

Magdalena GEBCZYŃSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
magdalena.gebczynska@polsl.pl

## KONSTRUKT I WYMIARY ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ – ANALIZA TEORETYCZNA

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie, na bazie analizy literatury, istoty orientacji przedsiębiorczej, ze szczególnym uwzględnieniem jej składników i wymiarów. Wyniki analiz teoretycznych wskazują, że orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem wielowymiarowym i może być conceptualizowana i manifestowana na wiele równie uprawnionych sposobów, na różnych poziomach analizy (jednostki, zespołu, organizacji). W niniejszym artykule przyjęto pięciowymiarową koncepcję orientacji przedsiębiorczej.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, orientacja przedsiębiorcza, wymiary konstrukt

## CONSTRUCT AND DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION – A THEORETICAL ANALYSIS

**Abstract.** This paper aims to present provide, on the basis of the analysis of the literature, the essence of entrepreneurial orientation, with particular emphasis on its components and dimensions. The results of the theoretical analyses indicate that the entrepreneurial orientation construct is multidimensional and can be conceptualized and manifested in a number of equally ways, at different levels of analysis (individual, team, organization). This paper assumes five-dimensional concept of entrepreneurial orientation.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial orientation, dimensions construct

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jako proces przekształcenia twórczych idei w żywotną gospodarczo działalność oraz wprowadzania w życie twórczych rozwiązań wciąż pozostaje jednym z głównych wyzwań zarządzania<sup>1</sup>. Przeprowadzony kilka lat temu przegląd literatury wskazuje, że konstrukt przedsiębiorczości organizacyjnej jest pojmowany niejednoznacznie, gdyż mamy do czynienia ze zjawiskami obejmującymi wiele perspektyw i różnorodne aktywności<sup>2</sup>. Bez wątplenia jednak przedsiębiorczość organizacyjna jako proces nakierowany na szanse, zwłaszcza innowacyjne i realizowane bez względu na poziom kontroli zapasów, obejmuje sprzeczności pomiędzy twórczym myśleniem a skutecznym działaniem z procesem nadawania sensu w tle<sup>3</sup>. Efektywność zaś tego procesu ma swe instrumentalne fundamenty w orientacji przedsiębiorczej<sup>4</sup>.

Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako „spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów”<sup>5</sup>, której konstrukcja opiera się na obserwacji, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy przedsiębiorstw, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą znaczący nacisk na innowacje produktowe<sup>6</sup>. Obserwacja ta sprowokowała poszukiwania zestawu czynników, które odróżniałyby firmy przedsiębiorcze od innych. Celem artykułu jest przedstawienie, na bazie krytycznej analizy literatury, konstrukt orientacji przedsiębiorczej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na jej składniki i wymiary. Dokonując przeglądu różnych podejść do konceptualizacji i konstrukcji wymiarów orientacji przedsiębiorczej wypracowano spójną perspektywę, stanowiącą podłoże dalszych badań empirycznych, których wyniki przedstawiono w artykule A. Kwiotkowskiej pt. Wymiary orientacji przedsiębiorczej – wyniki badań empirycznych, stanowiącym integralną część niniejszego opracowania<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Kuratko D.F., Hodgetts R.M.: *Entrepreneurship. Theory, process, practice*. Thomson/South Western, Mason 2007.

<sup>2</sup> Ireland R.D., Reutzel C.R., Webb J.W.: *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, what might the future hold?* “Academy of Management Journal”, No. 48, 2005, p. 556-564.

<sup>3</sup> Bratnicki M.: *Pojmowanie przedsiębiorczości organizacyjnej: analiza teoretyczna*, [w:] Pyka J. (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*. TNOiK, Katowice 2008, s. 17-25.

<sup>4</sup> Dess G.G., Lumpkin G.T.: *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*. “Academy of Management Review”, No. 29, 2004, p. 102-110.

<sup>5</sup> Miles M.P., Arnold D.R.: *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*. „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 15(4), 1991, p. 49.

<sup>6</sup> Miller D., Friesen P.H.: *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*. “Strategic Management Journal”, No. 3(1), 1982, p. 1-25.

<sup>7</sup> Kwiotkowska A.: *Wymiary orientacji przedsiębiorczej – wyniki badań empirycznych*. Zeszyt Naukowy, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2017, w druku.

