

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA A WYNIKI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

DOI: 10.33141/po.2022.01.03

Przegląd Organizacji, Nr 1(984), 2022, s. 19-29

www.przegladorganizacji.pl

Izabella Steinerowska-Streb
Teresa Kraśnicka

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Konceptcja orientacji przedsiębiorczej (OP) opisuje zachowania strategiczne przedsiębiorstw wyrażające się w tym, że dążą one do wdrażania innowacji, podejmowania ryzyka i działań proaktywnych bardziej intensywnie niż konkurenci. Charakteryzuje ona zatem zachowania przedsiębiorcze na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, które odzwierciedlają decyzje podejmowane przez top management (Wiklund, Shepherd, 2005, s. 74).

Na świecie istnieje duża liczba badań, w których eksploruje się OP z różnych perspektyw (Pimentel i in., 2017; Basso i in., 2009). W szczególności przedmiotem tych badań są związki OP z wynikami przedsiębiorstw, ich efektywnością (Basco i in., 2020; Gull i in., 2021; Gupta, Batra, 2016; Lee i in., 2019; Wang, Juan, 2016). W. Wales, V. Gupta, L. Marino i G. Shirokova (2019, s. 96) zauważają jednak, że najwięcej badań zostało zrealizowanych w gospodarkach dojrzałych, stosunkowo mało w tych, które przeszły transformację gospodarczo-ustrojową. Do tych ostatnich można zaliczyć Polskę. Wiedza dotycząca związku: OP – wyniki przedsiębiorstw jest zatem nadal niepełna, mimo iż koncepcję OP uważa się za jedną z najlepiej ugruntowanych w badaniach z zakresu przedsiębiorczości (Rauch i in., 2009, s. 762). Uwzględniając powyższe okoliczności, podjęto się badania, którego przedmiotem stała się OP polskich przedsiębiorstw. W badaniu tym skoncentrowano się na relacji: OP a wyniki przedsiębiorstw oraz na roli wybranych zmiennych, które mogą moderować ten związek. Sformułowano trzy zasadnicze cele badawcze dotyczące OP polskich przedsiębiorstw: (1) ocena natężenia OP w badanych podmiotach; (2) rozpoznanie związku pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw (mierzonymi za pomocą wybranej miary), (3) ustalenie, czy na związek pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw mają wpływ wybrane zmienne moderujące (wielkość, zasięg rynkowy, rodzaj działalności organizacji).

Orientacja przedsiębiorcza i jej wymiary

Model OP, który jest współcześnie najczęściej wykorzystywany w badaniach dotyczących problematyki przedsiębiorczości (George, Marino, 2011, s. 990; Wales i in., 2013, s. 357–383), bezpośrednio nawiązuje do konceptualizacji D. Millera (1983) i narzędzia badawczego opracowanego przez J.G. Covina i D.P. Slevina (1989).

Model ten zakłada, że w skład OP wchodzi trzy wymiary charakteryzujące przedsiębiorcze zachowania strategiczne organizacji, poprzez które OP manifestuje sposoby „bycia przedsiębiorczym” w organizacjach czy jednostkach biznesowych (Covin, Wales, 2019, s. 4). Wymiary te obejmują: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Wymiar innowacyjności opisuje nastawienie zarządu przedsiębiorstwa na poszukiwanie i wspieranie nowych rozwiązań (Lumpkin, Dess, 1996, s. 146), które mogą prowadzić do nowych produktów/usług, technologii czy innych procesów (Vij, Bedi, 2012, s. 19). Wymiar ten odzwierciedla także skłonność do eksperymentowania, podejmowania prób innego podejścia do obecnych sposobów działania, aby w szczególności zaproponować odbiorcom nową wartość i polepszyć pozycję konkurencyjną na rynku (Covin i in., 2006, s. 61). Rola tego wymiaru jest szczególna, gdyż innowacje postrzegane są jako „serce przedsiębiorczości”, jako środek, który umożliwia wykorzystanie szans (Basso i in., 2009, s. 318). Drugi z wymiarów OP – proaktywność ujawnia się jako chęć bycia pierwszym w dostrzeganiu i wykorzystaniu innowacyjnych szans (w porównaniu z konkurentami), aby wyprzedzić konkurencję poprzez przewidywanie przyszłego popytu (Kraus i in., 2012, s. 166). Proaktywność utożsamiana jest z dążeniem do bycia pionierem we wdrażaniu nowych rozwiązań produktowych i innych (Zellweger, Sieger, 2012, s. 70). Zależy ona od tego, czy zarządzający kładą nacisk na inicjatywy odkrywania, oceniania i wykorzystywania nowych szans poprzez tworzenie nowych produktów/usług lub inicjatyw przyczyniających się do rozszerzania rynków (Entrialgo i in., 2000, s. 427–436). Podejmowanie ryzyka, jako trzeci wymiar OP, implikuje gotowość do realizowania odważnych działań, takich jak wchodzenie w nowe obszary działalności, nieznanne nowe rynki i przeznaczanie znacznych zasobów na przedsięwzięcia o niepewnych wynikach. Podejmowanie ryzyka oznacza gotowość do zaangażowania znacznych zasobów w przedsięwzięcia, które wiążą się z dużym prawdopodobieństwem porażki (Wiklund, Shepherd, 2003, s. 75). Jednakże ryzyko związane z tego typu decyzjami alokacyjnymi jako konsekwencji dokonywanych wyborów strategicznych jest kontrolowane i kalkulowane (Vij, Bedi, 2012, s. 20).

