WPŁYW ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ NA WYNIK PRZEDSIĘBIORSTWA – MODERUJĄCA ROLA DYNAMIZMU RYNKU

<https://doi.org/10.33141/po.2019.01.02>

Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz, Daniel Pavlov, Joanna Rudawska

Przegląd Organizacji, Nr 1 (948), 2019, ss.11-19

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Współczesny dynamizm otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do zachowania konkurencyjności poprzez odkrywanie i eksploatację nowych szans. Takie działania obejmują innowacje, proaktywne zachowania i podejmowanie decyzji dotyczących ryzyka (Altinay i in., 2016). Na płaszczyźnie strategicznej organizacje różnią się orientacją przedsiębiorczą, czyli innowacyjnością, proaktywnością i podejmowaniem ryzyka (Covin, Slevin, 1989). To oznacza, że jedne organizacje wykazują bardziej przedsiębiorcze zachowania i uwzględniają kontekst otoczenia w swoich strategiach, licząc, że takie strategie mogą prowadzić je do wyższych wyników organizacyjnych, podnoszenia poziomu zadowolenia klientów i konkurencyjności w obliczu innych konkurujących przedsiębiorstw. Inne zaś wykazują orientację konserwatywną i prawdopodobnie mogą nie przetrwać w burzliwym otoczeniu. Aspekty te zachęcają badaczy zajmujących się przedsiębiorczością do kontynuowania wyjaśnienia wyników przedsiębiorstw poprzez obserwowanie ich orientacji przedsiębiorczej (*entrepreneurial orientation, EO*), która pozwala oszacować poziom przedsiębiorczości w przedsiębiorstwach (Rigtering i in., 2014). Choć dotychczas zrealizowano już wiele badań w obszarze przedsiębiorczości, w szczególności w zakresie orientacji przedsiębiorczej, jednak większość z tych badań przeprowadzono w USA i innych krajach Europy (Rigtering i in., 2014; Wales, 2016), natomiast niewiele w Polsce i w Bułgarii (Pugna i in., 2012; Karpacz, Nogalski, 2012; Dyduch, 2016; Dyduch, Bratnicki, 2018; Pavlov, 2018). Studia literatury wskazują zatem, że przeprowadzono niewystarczające badania w zakresie relacji orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstwa. Jako że orientacja przedsiębiorcza jest zjawiskiem o uniwersalnym charakterze i odnosi się do każdej wielkości i wieku przedsiębiorstw, zasadne jest kontynuowanie takich badań w innych kontekstach. Dlatego celem publikacji jest określenie roli dynamizmu rynku (*market dynamism, MD*) w relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa. Realizacja celu wymagała studiów nad literaturą z zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości, przeprowadzenia ilościowych badań empirycznych, wykorzystania metod opisu i wnioskowania statystycznego.

Konceptualizacja orientacji przedsiębiorczej w badaniach naukowych

Orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem, który można analizować na poziomie organizacji. Pierwot-

nie zaproponowany przez D. Millera (1983), a następnie zmodyfikowany przez J.G. Covina i D.P. Slevina (1991) konstrukt EO opisuje pewne rezultaty na poziomie organizacji oraz powiązane z zarządzaniem preferencje i przekonania dotyczące działalności organizacji, jej odpowiedzi na potrzeby klientów i oferty produktów, interakcje z konkurentami (Covin i in., 2006).

Trzy wymiary najczęściej wiązane z EO to podejmowanie ryzyka, proaktywność i innowacyjność. Innowacyjność organizacji odzwierciedla jej tendencję do angażowania się i wspierania nowych pomysłów, popychania eksperymentów i promowania twórczych procesów, co z kolei może prowadzić do nowych produktów, usług lub procesów technologicznych. Przedsiębiorcy rozpoczynają procesy przedsiębiorcze, przenosząc zasoby z istniejących przedsięwzięć do nowych projektów i przedsiębiorstw. Proaktywność obejmuje tendencję do bycia pierwszym na rynku z nowym produktem lub usługą, na które musi zareagować konkurencja. Proaktywne zachowanie pozwala przedsiębiorstwu przewidywać i postępować z wyprzedzeniem w odniesieniu do zmian otoczenia, kształtując w ten sposób kierunek tych zmian. Podejmowanie ryzyka odzwierciedla niepewność wynikającą z zachowań przedsiębiorczych. Zachowanie przedsiębiorcze obejmuje inwestowanie znacznej części zasobów w projekt o wysokim prawdopodobieństwie niepowodzenia. Dlatego przedsiębiorcy muszą posiadać silną zdolność do określenia właściwej ścieżki dla swoich przedsiębiorstw w obliczu niepewności (Rigtering i in., 2014; Wójcik-Karpacz, 2016). Ta konceptualizacja podkreśla wspólny efekt wymiarów orientacji przedsiębiorczej tak, że orientację przedsiębiorczą można rozumieć jako trwały atrybut na poziomie przedsiębiorstwa reprezentowany przez pojedynczą cechę, która łączy podejmowane ryzykowne, innowacyjne i proaktywne zachowania (Covin, Lumpkin, 2011).