## 2. Orientacja przedsiębiorcza jako konstrukt wielowymiarowy

W literaturze konstrukt orientacji przedsiębiorczej przedstawiany jest w odniesieniu do procesów formułowania strategii i perspektywy wyborów strategicznych. Orientacja przedsiębiorcza stanowi przewodnik, który zapewnia przedsiębiorstwu podstawę do podejmowania przedsiębiorczych decyzji i działań<sup>8</sup>. W badaniach empirycznych przedsiębiorcze zachowania są zazwyczaj mierzone przez orientację przedsiębiorczą i odpowiadające jej skale. Stąd istotne wydaje się rozpoznanie wymiarów orientacji przedsiębiorczej, które doczekały się w literaturze kilku ciekawych propozycji.

Kluczowe wymiary konstrukcji orientacji przedsiębiorczej odwołują się do „przedsiębiorczego przedsiębiorstwa, które angażuje się w innowacje, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia, jako pierwsze proaktywnie szuka nowych szans i pokonuje konkurentów”<sup>9</sup>. D. Miller, P.H. Friesen<sup>10</sup> oraz D. Miller<sup>11</sup> zoperacjonalizowali zachowania przedsiębiorczych organizacji jako zawierające innowacje produktowe lub rynkowe, charakteryzujące się proaktywnością w podejmowaniu decyzji oraz skłonnością do podejmowania ryzyka. Badacze ci utrzymywali, że poziom przedsiębiorczości występujący w przedsiębiorstwie jest zagregowany sumą trzech wymiarów: innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności. Całość konstrukt została szczegółowo zoperacjonalizowana przez J.G. Covina, D.P. Slevina<sup>12</sup>, przy założeniu że organizacja przedsiębiorcza musi mieć wysoką wartość we wszystkich trzech wymiarach równocześnie.

Wymiar innowacyjności odzwierciedla tendencje przedsiębiorstwa do angażowania się w proces twórczy. Innowacyjność w zasadzie traktowana jest jako cecha (zjawisko, proces), warunkująca wystąpienie zdecydowanie pozytywnie ocenianych i wysoce pożądanых zjawisk i procesów<sup>13</sup>. Wymiar innowacyjności opisuje przedsiębiorstwa otwarte na nowe pomysły, oparte na nowych technologiach, różniących się od wspólnie prowadzonych praktyk, których wynikiem jest poprawa procesów oraz rozwój nowych produktów i usług<sup>14</sup>. Tego rodzaju przedsiębiorstwa skupiają się na badaniach, rozwoju kreatywności i eksperymentowaniu w celu wygenerowania nowych rozwiązań i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Stopień zaś

---

<sup>8</sup> Dyduch W.: Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008, s. 97.

<sup>9</sup> Miller D.: The correlates of entrepreneurship in three types of firms. "Management Science", No. 29(7), 1983, p. 771.

<sup>10</sup> Miller D., Friesen P.H.: op.cit., p. 1-25.

<sup>11</sup> Miller D.: op.cit., p. 771.

<sup>12</sup> Covin J.G., Slevin D.P.: Strategic management of small firms in hostile and benign environments. "Strategic Management Journal", No. 10, 1989, p. 75-87.

<sup>13</sup> Lichtarski J.: O granicach innowacyjności przedsiębiorstwa, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008, s. 313-320.

<sup>14</sup> Pearce J.A., Kramer T.R., Robbins D.K.: Effects of managers' entrepreneurial behaviour on subordinates. "Journal of Business Venturing", No. 12(2), 1997, p. 147-160; Hurley R.F., Hult G.T.: Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. "Journal of Marketing", No. 62(3), 1998, p. 42-54.

innowacyjności przedsiębiorstw może przybierać różne formy – od wdrożenia nowej linii produktu do silnego zaangażowania się w nadawanie trendów przez trwałe udoskonalanie<sup>15</sup>.