Należy zaznaczyć, że klasyczna koncepcja D. Millera (1983) na przestrzeni czasu podlegała pewnym modyfikacjom (rozszerzenie do pięciu wymiarów, dodatkowo

obejmujących autonomię i tzw. agresywną konkurencyjność). Pojawiły się także propozycje rekonceptualizacji konstruktów OP. Pewne refleksje w tym zakresie sformułował D. Miller (2011), a także B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i Y. Eshima (2015), którzy zaproponowali wprowadzenie dwóch wymiarów OP: zachowań przedsiębiorczych (innowacyjność i proaktywność) oraz menedżerską postawę wobec ryzyka (Anderson i in., 2015, s. 1582–1583).

Pomiar OP może wskazywać na istotne jej zróżnicowanie w zależności od tego, na ile organizacje dążą do innowacji, na ile aktywnie wchodzą na nowe rynki i na ile akceptują ryzyko (jego określony poziom) – w poszukiwaniu i wykorzystaniu nowych możliwości (Anderson i in., 2015). Koncepcja OP może zatem posłużyć jako miara przedsiębiorczości (Dyduch, 2008) i dlatego też wykorzystywana jest ona w badaniach wpływu przedsiębiorczości na wyniki przedsiębiorstw, w tym na ich efektywność.

Orientacja przedsiębiorcza a wyniki przedsiębiorstw

Dotychczasowe badania eksplorujące związek pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw w większości potwierdzają pozytywny wpływ OP na wyniki przedsiębiorstw, mierzone różnymi miernikami (Basco i in., 2020; Gupta, Batra, 2016; Lee i in., 2019; Tajeddini i in., 2020; Wang, Juan, 2016). Jednocześnie z analizy badań dotyczących tego wpływu wynika, że siła związków pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw jest zróżnicowana¹. Opierając się na obszernym przeglądzie badań zrealizowanych w tym obszarze, W.J. Wales, V.K. Gupta i F.T. Mousa (2013, s. 369–370) stwierdzili, że znacznego zróżnicowania wielkości siły związku między OP a wynikami przedsiębiorstw, występującego w analizowanych przez nich badaniach, nie można wyjaśnić jedynie błędem prób. Wyniki ich badania wskazują, że istnieją zmienne moderujące siłę tego związku. Ich zdaniem, dwa czynniki wyjaśniają dużą wagę zmiennych moderujących. Po pierwsze, OP może być koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem uzyskania lepszych wyników organizacyjnych. Po drugie, przy braku odpowiedniego kontekstu OP jako postawa strategiczna może być źródłem poważnego marnotrawstwa, ponieważ wymaga znacznych inwestycji w zasoby i w ich utrzymanie (Wales i in., 2013, s. 368–369).