W tych badaniach orientacja przedsiębiorcza została zoperacjonalizowana jako wspólne ekspozowanie innowacyjności, proaktywności i podejmowanie ryzyka. Przedsiębiorcza organizacja to taka, która angażuje się w innowacje na rynku produktów i/lub usług, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia i jako pierwsza wymyśla proaktywne innowacje, pokonując konkurencję w grze rynkowej. Orientacja przedsiębiorcza odnosi się do responsywnych zachowań wobec otoczenia rynkowego i jest sprzeczna z tradycyjnymi i adaptacyjnymi orientacjami rynkowymi (Pratono,

Mahmood, 2015). Orientacja przedsiębiorcza organizacji odkrywa się w implementowaniu inicjatyw biznesowych, które są czynnikiem w generowaniu zróżnicowania, opracowaniu lepszych rozwiązań przed konkurentami, zwiększaniu dostosowania do zmian otoczenia i tendencji rynkowych oraz osłabianiu zdolności innych graczy rynkowych do konkurowania i reagowaniu na działania przedsiębiorstwa w przeszłości (García-Villaverde i in., 2017).

Model badawczy

Badania nad orientacją przedsiębiorczą traktują ją jako źródło przewagi konkurencyjnej, której wyjaśnienia najczęściej poszukuje się na gruncie podejścia zasobowego (*resource – based view*, RBV). Zatem w oparciu o RBV i zgodnie z większością ustaleń badawczych, przedsiębiorstwo o wysokiej orientacji przedsiębiorczej może osiągać relatywnie wyższe wyniki (Gali i in., 2017).

Jednak ostatnio pojawił się spór dotyczący złożoności relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa. Niektórzy badacze twierdzą, że istnieje pozytywna relacja między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa (Rauch i in., 2009), podczas gdy inni sugerują, że istnieje negatywna relacja między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa (Ruiz-Ortega, Parra-Requena, 2013; Pratono, Mahmood, 2015; García-Villaverde i in., 2017). Jeszcze kolejne badania podkreślają, że orientacja przedsiębiorcza nie ma wpływu na wyniki przedsiębiorstwa ze względu na wpływ innych zmiennych niezależnych lub wpływ zmiennych pośredniczących (np. moderujących i/lub mediujących) (Zbierowski, 2012). Sytuacja ta implikuje, że istnieje złożona relacja między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa.

Wobec tego zasadne jest przeprowadzenie analizy moderującego wpływu dynamizmu rynku na relację między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa. Orientacja przedsiębiorcza upewnia, że przedsiębiorstwa są świadome zmieniających się preferencji rynkowych, a decydenci skupiają się na zmianach branżowych i zapotrzebowaniu klientów. Zdolność akceleracji zarządzania turbulencjami rynkowymi w przypadku działań dostosowanych do potrzeb rynkowych musi uwzględniać niedopasowanie między preferencjami rynkowymi a stosunkowo jednorodnymi zasobami. Przedsiębiorstwa o wyższej EO mogą szybko dostosowywać się do zmieniających się preferencji konsumentów, które mogą wynikać z innego poziomu dochodów lub zwiększenia świadomości przyszłych pokoleń (Pratono, Mahmood, 2015). Przy tym turbulencje otoczenia mogą mieć negatywny wpływ EO na wyniki przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście raczej mniejszych niż większych przedsiębiorstw. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMŚP) w porównaniu do dużych przedsiębiorstw na ogół nie mają komfortu popełniania błędów strategicznych, muszą przezwyciężyć niekorzystne następstwa przedsiębiorczych przedsięwzięć i ugruntować zrównoważoną pozycję na rynku, często z ograniczonymi zasobami (Gnizy i in.,

2014). Przedsiębiorstwa z wyższą EO mogą odnotować spadek wyniku z powodu strategicznej postawy podczas nieodpowiednich sytuacji (Wales i in., 2011), na przykład wraz z nieprzewidywalnym otoczeniem przedsiębiorstwa mogą preferować działania koordynacyjne zamiast przyjmowania większego poziomu EO. Przedsiębiorstwa mogą też rozważyć marginalną poprawę w analizie preferencji klientów. W związku z tym relacje między EO a wynikami, w tym szczególnie mniejszych przedsiębiorstw, nie należy uznawać za z natury pozytywne, ponieważ przedsiębiorstwa przedsiębiorcze są heterogenicznymi organizacjami (Wales i in., 2011). Te scenariusze wskazują na potrzebę włączenia zmiennej moderującej, która ujawnia warunek sprawiający, że EO wpływa na wyniki przedsiębiorstwa (Wales i in., 2011). By określić brakujące elementy relacji orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstwa, które mogą być jej moderatorami i lepiej wyjaśnić analizowane zjawisko, postanowiono kontynuować wysiłki badawcze związane z analizą zależności między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa w warunkach istnienia zmiennej pośredniczącej (moderatora) wpływającej na tę relację.

W związku z tym postawiono hipotezę:

H.1. Dynamizm rynku moderuje relację orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstwa; pod wpływem wysokiego dynamizmu rynku pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa prawdopodobnie będzie silniejszy niż w warunkach niskiego dynamizmu rynku.

Powyższą dyskusję podsumowuje model konceptualny przedstawiony na rysunku 1. Prezentuje on badane konstrukty i oczekiwane zależności.

Rys. 1. Model badawczy i hipoteza
Źródło: opracowanie własne

Przedmiot badań obejmuje rozważania dotyczące pośredniego wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa. Dynamizm rynku jest traktowany jako czynnik moderujący relację orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstwa.