Kolejny wymiar orientacji przedsiębiorczej określa aspekty związane z zachowaniem strategicznym i odnosi się do przedsiębiorstwa wykazującego silną tendencję oraz chęć do podejmowania wysokiego ryzyka w celu osiągnięcia wysokich zwrotów. Wymiar ten jest bardziej intuicyjny niż analityczny. Odważne działania mogą prowadzić do potencjalnie wysokich zysków, ale także strat<sup>16</sup>. Firmy charakteryzujące się orientacją przedsiębiorczą często są opisywane przez ryzykowne zachowania, takie jak zaciąganie znacznych pożyczek, angażowanie znacznych zasobów, które są podejmowane dla osiągnięcia wysokich zwrotów dzięki wykorzystaniu szans pojawiających się na rynku<sup>17</sup>. Podejmowanie ryzyka w teoretycznych ramach przedsiębiorczości nie jest zatem lekkomyślnością, ale raczej jest kontrolowane i kalkulowane<sup>18</sup>.

Proaktywność, następny wymiar orientacji przedsiębiorczej, charakteryzuje przedsiębiorstwa, które stale poszukują nowych możliwości i szans, reagują na zmieniające się wymagania oraz potrzeby klientów, co jest szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na nowych czy rozwijających się rynkach. Będąc często pierwszym, proaktywne przedsiębiorstwa starają się być przywódcą w danej dziedzinie<sup>19</sup> i w ten sposób kształtować cechy przyszłego otoczenia oraz konkurencji. Proaktywność obejmuje zarówno podejmowanie przez przedsiębiorstwa inicjatyw dotyczących kształtowania otoczenia dla własnych korzyści, jak i umiejętność odpowiedzi na wyzwania stawiane przez konkurencję<sup>20</sup>. Ponieważ działania inicjujące odgrywają istotną rolę zarówno dla proaktywności, jak i innowacyjności, więc wymiary te są prawdopodobnie silnie ze sobą skorelowane. Co więcej, konstrukt proaktywności jest związany z typem poszukiwacza<sup>21</sup> bądź strategią różnicowania<sup>22</sup>, a także orientacją poszukiwacza<sup>23</sup>. Zatem proaktywne firmy mogą być traktowane jako pionierzy w odniesieniu do konkretnego produktu lub usługi, a proaktywność przez niektórych badaczy jest traktowana jako główny wymiar orientacji przedsiębiorczej i pierwszy antycypator nowych potrzeb i tworzenia rynków<sup>24</sup>.

---

<sup>15</sup> Dyduch W.: op.cit., s. 98.

<sup>16</sup> Morgan R.E., Strong C.A.: Business performance and dimensions of strategy orientation. "Journal of Business Research", No. 56(3), 2003, p. 163-176.

<sup>17</sup> Wiklund J., Shepherd D.: Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. "Journal of Business Venturing", No. 20, 2005, p. 71-91.

<sup>18</sup> Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C.: Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 27(2), 2002, s. 125-148.

<sup>19</sup> Dess G.G., Lumpkin G.T., Covin J.G.: op.cit., p. 677-695.

<sup>20</sup> Dyduch W.: op.cit., s. 99.

<sup>21</sup> Miles R.E., Snow C.C.: Organizational strategy, structure and process. McGraw-Hill, New York 1978.

<sup>22</sup> Porter M.E.: From competitive advantage to corporate strategy. "Harvard Business Review", No. 65, 1987, p. 43-59.

<sup>23</sup> Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G.: Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. "Journal of Small Business Management", No. 43(3), 2005, p. 287-308.

<sup>24</sup> Karpacz J.: Swoboda działania jako determinanta zmian w potencjale małych i średnich przedsiębiorstw. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A, 2012.

Założenie wysokiej wartości trzech opisanych powyżej wymiarów orientacji przedsiębiorczej znieśli G.T. Lumpkin, G.G. Dess<sup>25</sup>, którzy wyróżnili dodatkowo dwa inne wymiary, tj.: autonomię, pojmowaną jako zdolność do niezależnego działania oraz konkurencyjną agresywność. Zgodnie z ich koncepcją, orientacja przedsiębiorcza to zbiór procesów, struktur, metod, praktyk, stylów, zachowań, jakie menadżerowie wykorzystują, aby działać w sposób przedsiębiorczy, uporządkowanych w postaci pięciu wymiarów: innowacyjności, podejmowania ryzyka, proaktywności, agresywnej konkurencyjności i autonomii. Pięć wymiarów orientacji przedsiębiorczej może mieć różne natężenie, w zależności od kontekstu organizacyjnego i związanego z otoczeniem<sup>26</sup>.