Na rolę moderatorów relacji OP – wyniki przedsiębiorstw znacznie wcześniej niż W.J. Wales, V.K. Gupta i F.T. Mousa (2013) zwrócili uwagę G.T. Lumpkin i G.G. Dess (1996). Wskazali oni na dwie podstawowe kategorie potencjalnych moderatorów tej relacji: zmienne zewnętrzne, związane z otoczeniem przedsiębiorstwa oraz zmienne wewnątrzorganizacyjne. Wśród zmiennych należących do pierwszej z grup moderatorów wymienionych przez G.T. Lumpkina i G.G. Dess (1996, s. 152) dotychczas badano takie cechy otoczenia, jak jego dynamizm (Kraus i in., 2012; Wójcik-Karpacz i in., 2019), wrogość czy specyfikę sektora (Lumpkin, Dess, 2001). Natomiast badania dotyczące zmiennych wewnątrzorganizacyjnych, jak dotąd dotyczyły m.in.: wielkości firmy (Real i in., 2014), jej zaawansowania technologicznego związanego z przedmiotem działalności firmy (Rauch i in., 2009), struktury organizacyjnej, kultury przedsiębiorstwa, cech członków top managementu (Davis i in., 2010). W prowadzonych badaniach uwzględniano także jako moderatory zmienne charakteryzujące relacje międzyorganizacyjne (sieciowość), opisujące wysiłki zmierzające do ustanowienia powiązań z podmiotami zewnętrznymi (Wales i in., 2019). OP badana była też w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa związanego ze zmianą skali i zasięgu działania (Moreno, Casillas, 2008), w tym jego umiędzynarodowienia (Etemad, 2015). Uwzględniając wyniki wskazanych badań dotyczących OP i wyników przedsiębiorstwa oraz poszukując zmiennych moderujących tę relację, sformułowano następujące hipotezy:

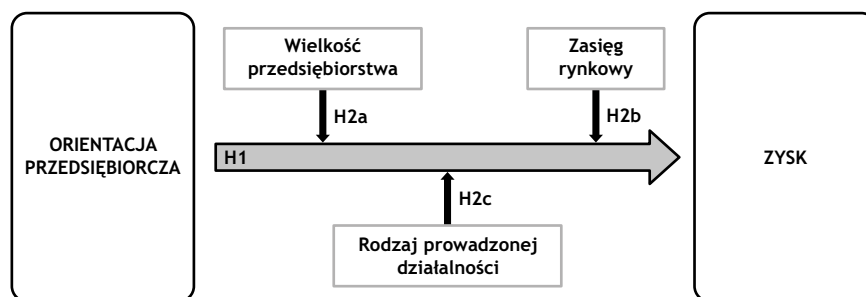
H1: OP wpływa pozytywnie na wyniki przedsiębiorstw.
H2: Zależność: OP – wyniki przedsiębiorstw jest moderowana przez wybrane zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwo.

H2a: Im większe jest przedsiębiorstwo, tym silniejszy jest wpływ OP na wyniki przedsiębiorstwa.

H2b: Rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo jest czynnikiem moderującym zależność: OP – wyniki przedsiębiorstw.

H2c: Im większy jest zasięg rynkowy przedsiębiorstwa, tym silniejszy wpływ OP na wyniki przedsiębiorstwa.

Model badawczy uwzględniający powyższe zależności pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach różnej wielkości, reprezentujących różnorodne sektory i działających na rynkach o różnym zasięgu, przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Model badawczy
Źródło: opracowanie własne

Metoda badawcza

Realizacja wyznaczonych celów i weryfikacja przyjętych hipotez została osiągnięta w oparciu o badanie pierwotne, które swoim zakresem obejmowało różne aspekty związane z konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw. Na potrzeby artykułu wykorzystano jedynie wybraną część uzyskanych danych, która pozwoliła na ustalenie, czy w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce istnieje zależność pomiędzy OP a wynikami, a także na rozpoznanie, czy wielkość firmy, jej zasięg rynkowy i rodzaj prowadzonej działalności są moderatorami tej zależności.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski. W badaniu wzięły udział 343 przedsiębiorstwa², wśród których 14% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 49% małe, 22,4% średnie i 14,6% duże firmy. Wielkość przedsiębiorstwa została rozpoznana w oparciu o kryterium zatrudnienia (liczba zatrudnionych osób), które należy do najczęściej wykorzystywanych w badaniach przedsiębiorstw różnej wielkości. Wartości progowe zaczerpnięto z rekomendacji Komisji Europejskiej dotyczącej definiowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Komisja Europejska, 2003). Wśród badanych przedsiębiorstw 12,5% specjalizowało się w działalności handlowej, 35,3% w działalności usługowej, 21,6% w działalności produkcyjnej, 30,6% prowadziło natomiast działalność mieszaną, 17,5% firm swoim zasięgiem obejmowała rynek lokalny, 24,8% rynek regionalny, 31,2% krajowy i 20,1% rynek międzynarodowy.

Respondentami badania byli przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstwami. Zastosowaną metodą badawczą była ankieta bezpośrednia (PAPI). Badanie przeprowadziło Centrum Badań i Rozwoju (CBR), z którego bazy została dobrana próba badawcza. Ankieter reprezentujący CBR przeprowadzał ankietę bezpośrednio z menedżerami wybranych firm.