Charakterystyka próby badawczej

Ilościowe badanie empiryczne prowadzono od 1 czerwca 2018 do 31 sierpnia 2018 roku w ramach umowy o współpracy zawartej między Uniwersytetem Jana Kochanowskiego w Kielcach i University of Ruse „Angel Kanchev”, The Faculty of Business and Management. Próba badawcza obejmowała przedsiębiorstwa należące do organizacji zrzeszających przedsiębiorców działających w Polsce lub Bułgarii. Wyników tego badania nie uogólniano na całą populację, wnioskowanie statystyczne odnoszono do przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.

Badania zrealizowano metodą CAWI (ang. Computer Assisted Web Interviews), która jest odpowiednia dla badań sondażowych. Umożliwia szybkie dotarcie do szerokiej grupy respondentów, które z pewnością byłoby utrudnione, a na pewno bardziej czasochłonne, biorąc pod uwagę, że terytorialny obszar badań obejmował Polskę i Bułgarię. Respondenci otrzymywali kwestionariusz ankiety drogą internetową oraz wypełniali go *on-line*. Odpowiedzi respondentów agregowały się w arkuszu kalkulacyjnym, co ułatwiało dalszą obróbkę i analizę zebranych danych. Respondentami byli menedżerowie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.

Kompletnie wypełnione ankiety otrzymano od 290 przedsiębiorstw, w tym 219 funkcjonujących w Polsce i 71 w Bułgarii. Przy tym testowanie hipotez zostało przeprowadzone na liczbie przedsiębiorstw ogółem, taki zabieg jest uprawniony w analizach danych statystycznych. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa w oparciu o kryterium liczby zatrudnionych osób, w próbie było blisko 50% małych przedsiębiorstw, nieco ponad 24% średnich przedsiębiorstw, blisko 20% mikroprzedsiębiorstw, resztę stanowiły przedsiębiorstwa duże (7%). Zatem większość przedsiębiorstw w próbie badawczej była stosunkowo niewielkich rozmiarów.

Natomiast pod względem wieku przedsiębiorstw (mierzonym czasem ich funkcjonowania na rynku od momentu uruchomienia działalności gospodarczej do chwili badania) w próbie badawczej dominowały przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 10 lat i dłużej (prawie 26%), kolejno przedsiębiorstwa w przedziale wiekowym od 2 do 3 lat (24,5%), następnie przedsiębiorstwa w przedziale wiekowym od 4 do 6 lat (nieco ponad 23%). Na przedostatnim miejscu plasowały się przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą od 7 do 9 lat (ponad 14%). Najmłodsze przedsiębiorstwa w badanej populacji stanowiły najmniej liczną grupę, było ich prawie 12%.

Wykorzystane metody

Do analizy danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego. Postępowanie analityczne rozpoczęto od oceny rzetelności (*test alfa Cronbacha*) poszczególnych skal, by sprawdzić, na ile poszczególne kwestie tworzące opisywane skale są podobnie rozumiane przez respondentów, ponieważ analiza rzetelności odpowiada na pytanie, na ile każda z kwestii odzwierciedla leżący u podstaw ich formułowania konstrukt teoretyczny. Konstruktów teoretycznych poddanych analizie rzetelności było trzy (orientacja przedsiębiorcza, wynik przedsiębiorstwa i dynamizm rynku). Wszystkie zmienne w modelu (rys. 2) miały charakter latentny. Każda z tych zmiennych traktowana była jako zmienna refleksyjna. W kolejnym kroku zastosowano proste analizy korelacji między wymiarami studiowanych konstruktów (tab. 1), dalej przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych (ang. Structural Equation Modeling, SEM). Technikę tę wykorzystano celem głębszego poznania zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. O ile bowiem analizy korelacji przedstawiają związki po-

między zmiennymi, to podstawowym ich ograniczeniem jest wskazanie jedynie na wyizolowane z kontekstu zależności. Za każdym razem korelacja dotyczy związku tylko pomiędzy dwoma zmiennymi. Natomiast SEM pozwoliło na całościową ocenę zależności pomiędzy wszystkimi badanymi zmiennymi. Wykorzystanie SEM było wskazane ze względu na to, że ta technika statystyczna pozwala zarówno wykrywać różnice na poziomie indywidualnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej, jak i porównywać wartość tej orientacji strategicznej organizacji na bardziej abstrakcyjnym poziomie.

Zmienne i miary

Zmienna niezależna. Wszystkie podstawowe miary zostały oparte na skalach istniejących w literaturze. By móc mierzyć i oceniać orientację przedsiębiorczą, wykorzystano 6-punktowy kwestionariusz (Gnizy i in., 2014), który koncentruje się na pomiarze innowacyjności, proaktywności i podejmowaniu ryzyka przez przedsiębiorstwa. Wszystkie skale zmierzono za pomocą 7-punktowej skali Likerta. Alfa Cronbacha dla skali wynosiła 0,808, co oznacza, że skala jest wiarygodna.

Zmienna zależna. Wyniki przedsiębiorstwa mierzono za pomocą 3-punktowej skali (Keh i in., 2007), wszystkie pozycje mierzono za pomocą 7-punktowej skali Likerta, a alfa Cronbacha stanowiła 0,923 dla trzech pozycji.

Zmienna moderująca. Do pomiaru dynamizmu rynku wykorzystano kwestionariusz składający się z 6 pozycji (Wang i in., 2015), a skala ta skupiała się na szybkości zmian w technologii i konkurencji, nieprzewidywalności zmian w technologii i konkurencji, niepewności zachowań klientów. W związku z tym te elementy oceniano na 7-punktowej skali Likerta, a alfa Cronbacha dla tej skali wynosiła 0,826, co jest zgodne z podstawowymi kryteriami wiarygodności.