Kolejny zatem wymiar orientacji przedsiębiorczej – autonomia – jest odzwierciedleniem działań podejmowanych niezależnie od barier i granic organizacyjnych. Obejmuje ona uczestników przedsiębiorstwa, których charakteryzuje swoboda działania w podejmowaniu decyzji. W przypadku ograniczonej dostępności zasobów czy intensywnych działań konkurencji, przedsiębiorstwa o przedsiębiorczej orientacji nie zaniechają autonomicznych procesów kładących nacisk na nowe przedsięwzięcia, gdyż ich uczestnicy będą charakteryzować się swobodą działania w podejmowaniu decyzji. Należy jednak zauważyć, że w gronie badaczy zajmujących się tematyką przedsiębiorczości organizacyjnej znajdują się tacy, którzy sądzą, iż autonomia wpływa na klimat przedsiębiorczości organizacyjnej<sup>27</sup> i dlatego traktuje się ją bardziej jako antecedencję niż wymiar orientacji przedsiębiorczej.

Ostatni wymiar orientacji przedsiębiorczej – konkurencyjna agresywność – opisuje ambicje przedsiębiorstwa do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku i chęć bezpośredniego pokonania konkurentów lub agresywnej reakcji na ich działania. Przedsiębiorstwa w celu zyskania większego udziału w rynku inwestują znaczne zasoby, gdyż w ten sposób, w dłuższej perspektywie, spodziewają się uzyskać większe wpływy i zyski. H. Davidson<sup>28</sup> przedstawił ofensywny charakter tego podejścia, w którym przedsiębiorstwo przeprowadza „bezpośredni atak lub przytłacza konkurencję”. Wymiar ten różni się więc od wymiaru proaktywności, ponieważ koncentruje się na rozwoju na istniejącym rynku, a więc chodzi tu o zwiększenie udziału w rynku odbywającego się kosztem konkurencji. Pomimo tej różnicy w literaturze terminy te są często używane zamiennie.

Orientacja przedsiębiorcza odnosi się do procesów, praktycznych doświadczeń i aktów podejmowania decyzji, które prowadzą do realizacji czegoś nowego. Podkreślenia wymaga

---

<sup>25</sup> Lumpkin G.T., Dess G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. „Academy of Management Review”, No. 21(1), 1996, p. 135-172; Lieberman M., Montgomery D.B.: First-mover advantages. „Strategic Management Journal”, No. 9, 1998, p. 41-58.

<sup>26</sup> Dyduch W.: op.cit., s. 97.

<sup>27</sup> Hadji M., Cocks G., Muller J.: Entrepreneurship and leadership: Prerequisites for a winning organization. „Journal of Asian Entrepreneurship and Sustainability”, No. 3(3), 2007.

<sup>28</sup> Davidsson P., Delmar F., Wiklund J.: Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship, [in:] Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. Blackwell, Oxford 2002, p. 328-340.

fakt, że w wielu badaniach orientacja przedsiębiorcza jest traktowana jako wskaźnik poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej<sup>29</sup>. Jednak najczęstsze jest jej tradycyjne ujęcie w kategoriach predyspozycji do zachowania się w sposób przedsiębiorczy bądź też organizacyjnego procesu, który jest odrębny od szczególnych form przedsiębiorczości<sup>30</sup>. Ramowa charakterystyka podstawowych wymiarów pozwala zaliczyć orientację przedsiębiorczą do orientacji strategicznych przedsiębiorstwa. Na bazie zaś powyższych rozważań można przyjąć jej pięciowymiarową koncepcję, konceptualizowaną i operacjonalizowaną jako „konstrukt strategiczny, którego domena konceptualna obejmuje pewne rezultaty pojawiające się na poziomie organizacji oraz dotyczące zarządzania preferencje, przekonania i zachowania kadry zarządzającej najwyższego szczebla”<sup>31</sup>.

