamującego wpływu na zachowania przedsiębiorcze i przełożyły się na podwyższenie efektywności funkcjonowania organizacji.

4. Zakończenie

Ujawniona nadmiarowość instrumentów pomiaru EO jest wynikiem ciągłego dostosowywania istniejących miar, co sprawia, że dotychczas nie wypracowano jednej uniwersalnej miary EO. Przy czym większość badaczy nie sprowadza EO do jednego wymiaru, lecz najczęściej od 3 do 5 wymiarów, *notabene* w różnych ich kombinacjach. W takim razie tak badacze, jak i praktycy stoją przed wyborem jednej z istniejących miar o charakterze jedno- lub wielowymiarowym albo opracowywania na ich bazie własnego narzędzia pomiaru. Jeśli miary EO byłyby uniwersalne, oznaczałoby to, że te same miary mogłyby być stosowane wobec każdej organizacji i dotyczyłyby tych samych elementów. Ich uniwersalność polegałaby na tym, że wymiary EO mogłyby być porównywalne między organizacjami z różnych branż i kontekstów (tj. otoczenia społeczno-gospodarczego, politycznego i kulturowego), w których one funkcjonują. Choć dotychczasowe badania empiryczne prowadzą do

pewnych ustaleń, to jednak ze względu na odmiennosć używanych w nich miar EO lub miejsca i czasu badań niemożliwa jest ich analiza porównawcza. Warto także mieć na względzie, że opracowanie odpowiednich miar EO i traktowanie ich jako narzędzi w rękach menedżerów wymaga od nich umiejętności ich stosowania. Jednakowoż czasem może brakować im kompetencji w tym zakresie.

Literatura

- Bratnicki M., Gabryś B.J., 2011, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4 (2).
- Covin J.G., Slevin D.P., 1989, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, vol. 10.
- Dyduch W., 2004, *Zarządzanie przedsiębiorcze w polskich organizacjach*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Dyduch W., 2006, *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, [w:] Romanowska M., Wachowiak P. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa.
- Dyduch W., 2007a, *Innowacyjność organizacji – istota, pomiar i powiązanie z efektywnością*, [w:] Bogdanienko J., Kuzel M., Sobczak I. (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Dyduch W., 2007b, *Zarządzanie pomiarem przedsiębiorczości organizacyjnej*, Współczesne Zarządzanie, nr 4.
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Hamel G., Prahalad C.E., 1991, *Corporate imagination and expeditionary marketing*, Harvard Business Review, vol. 69, no. 4, za: Dyduch W., 2006, *Koncepcje pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Komputerowe zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Karpacz J., 2016, *The autonomy researches as the part of the organizational entrepreneurship*, Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time, Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conferences, Romania.
- Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C., 2002, *Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 27, no. 2.
- Khandwalla P.N., 1976, *Some top management styles, their context and performance*, Organization and Administrative Sciences, vol. 7, no. 4.
- Koźmiński A.K., 2016, *Wyobraźnia ekonomiczna*, Poltext, Warszawa.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., 2001, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, Journal of Business Venturing, vol. 16.
- 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.
- Miller D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, vol. 29, no. 7.
- Miller D., Friesen P.H., 1982, *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, vol. 3.

- Niemczyk J., 2007, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach*, Zarządzanie, nr 5.
- Nogalski B., Karpacz J., 2011, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, Współczesne Zarządzanie, nr 3.
- Nogalski B., Karpacz J., 2012, *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] Krupski R., *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 17.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2015, *Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji*, Management Forum, nr 3.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., 2009, *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 33, no. 3.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., 1990, *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, vol. 11.
- Szpitter A.A., 2014, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model trzeciej organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Venkatraman N., 1989a, *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement*, Management Science, vol. 35, no. 8.
- Venkatraman N., 1989b, *The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence*, Academy of Management Review, vol. 14.
- Wiklund J., 1999, *The sustainability of the entrepreneurial orientation – Performance relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 24, no. 1.
- Wiklund J., Shepherd D., 2005, *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, Journal of Business Venturing, vol. 20, no. 1.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywna wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.