Zmienne kontrolne. Analizowano również rolę wieku i wielkości przedsiębiorstw. Opierając się na ustaleniach innych badaczy, którzy podkreślają, że bardzo młode organizacje z powodu poważnych ograniczeń zasobowych mogą angażować się tylko w wysoce ograniczone przedsiębiorcze zachowania, co może potencjalnie niekorzystnie wpływać na wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej. Ci sami badacze twierdzą dalej, że wśród silnych wykonawców, gdy początkowy poziom wyników zostanie osiągnięty, nacisk przesuwają się na stabilizację konfiguracji produktu lub wzorców zachowań, które przyczyniły się do wczesnych sukcesów (Lumpkin i in., 2006). W miarę starzenia się małych przedsiębiorstw opracowują one bardziej odpowiednie procedury i procesy oraz zdobywają więcej zasobów (Wales i in., 2013). W takich sytuacjach starzenie się przedsiębiorstw nie wiąże się z wynikami będącymi efektem wyższej orientacji przedsiębiorczej (Lumpkin i in., 2006). Poza tym, wielkość przedsiębiorstwa może być kolejnym ważnym czynnikiem przyczyniającym się do dynamicznego rozwoju (Wales i in., 2013). Jednak w literaturze powszechne jest stwierdzenie, że w miarę rozrastania się przedsiębiorstwa są mniej zorientowane na przedsiębiorczość (Real i in., 2014). Są to więc

charakterystyki organizacji, które, jak wskazują rezultaty wcześniejszych badań, mogą być powiązane z orientacją przedsiębiorczą organizacji o różnej wielkości i wieku. Kwestie te stanowiły przesłanki, by wykorzystać te dwie zmienne kontrolne w modelu badawczym.

Analizy i rezultaty

Wstępne analizy statystyczne opracowano w celu lepszego zrozumienia podstawowych zależności między badanymi zmiennymi. Tabela 1 przedstawia średnie i odchylenia standardowe dla poszczególnych wymiarów studiowanych konstruktów, a także prawidłowe i brakujące odpowiedzi.

Jako że orientacja przedsiębiorcza jest narzędziem umożliwiającym odróżnienie organizacji przedsiębiorczych od tych zarządzanych bardziej konserwatywnie, wykorzystano ją także do scharakteryzowania przedsiębiorstw w próbie badawczej pod kątem poziomu innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Analiza danych statystycznych wskazuje, że te przedsiębiorstwa charakteryzują się więcej niż średnimi poziomami wszystkich trzech wymiarów EO. Z tym że poziom proaktywności (średnia ocen 4,75) jest zdecydowanie wyższy niż poziom podejmowania ryzyka (średnia ocen 4,03) i nieco wyższy od poziomu innowacyjności (średnia ocen 4,5914). Przy tym dość wysokie wartości odchylen standardowych poszczególnych wymiarów EO (innowacyjność 1,56 pkt.; proaktywność 1,37 pkt.; podejmowanie ryzyka 1,30 pkt.) świadczą o tym, że nie wszystkie przedsiębiorstwa w próbie mają orientację przedsiębiorczą, bo są i takie, które mają orientację bardziej konserwatywną.

Ponadto ocena poszczególnych wymiarów MD (średnia ocen dla: szybkości zmian w technologii i konkurencji 4,24; nieprzewidywalności zmian w technologii i konkurencji 3,58; niepewności zachowań klientów 3,77) wskazuje, że te przedsiębiorstwa raczej funkcjonowały w bardziej stabilnym lub umiarkowanym dynamicznym otoczeniu niż w warunkach wysokiego dynamizmu rynku. Odnotowane wysokie wartości odchylenia standardowego poszczególnych wymiarów MD (szybkość zmian w technologii i konkurencji 1,45

pkt.; nieprzewidywalność zmian w technologii i konkurencji 1,45 pkt.; niepewność zachowań klientów 1,43 pkt.) świadczą o tym, że nie wszystkie przedsiębiorstwa jednakowo odbierają tempo zmian w technologii, konkurencji i klientach. Oznacza to, że wśród nich są i takie, które oceniają warunki ich funkcjonowania na rynku zarówno jako bardziej, jak i zdecydowanie mniej stabilne. Zatem przedsiębiorstwa w próbie badawczej nie są pod tym względem homogeniczne.

Przy tym osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa wyniki są nieco wyższe niż wyniki ich bezpośrednich konkurentów (średnia ocen 4,31). Jednak wysoka wartość odchylenia standardowego 1,39 pkt. świadczy o tym, że w tej grupie przedsiębiorstw są zarówno te, które osiągają niewielką, ale jednak przewagę nad konkurentami, jak i te, które odnotowują brak przewagi konkurencyjnej.