### 3. Przegląd sposobów tworzenia skal pomiaru orientacji przedsiębiorczej

Interesujące są operacjonalizacja i sposób tworzenia skal pomiaru orientacji przedsiębiorczej, który był prowadzony przez wielu badaczy. Jedne z pierwszych prac w tej dziedzinie, prowadzonych przez H. Mintzberga<sup>32</sup> czy P.N. Khandwalla<sup>33</sup>, obejmowały narzędzia częściowe i nie występował w nich zintegrowany pomiar całej skali. W procesie budowy narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej J.G. Covin i i D.P. Slevin<sup>34</sup> zaproponowali model skali pomiarowej postawy strategicznej korzystając z dorobku wcześniejszych badaczy<sup>35</sup>, zapożyczając od nich wybrane pytania i dodając nowe. Narzędzie to, pierwotnie bazujące na dziewięciu pytaniach, zostało uporządkowane w kontekście trzejelementowej struktury konstrukt orientacji przedsiębiorczej, obejmującej zagadnienia dotyczące: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Skala ta stała się podstawą większości współczesnych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej. Wykorzystujący pięciopunktową skalę zagregowany zestaw pytań diagnozujących poziom orientacji przedsiębiorczej, bazujący na koncepcji J.G. Covina i D.P. Slevina, analogiczny w zakresie

---

<sup>29</sup> Zahra S.A., Garvis D.M.: International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderation effect of international environmental hostility, “Journal of Business Venturing”, 2000, 15, p. 469-492.

<sup>30</sup> Bratnicki M.: W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji. Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 47.

<sup>31</sup> Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P.: Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship. “Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 30, 2006, p. 57-82.

<sup>32</sup> Mintzberg H.: Strategy-making in thryree modes. “California Management Review”, No. 16(2), 1973, p. 44-53.

<sup>33</sup> Khandwalla P.N.: The design of organizations. Harcourt Brace Janovich, New York 1977.

<sup>34</sup> Covin J.G., Slevin D.P.: op.cit., p. 75-87.

<sup>35</sup> M.in. Khandwalla P.N.: op.cit.; Miller D.: op.cit., p. 770-791; Miller D., Friesen P.H.: op.cit., p. 1-25.

istoty i treści, zaproponowali też P.M. Kreiser, L.D. Marino i K.M. Weaver<sup>36</sup>. Skalę tę jako podstawę koncepcji badawczych wykorzystano również w warunkach polskich<sup>37</sup>.

Rozwiniętą koncepcję narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej, w której zostały rozpatrzone także zagadnienia związane z autonomią i agresywną konkurencyjnością, zaproponowali M. Hughes i R.E. Morgan<sup>38</sup>. Badacze ci, zgodnie z koncepcją G.T. Lumpkina i G.G. Dessa<sup>39</sup>, stwierdzili, że wymiary orientacji przedsiębiorczej mogą się różnić, a także kształtować niezależnie od siebie, co pozwala badać je oddzielnie i autonomicznie analizować ich efekty i wpływ na rezultaty biznesowe organizacji.

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, że 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<sup>40</sup>. W tabeli 1, na podstawie wskazań opracowanych przez W. Dyducha, przedstawiono wymiary orientacji przedsiębiorczej, zoperacjonalizowane w postaci narzędzia do jej pomiaru.

Tabela 1

## Konceptualizacja orientacji przedsiębiorczej

<b>Wymiar koncepcyjny</b>	<b>Opis/Atrybuty</b>
Innowacyjność	Twórcza destrukcja Tendencja do rozwijania i wspierania nowych pomysłów Wychodzenie z przedsięwzięciami poza istniejący stan rzeczy Od eksperymentowania z nowym produktem po oddanie się z pasją ulepszeniu nowych technologii
Podejmowanie ryzyka	Przedsięwzięcia w nieznanym polu działania Angażowanie się w bardzo duże ilości zasobów Pożyczanie dużych ilości środków
Proaktywność	Aktywne poszukiwanie nowych szans Przewodzenie konkurencji Promowanie innowacji i rozwoju w miejsce koncentrowania się na ustabilizowanych systemach Wprowadzenie nowych produktów i pokonywanie konkurentów w miejsce współpracy Strategiczne eliminowanie działań, które znajdują się w fazie dojrzwania lub schyłku w cyklu życia

<sup>36</sup> 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", No. 26(4), 2002, p. 71-94.