Do pomiaru OP zastosowano konstrukt, zawierający 8 pytań/stwierdzeń dotyczących trzech wymiarów OP: innowacyjności (3 pytania/stwierdzenia), proaktywności (3 pytania/stwierdzenia) i podejmowania ryzyka (2 pytania/stwierdzenia). Konstrukt ten stanowi modyfikację narzędzia pierwotnie opracowanego przez J.G. Covina i D.P. Slevina (1989) i jest on powszechnie stosowany w badaniach OP (George, Marino, 2011; Dyduch, 2008; Kraśnicka, 2010). We wszystkich zadanych pytaniach/stwierdzeniach, będących składowymi wskazanego konstrukt, respondenci oceniali zachowania kadry menedżerskiej w skali 5-stopniowej, gdzie 1 – oznaczało najniższe natężenie danej aktywności, 5 – najwyższe jej natężenie³.

Do pomiaru drugiej badanej zmiennej – wyników przedsiębiorstwa – wykorzystano szacunkową ocenę poziomu zysku netto w porównaniu do konkurentów w ciągu ostatnich trzech lat⁴. Wyboru tej miary dokonano w oparciu o studia literatury przedmiotu. Wykazały one, że w badaniach dotyczących OP do wyrażenia wyników biznesowych używane są różnorodne miary wyników przedsiębiorstwa (Rauch i in., 2009), zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, a także obiektywne i subiektywne.

Wśród tych miar najczęściej stosuje się subiektywne miary wyników finansowych (Wójcik-Karpacz, 2017, s. 154). Obejmują one ocenę czynników, takich jak: wzrost sprzedaży i zwrot z inwestycji (ROI), zysk netto w ostatnich trzech latach albo zysk netto w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów (Wójcik-Karpacz, 2017, s. 150). Powszechne zastosowanie subiektywnych miar wyników finansowych (ich samoocena – najczęściej w stosunku do konkurentów) wynika głównie z tego, że miary te silnie korelują z obiektywnymi miarami wyników (Dess, Robinson, 1984; Rosenbusch i in., 2011), a tego typu dane są stosunkowo łatwo dostępne.

Do weryfikacji przyjętych hipotez w analizie otrzymanych danych wykorzystano model regresji logistycznej. Jest to model matematyczny, który jest powszechnie używany w naukach ekonomicznych w badaniach przedsiębiorstw (Kaczmarek, 2011). Do prezentacji danych wskazujących na ukierunkowanie badanych przedsiębiorstw na OP zastosowano natomiast statystyki opisowe.

Wyniki badania – poziom orientacji przedsiębiorczej polskich przedsiębiorstw

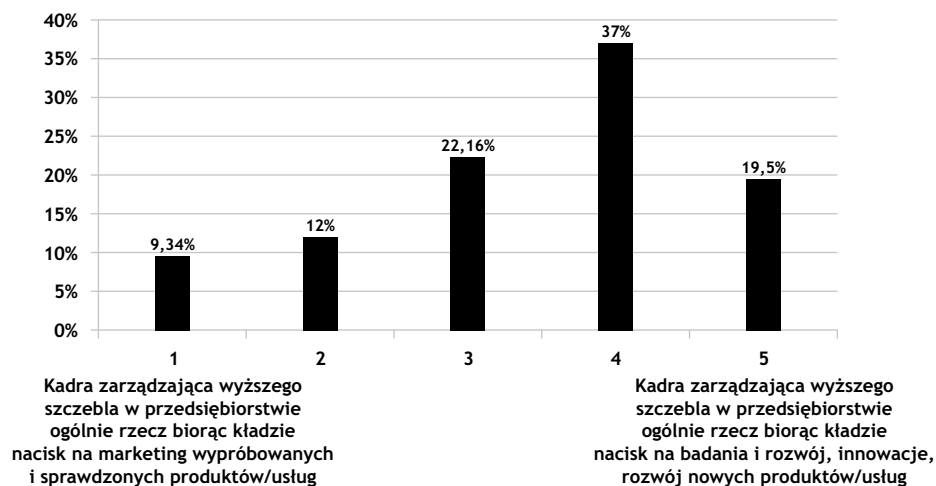
Otrzymane dane wskazują, że w większości badanych przedsiębiorstw menedżerowie są nastawieni na badania i rozwój, innowacje i wprowadzanie nowych produktów. Jedynie w co piątej organizacji kadra zarządzająca jest ukierunkowana na marketing wypróbowanych i sprawdzonych produktów (rys. 2).