Kontynuując rozważania, w tabeli 2 przedstawiono korelacje między wymiarami badanych konstruktów. Analiza danych w tabeli 2 wskazuje na silne związki między wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Co ważne, wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej są pozytywnie powiązane z wynikami przedsiębiorstwa. Wartość współczynnika korelacji $r = 0,293$ pokazuje, że związek pomiędzy wymiarem innowacyjności i wynikami przedsiębiorstwa jest dodatni, o przeciętnej sile, i co ważne, jest istotny statystycznie ($p = 0,000$). Oznacza to, że gdy rośnie innowacyjność, przeciętnie umiarkowanie rosną również wyniki przedsiębiorstwa. Podczas gdy związki każdego z pozostałych dwóch wymiarów EO z wynikami przedsiębiorstwa są dodatnie, ale słabe, tj. związek wymiaru proaktywność z wynikami przedsiębiorstwa ($r = 0,239$, $p = 0,000$) i wymiaru podejmowanie ryzyka z wynikami przedsiębiorstwa ($r = 0,208$; $p = 0,000$). Ponadto wyniki analizy korelacji wskazują na słaby, dodatni związek pierwszego wymiaru dynamizmu rynku, a mianowicie szybkości zmian w technologii i konkurencji z wynikami przedsiębiorstwa ($r = 0,207$, $p = 0,000$). Co więcej, ujemne wartości współczynnika korelacji wymiaru niepewność zachowań klientów oznaczają nikły i ujemny związek między niepewnością zachowań klientów a wynikami przedsiębiorstwa ($r = -0,023$; $p < 0,1$ – jako wartość dopuszczalna). Informuje on o tym, że gdy zwiększa się niepewność zachowań klientów,

Tabela 1. Statystyki opisowe studiowanych konstruktów

Konstrukt	Wymiary	N		Średnia	Odchylenie standardowe
		Prawidłowe	Brakujące		
Orientacja przedsiębiorcza	Innowacyjność	290	0	4,5914	1,5578
	Proaktywność	290	0	4,7534	1,37088
	Podejmowanie ryzyka	290	0	4,0259	1,30219
Dynamizm rynku	Szybkość zmian w technologii i konkurencji	290	0	4,2362	1,4547
	Nieprzewidywalność zmian w technologii i konkurencji	290	0	3,5793	1,44708
	Niepewność zachowań klientów	290	0	3,7724	1,42637
Wyniki przedsiębiorstwa	Łącznie: zyskowność, wzrost sprzedaży, udział w rynku	290	0	4,3069	1,39135

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Korelacje między wymiarami studiowanych konstruktów

Korelacje									
Konstrukt	Wymiary		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Orientacja przedsiębiorcza	Innowacyjność	r	1	,749**	,474**	,224**	0,083	0,048	,293**
		p		0,000	0,000	0,000	0,156	0,416	0,000
	Proaktywność	r	,749**	1	,457**	,206**	0,082	0,018	,239**
		p	0,000		0,000	0,000	0,162	0,765	0,000
	Podejmowanie ryzyka	r	,474**	,457**	1	0,103	0	0,028	,208**
		p	0,000	0,000		0,081	0,996	0,637	,000
Dynamizm rynku	Szybkość zmian w technologii i konkurencji	r	,224**	,206**	0,103	1	,535**	,413**	,207**
		p	0,000	0,000	0,081		0,000	0,000	0,000
	Nieprzewidywalność zmian w technologii i konkurencji	r	0,083	0,082	0,000	,535**	1	,613**	-0,002
		p	0,156	0,162	0,996	0,000		0,000	0,972
	Niepewność zachowań klientów	r	0,048	0,018	0,028	,413**	,613**	1	-0,023
		p	0,416	0,765	0,637	0,000	0,000		0,703
Wyniki przedsiębiorstwa	Łącznie: zyskowność, wzrost sprzedaży, udział w rynku	r	,293**	,239**	,208**	,207**	-0,002	-0,023	1
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,972	0,703	

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronna)

Źródło: opracowanie własne

to wyniki przedsiębiorstwa stają się przeciętnie minimalnie niższe. Jeszcze bardziej nikły, ujemny ($r = -0,002$) związek odnotowano między kolejnym wymiarem MD, tj. nieprzewidywalnością zmian w technologii i konkurencji a wynikami przedsiębiorstwa ($p < 0,0$ – jako wartość dopuszczalna). Tym samym już sama analiza korelacji pokazała, że zasadne było głębsze rozpoznanie i zrozumienie istniejącej zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa w kontekście dynamizmu rynku.

Finalnie przetestowano hipotezę postawioną wcześniej na podstawie badań literaturowych. Do testowania hipotezy wykorzystano modelowanie równań strukturalnych w oprogramowaniu Mplus for Mac 8.1. Rezultaty pogłębionych analiz zależności orientacji przedsiębiorczej z wynikami przedsiębiorstwa w kontekście dynamizmu rynku przedstawiono poniżej. Po pierwsze, aby oszacować model, kalkulowano metazmienne (*metavariable*) dla wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Do konstrukcji modelu przyjęto założenie o wspomnianej już trójwymiarowości orientacji przedsiębiorczej. Metazmienne ograniczały liczbę kwestii do porównań, a obliczono je jako średnie wartości kwestii (*itemów*) tworzących wymiary EO. Po drugie, obliczono metazmienną dynamizm rynku jako średnią z 6 elementów (*itemów*) składających się na wynik. Traktowano go jako ciągły moderator w modelu. Założono, że wyniki przedsiębiorstwa stanowią ciągłą zmienną ukrytą. Jako zmienne kontrolne wykorzystano rozmiar i wiek organizacji.