<sup>37</sup> Dyduch W.: op.cit.; Nogalski B., Karpacz J.: Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku. „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, 2011, s. 43-51.

<sup>38</sup> Hughes M., Morgan R.E.: Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. "Industrial Marketing Management", No. 36(5), 2007, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.

<sup>39</sup> Lumpkin G.T., Dess G.G.: op.cit., p. 135-172.

<sup>40</sup> Dyduch W.: op.cit.

cd. tabeli 1

Autonomia	Niezależne działania przedsiębiorcy Wprowadzanie w życie pomysłu, wizji i doprowadzenie ich do końca Zdolność do bycia samo ukierunkowanym w procesie poszukiwania szans Działania podejmowane w organizacji niezależnie od sztywnych ram organizacyjnych Kontekstualność – zależy od wielkości organizacji, stylu zarządzania i struktury
Konkurencyjna agresywność	Ukierunkowane działanie organizacji nacełowane na stawianie wyzwań konkurentom Osiąganie lepszej pozycji na rynku Chęć bycia niekonwencjonalnym Odpowiadanie na sygnały płynące z rynku Tworzenie trendów, a nie podążanie za nimi

Źródło: Dyduch W.: Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 100; opracowane na podstawie: Lumpkin G.T., Dess G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. "Academy of Management Review", No. 21(1), 1996, p. 135-172.

Aktualnie konstruowane są coraz nowsze narzędzia (oparte na modelach wykorzystujących wskaźniki refleksyjne lub formatywne), 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 oznaczać co innego<sup>41</sup>.

#### 4. Podsumowanie

W artykule dążono do prezentacji konstruktowi orientacji przedsiębiorczej wraz z jej wymiarami. Orientacja przedsiębiorcza danego przedsiębiorstwa podsumowuje stopień w jakim menadżerowie najwyższego szczebla są skłonni do podejmowania ryzyka związanego z prowadzeniem działalności biznesowej, sprzyjającego zmianom i innowacjom w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej dla swoich firm i agresywnego konkurowania z innymi firmami. Orientacja ta jest więc istotną miarą kierunku, w jakim przedsiębiorstwo jest zorganizowane i powinna być traktowana jako wymiar strategiczny, pozwalający obserwować pozycję strategiczną firmy biegnącą, jak wskazują J.G. Covin i D.P. Slevin, wzdłuż kontinuum od orientacji w pełni konserwatywnej do całkowicie przedsiębiorczej. Przedsiębiorstwa ze skłonnością do angażowania się w stosunkowo wysokie poziomy podejmowania ryzyka, innowacji, proaktywnych, autonomicznych zachowań mają orientację przedsiębiorczą, podczas gdy ci, którzy wykazują stosunkowo niski poziom tych zachowań mają orientację konserwatywną.

Dla badaczy oraz teoretyków zarządzania i przedsiębiorczości orientacja przedsiębiorcza jest bądź konstruktem trójwymiarowym, obejmującym: innowacyjność – angażowanie się

<sup>41</sup> Covin J.G., Wales W.J.: op.cit., p. 677-702.

w nowe idee, eksperymentowanie i realizacje procesów, w których powstają nowe produkty, usługi, rozpoznawanie i zaspokajanie nowych potrzeb klientów, proaktywność – działania wyprzedzające przyszłe potrzeby, problemy i zmiany oraz ryzyko działania – chęć podejmowania działań, których wynik nie jest pewny bądź konstruktem pięciowymiarowym poszerzonym o dwa dodatkowe elementy: autonomię działania, rozumianą jako niezależne działanie osoby lub zespołu w formułowaniu idei i jej wykonaniu, oraz agresywność wobec konkurencji, czyli skłonność do intensyfikowania bezpośrednich wyzwań wobec konkurentów w celu wejścia na rynek, konkurowania przez ceny, nowości, patenty itp. Wobec tego orientacja przedsiębiorcza może być konceptualizowana na wiele różnych sposobów i opisywana według różnej liczby wymiarów, na różnych poziomach analizy – jednostki, zespołu, organizacji. Warto mieć świadomość, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie dotyczące „prawidłowej” liczby wymiarów, ponieważ odpowiedź zależy od tego jak orientacja przedsiębiorcza została teoretycznie zdefiniowana, czyli problem jest teoretyczny, a nie empiryczny<sup>42</sup>. W niniejszych badaniach, których wyniki zaprezentowano w opracowaniu Anny Kwiotkowskiej, przyjęto, jako najbardziej opisową i pogładową, pięciowymiarową koncepcję orientacji przedsiębiorczej. Należy także zwrócić uwagę, iż istotne kwestie (obok interpretacji poszczególnych komponentów orientacji przedsiębiorczej) stanowią również zagadnienia jej operacjonalizacji, tworzące podstawę konstruowania adekwatnego narzędzia pomiaru i interpretacji rezultatów, które powinny uwzględniać specyfikę funkcjonowania danej organizacji.