Model równań strukturalnych przedstawiony na rysunku 2 był oszacowany na akceptowalnym poziomie dopasowania, RMSEA wyniosło 0,068, to jest nieznacznie powyżej

poziomu granicznego dla tego wskaźnika (poziom odcięcia = 0,06; im niższy, tym lepszy). Warto dodać, że RMSEA przyjmuje wartości od 0 do 1. Uzupełnieniem wskaźnika RMSEA są wskaźniki CFI i TLI, które również są miarami dopasowania modelu teoretycznego do danych empirycznych i przyjmują one wartości 0–1. Przyjmuje się, że wartości przekraczające poziom 0,9 świadczą o dobrym dopasowaniu modelu, a wartości przekraczające 0,95 – o bardzo dobrym dopasowaniu. Wskaźniki dopasowania wskazują, na ile dobrze model wynikający z estymacji oddaje założenia teoretyczne. Oznacza to, że wskaźniki CFI i TLI były na satysfakcjonującym poziomie, przekraczając określoną w literaturze granicę 0,9, gdyż wynosiły one odpowiednio 0,940 i 0,945 (poziom odcięcia = 0,9; im wyższy, tym lepszy). Ponadto współczynnik determinacji (r^2) dla zmiennej zależnej choć był niski i wynosił 16%, to był istotny statystycznie. Zależności orientacji przedsiębiorczej z wynikami przedsiębiorstwa w kontekście dynamizmu rynku przedstawiono na rysunku 2.

Analizy regresji wykazały, że spośród trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej, innowacyjność i podejmowanie ryzyka są ważnymi predyktorami wyników przedsiębiorstwa. Z tym że innowacyjność jest silnie pozytywnie powiązana z wynikami przedsiębiorstwa, a podejmowanie ryzyka jest silnie negatywnie powiązane z wynikami przedsiębiorstwa. To oznacza, że wzrostowi wartości predyktora – innowacyjności towarzyszy wzrost wartości zmiennej zależnej, czyli wyników przedsiębiorstwa, natomiast w przypadku wartości poniżej 0 jest na odwrót, wobec tego wzrostowi wartości predyktora – podejmowanie ryzyka towarzyszy spadek wartości zmiennej zależnej, tj. wyników

Inno – innowacyjność
 Proa – proaktywność
 PodRyz – podejmowanie ryzyka
 Wlk – wielkość przedsiębiorstwa mierzony liczbą zatrudnionych osób
 Wiek – wiek przedsiębiorstwa
 WP – wynik przedsiębiorstwa
 WP1-WP3 – pytania pomiaru wyniku przedsiębiorstwa
 DynRyn – dynamizm rynku (metazmienna)
 InnoxDynRyn – interakcje między innowacyjnością i dynamizmem rynku
 ProaxDynRyn – interakcje między proaktywnością i dynamizmem rynku
 PodRyzxDynRyn – interakcje między podejmowaniem ryzyka i dynamizmem rynku

Rys. 2. Relacje między orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa: moderujący wpływ dynamizmu rynku
 Źródło: opracowanie własne

przedsiębiorstwa. Natomiast wymiar proaktywność nie odgrywa, w tej sytuacji istotnej roli, gdyż ten wymiar EO nie jest istotny statystycznie w determinowaniu poziomu wyników przedsiębiorstwa, stąd brak tej relacji w modelu przedstawionym na rysunku 2.

Ponadto dynamizm rynku jest w znacznym stopniu powiązany z wynikami przedsiębiorstwa. Jednak dociekania naukowe nie ograniczały się tylko do badania wpływu dynamizmu rynku na zmienną zależną, ponieważ moderatory to zmienne, które opisują warunki wystąpienia danego efektu. Warto wspomnieć, że kiedy wyjaśnia się moderację, często mówi się, że pierwszy predyktor jest rozumiany jako zmienna niezależna, a drugi jako moderator. Innymi słowy, zainteresowanie wpływem zmiennej niezależnej na zależną podyktowane jest oczekiwaniem różnych jej wpływów na poziomie moderatora. Dlatego w kolejnym kroku zidentyfikowano efekty moderacji dynamizmu rynku, przyjmując założenie, że wpływ zmiennych niezależnych powinien być inny na poziomie moderatora. Ponieważ dopiero takie efekty świadczyłyby o tym, że dynamizm rynku moderuje relację pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami przedsiębiorstwa. Kontynuując rozważania, analizy parametrów regresji i istotności wskazują, że dynamizm rynku jest istotnym moderatorem relacji pomiędzy innowacyjnością i wynikami przedsiębiorstwa (parametr w modelu regresji to $-0,123$; $p = 0,020$) oraz między podejmowaniem ryzyka i wynikami przedsiębiorstwa (parametr w modelu regresji to $0,173$; $p = 0,000$), obrazują to strzałki przedstawione na modelu, ponieważ za ich pomocą zaprezentowano tylko istotne relacje (rys. 2).

Interakcja między innowacyjnością a dynamizmem rynku oraz interakcja między podejmowaniem ryzyka a dynamizmem rynku choć okazały się słabe, to były istotne statystycznie. Natomiast współczynniki dla interakcji proaktywności z dynamizmem rynku nie są istotne i dlatego brakuje ich w tym modelu (rys. 2). W konsekwencji hipoteza H1 może być tylko częściowo wspierana. Co więcej, ze zmiennych kontrolnych wielkość przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w modelu. MMŚP, konkurując w burzliwym otoczeniu, mają tendencję do przyjmowania postaw przedsiębiorczych. Wyjaśnienie można znaleźć w tym, że MMŚP są elastyczne i nastawione na rynek, co zachęca ich do bardziej przedsiębiorczych zachowań. Duże organizacje, jednak prawdopodobnie dlatego, że ich wielkość pozwala im przyjąć bardziej pionierskie, innowacyjne i ryzykowne podejście, są bardziej formalne i standaryzowane (Real i in., 2014). Aby przeanalizować wpływ moderacji, wykorzystano również interakcję dwukierunkową dla niestandardowych zmiennych. Graficzne efekty interakcji przedstawiono na rysunku 3 (dla interakcji między innowacyjnością a dynamizmem rynku) i rysunku 4 (dla interakcji między podejmowaniem ryzyka a dynamizmem rynku).

Przedmiotowe interakcje przedstawione na rysunku 3 wskazują, że istnieje różnica między przedsiębiorstwami działającymi w warunkach wysokiego i niskiego dynamizmu rynku. Przy tym wyższa innowacyjność przekłada się na wyższe wyniki przedsiębiorstwa w obu przypadkach, jednak poziomy zmiennych zależnych są niższe w przypadku wysokiego dynamizmu rynku. Natomiast efekty dla interakcji między podejmowaniem ryzyka a dynamizmem rynku przedstawiono na rysunku 4.

Rys. 3. Efekty interakcji między innowacyjnością i dynamizmem rynku
Źródło: opracowanie własne

Rys. 4. Efekty interakcji między podejmowaniem ryzyka i dynamizmem rynku
Źródło: opracowanie własne

Ponadto zarówno przy wysokim, jak i niskim dynamizmie rynku podejmowanie ryzyka w badanych przedsiębiorstwach prowadzi do zmniejszenia ich wyników. Z tym że im wyższy poziom podejmowania ryzyka i im wyższy poziom dynamizmu rynku, tym niższy poziom wyników przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa przyjmujące bardziej ostrożne podejście do działania (niższe podejmowanie ryzyka) w sytuacji, gdy dynamizm rynku jest niski, osiągają wyższe wyniki i odwrotnie.

Podsumowanie

Badanie to wskazuje warunki, w których innowacyjność i podejmowanie ryzyka mogą poprawiać lub pogarszać wyniki przedsiębiorstwa. Istotna rola zmiennej moderującej (dynamizm rynku) wskazuje, że pozytywne relacje między innowacyjnością i wynikami przedsiębiorstwa oraz negatywne relacje między podejmowaniem ryzyka i wynikami przedsiębiorstwa są warunkowe. W szczególności dynamizm rynku zmienia kierunek pozytywnych relacji pomiędzy innowacyjnością i wynikami przedsiębiorstwa oraz zmienia kierunek negatywnych relacji pomiędzy podejmowaniem ryzyka i wynikami przedsiębiorstwa. Rezultaty tych badań wskazują, że wzrost wyników przedsiębiorstwa jest związany z innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka, ale związek ten jest uzależniony od kontekstu otoczenia, w którym te organizacje funkcjonują. Poza tym badania relacji orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstwa wykazały, że ukierunkowanie orientacji organizacji na działalność przedsiębiorczą jest zależne od tego, czy są one małe czy duże.

Co ważne, ustalenia badawcze częściowo wspierają moderujące podejście dynamizmu rynku opartego na orientacji przedsiębiorczej. Biorąc pod uwagę interakcje między innowacyjnością a dynamizmem rynku, ustalono, że wyższy stopień dynamizmu rynku minimalnie osłabia efekty innowacyjności mierzone poziomem wyników przedsiębiorstwa (rys. 2). Poza tym wyższy stopień dynamizmu rynku znikomo wzmacnia efekty podejmowania ryzyka mierzone wynikami przedsiębiorstwa (rys. 2). Można

jeszcze wspomnieć, że interakcja między proaktywnością a dynamizmem rynku była nieistotna statycznie. Przy tym tylko wielkość przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem wywierającym wpływ na wkład orientacji przedsiębiorczej w kształtowanie wyników badanych przedsiębiorstw.

Poczynione ustalenia na temat moderowanych efektów dynamizmu rynku na relacje orientacja przedsiębiorcza – wyniki przedsiębiorstwa nie domknęły dyskusji i można je odnosić do grupy organizacji należących do próby badawczej. Natomiast są one dobrą kanwą dla kontynuowania debaty nad rolą orientacji strategicznych, w tym orientacji przedsiębiorczej w organizacjach młodych i dojrzałych, małych i dużych, publicznych i prywatnych.

dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-6303-6778
e-mail: anna.wojcik-karpacz@ujk.edu.pl

dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
ORCID: 0000-0001-7315-2855
e-mail: jaroslaw.karpacz@ujk.edu.pl

Assoc. Prof. PhD Daniel Pavlov
University of Ruse „Angel Kanchev”
The Faculty of Business and Management
e-mail: dpavlov@uni-ruse.bg

dr Joanna Rudawska
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-1484-8283
e-mail: joanna.rudawska@gmail.com