## Bibliografia

1. Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G.: Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. “Journal of Small Business Management”, Vol. 43(3), 2005.
2. Bratnicki M.: Pojmowanie przedsiębiorczości organizacyjnej: analiza teoretyczna, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2008.
3. Bratnicki M.: W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.

---

<sup>42</sup> Bratnicki M.: W poszukiwaniu..., op.cit., s. 35-57.

4. Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P.: Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship. “Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 30, 2006.
5. Covin J.G., Slevin D.P.: Strategic management of small firms in hostile and benign environments. “Strategic Management Journal”, No. 10, 1989.
6. Covin J.G., Wales W.J.: The measurement of entrepreneurial orientation. “Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 36(4), 2012.
7. Davidsson P., Delmar F., Wiklund J.: Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship, [in:] Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (eds.): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. Blackwell, Oxford 2002.
8. Dess G.G., Lumpkin G.T.: The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. “Academy of Management Review”, No. 29, 2004.
9. Dyduch W.: Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008.
10. Hadji M., Cocks G., Muller J.: Entrepreneurship and leadership: Prerequisites for a winning organization. „Journal of Asian Entrepreneurship and Sustainability”, No. 3(3), 2007.
11. Hughes M., Morgan R.E.: Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. “Industrial Marketing Management”, No. 36(5), 2007, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.
12. Hurley R.F., Hult G.T.: Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. “Journal of Marketing”, No. 62(3), 1998.
13. Ireland R.D., Reutzell C.R., Webb J.W.: Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, what might the future hold? “Academy of Management Journal”, No. 48, 2005.
14. Karpacz J.: Swoboda działania jako determinanta zmian w potencjale małych i średnich przedsiębiorstw. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A, 2012.
15. Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C.: Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 27(2), 2002.
16. Khandwalla P.N.: The design of organizations. Harcourt Brace Janovich, New York 1977.
17. 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”, No. 26(4), 2002.
18. Kuratko D.F., Hodgetts R.M.: Entrepreneurship. Theory, process, practice. Thomson/South Western, Mason 2007.

19. Lichtarski J.: O granicach innowacyjności przedsiębiorstwa, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008.
20. Lieberman M., Montgomery D.B.: First-mover advantages. "Strategic Management Journal", No. 9, 1998.
21. Lumpkin G.T., Dess G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. "Academy of Management Review", No. 21(1), 1996.
22. Miles M.P., Arnold D.R.: The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 15(4), 1991.
23. Miles R.E., Snow C.C.: Organizational strategy, structure and process. McGraw-Hill, New York 1978.
24. Miller D.: The correlates of entrepreneurship in three types of firms. "Management Science", No. 29(7), 1983.
25. Miller D., Friesen P.H.: Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. "Strategic Management Journal", No. 3(1), 1982.
26. Morgan R.E., Strong C.A.: Business performance and dimensions of strategy orientation. "Journal of Business Research", No. 56(3), 2003.
27. Nogalski B., Karpacz J.: Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku. "Współczesne Zarządzanie", nr 3, 2011.
28. Pearce J.A., Kramer T.R., Robbins D.K.: Effects of managers' entrepreneurial behaviour on subordinates. "Journal of Business Venturing", No. 12(2), 1997.
29. Porter M.E.: From competitive advantage to corporate strategy. "Harvard Business Review", No. 65, 1987.
30. Wiklund J., Shepherd D.: Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. "Journal of Business Venturing", No. 20, 2005.
31. Zahra S.A., Garvis D.M.: International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderation effect of international environmental hostility. "Journal of Business Venturing", No. 15, 2000.