Bibliografia

- [1] Altinay L., Madanoglu M., De Vita G., Arasli H., Ekinici Y. (2016), *The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 54, No. 3, pp. 871–891.
- [2] Covin J.G., Lumpkin G.T. (2011), *Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, Vol. 35, No. 5, pp. 855–872.
- [3] Covin J.G., Slevin D.P. (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, Vol. 10, No. 1, pp. 75–87.
- [4] Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, Vol. 16, No. 1, pp. 7–24.
- [5] Covin J., Green K.M., Slevin D. (2006), *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, Vol. 30, No. 1, pp. 57–81.
- [6] Dyduch W. (2016), *Value Creation and Capture in Entrepreneurial Organizations*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 14, No. 3, s. 11–23.
- [7] Dyduch W., Bratnicki M. (2018), *Strategizing Corporate Entrepreneurship for Value Creation and Value Capture*, „Journal of Contemporary Management”, Vol. 17, No. 1, pp. 7–26.
- [8] Gali N., Hughes M., Mallett O., Karam A. (2017), *The Dark Side of EO: Insights into the EO-as-Experimentation Perspective by Investigating the Effect of EO and its Dimensions on Firm Failure*, Conference: *Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT) XXXI Annual Conference* Relevance in Entrepreneurship Research, Lund University, Sweden.
- [9] García-Villaverde P.M., Rodrigo-Alarcón J., Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G. (2017), *Entrepreneurial Orientation and Market Dynamism: Effect of Knowledge Absorptive Capacity*, International Conference on Regional Science International Trade and Employment: A Regional Perspective, Sevilla.
- [10] Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. (2014), *Proactive Learning Culture: A Dynamic Capability and Key Success Factor for SMEs Entering Foreign Markets*, „International Marketing Review”, Vol. 31, No. 5, pp. 477–505.
- [11] Karpacz J., Nogalski B. (2012), *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Nr 17, s. 205–220.
- [12] Keh H.T., Nguyen T.T.M., Ng H.P. (2007), *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 22, pp. 592–611.
- [13] Lumpkin G.T., Wales W.J., Ensley M.D. (2006), *Orientation Effects on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age*, Academy of Management, AOM 2006, Annual Meeting: Knowledge, Action and the Public Concern, Chapter in Book/Report/Conference proceeding.
- [14] Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 7, pp. 770–791.
- [15] Pavlov D. (2018), *Financial Limits to Small Starters in Pellet Production – The Case of NIK – 05 Ltd*, „Journal of Entrepreneurship & Innovation”, Vol. 10, pp. 176–183.
- [16] Praton A.H., Mahmood R. (2015), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: How Can Micro, Small and Medium-sized Enterprises Survive Environmental Turbulence?* „Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences”, Vol. 1, pp. 85–91.
- [17] Pugna A., Buciuman C., Pavlov D., Negru-Strauti G., Taucean I., Tamasila M., Todorova M., Enimaneva S., Ruskova S., Gedinach V. (2012), *Comparative Study Regarding the Training Needs for Development on Entrepreneurial Competences in the Context of E.U. Post-integration*, Publisher Primax, Bulgaria.
- [18] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 33, No. 3, pp. 761–788.
- [19] Real J.C., Roldán J.L., Leal A. (2014), *From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size*, „British Journal of Management”, Vol. 25, pp. 186–208.
- [20] Rigtering J.P.C., Kraus S., Eggers F., Jensen S.H. (2014), *A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Orientation/growth Relationship in Service Firms and Manufacturing Firms*, „The Service Industries Journal”, Vol. 34, No. 4, pp. 275–294.
- [21] Ruiz-Ortega M., Parra-Requena G. (2013), *Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 26, No. 3, pp. 475–493.
- [22] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, Nr 173, poz. 1807.
- [23] Wales W., Gupta V., Moussa F. (2011), *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, „International Small Business Journal”, Vol. 31, No. 4, pp. 357–383.
- [24] Wales W.J. (2016), *Entrepreneurial Orientation: A Review and Synthesis of Promising Research Directions*, „International Small Business Journal”, Vol. 34, No. 1, pp. 3–15.
- [25] Wales W.J., Patel P.C., Parida V., Kreiser A.M. (2013), *Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 7, pp. 93–121.
- [26] Wang C.L., Senaratne Ch., Rafiq M. (2015), *Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance*, „British Journal of Management”, Vol. 26, pp. 26–44.
- [27] Wójcik-Karpacz A. (2016), *The Researchers' Proposals: What is the Entrepreneurial Orientation?* Conference Proceedings, *Managing Innovation and Diversity in Management, Knowledge and Learning*, Romania, pp. 247–255.
- [28] Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

The Effect of Entrepreneurial Orientation on Company's Performance: The Moderating Role of Market Dynamism

Summary

The aim of this publication is to determine the role of market dynamism in the relation between entrepreneurial orientation and company's performance based on the results of empirical research carried out on a sample of enterprises functioning in Poland and Bulgaria. This research examines the relation controlling the size and age of the company. It has been found out that innovativeness and risk-taking are crucial predictors of company's results and their effects depend on dynamism of the market on which these companies operate. Moreover, size of the company is important for this impact. For the decision makers, this research provides the decision-making foundations. On the one hand, a high degree of market

dynamism (MD) can have a negative impact on how the business innovations influence company's performance, on the other hand, MD can have a positive impact on how risk-taking affects company performance. In the research process in the theoretical part, the analysis and critical approach to the scientific literature in the field of strategic management and entrepreneurship have been used, whereas in the empirical part the methods of descriptive statistics and statistical inference have been applied. A structural equation model (SEM) with data coming from companies functioning in Poland and Bulgaria has been used in the research process. Quantitative empirical studies have been conducted with the use of the CAWI method.

Keywords

entrepreneurial orientation, company performance, market dynamism