W świetle deklaracji ankietowanej kadry zarządzającej w badanych przedsiębiorstwach liczba wdrożeń nowych produktów jest dość wysoka. Uzyskane odpowiedzi wskazują bowiem, że w ponad 40% podmiotów w ciągu 3 badanych lat wprowadzono nowe rozwiązania, a jedynie w co trzecim przedsiębiorstwie nie wdrożono żadnych lub prawie żadnych nowych linii produktów (rys. 3).

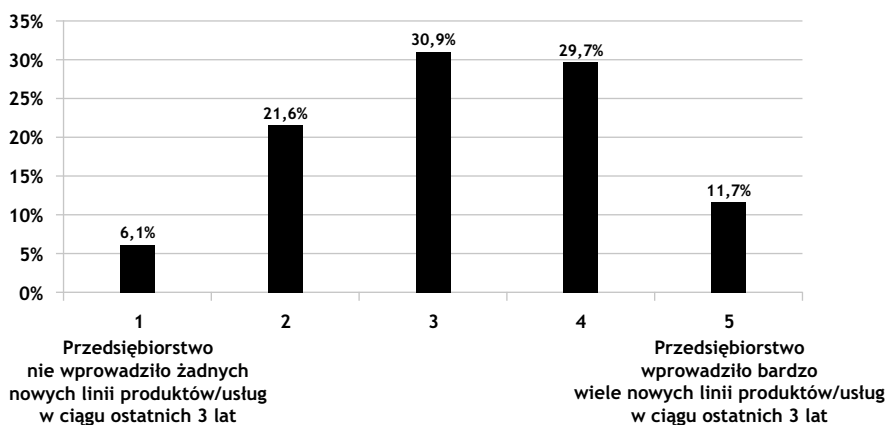
Warto przy tym podkreślić, że prawie 38% respondentów wskazało, że modyfikacje produktów dokonywane w ich organizacjach były przełomowe lub zdecydowanie radykalne. Znacznie mniej menedżerów, bo reprezentujących 28% badanych przedsiębiorstw, określiło zakres dokonywanych zmian wprowadzanych w produktach oferowanych w ciągu trzech badanych lat jako mało lub w niewielkim stopniu znaczące (rys. 4).

Kolejne oceny respondentów dotyczyły proaktywności jako wymiaru OP. Często lub bardzo często nowe produkty, usprawnienia organizacyjne czy też nowe technologie wytwarzania badane przedsiębiorstwa wdrażały przed swoimi konkurentami (nieco ponad 1/3 badanych organizacji). Natomiast 27% respondentów oceniło, że ich firmy rzadko lub bardzo rzadko jako pierwsze wprowadzają nowe produkty, usprawnienia organizacyjne czy też nowe technologie wytwarzania (rys. 5).

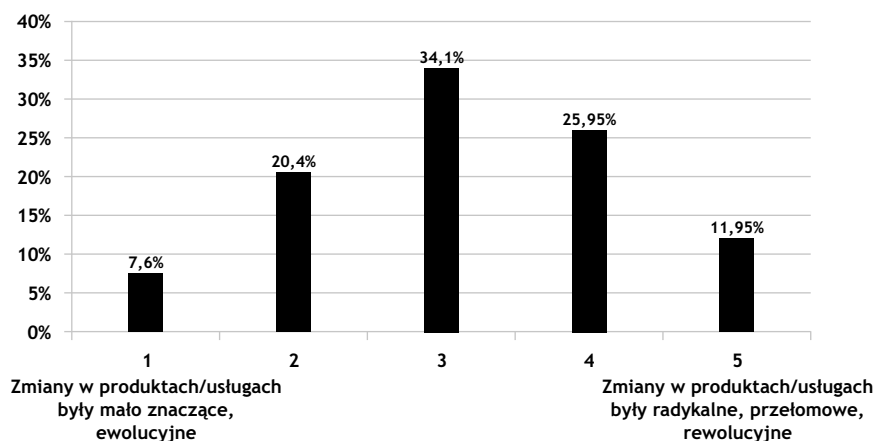
Ankietowane przedsiębiorstwa zachowują się w różnicowany sposób w odniesieniu do swoich konkurentów. Okazało się, że liczba firm odpowiadających na działania konkurentów i tych, które rozpoczynają działania będące impulsem do działań konkurencji, jest zbliżona (rys. 6).



Rys. 2. Ukierunkowanie przedsiębiorstw na marketing wypróbowanych i sprawdzonych produktów/usług vs. na innowacje i badania i rozwój
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Wskazania respondentów co do ilości nowych linii produktów wprowadzonych przez przedsiębiorstwo w ciągu ostatnich 3 lat
Źródło: opracowanie własne

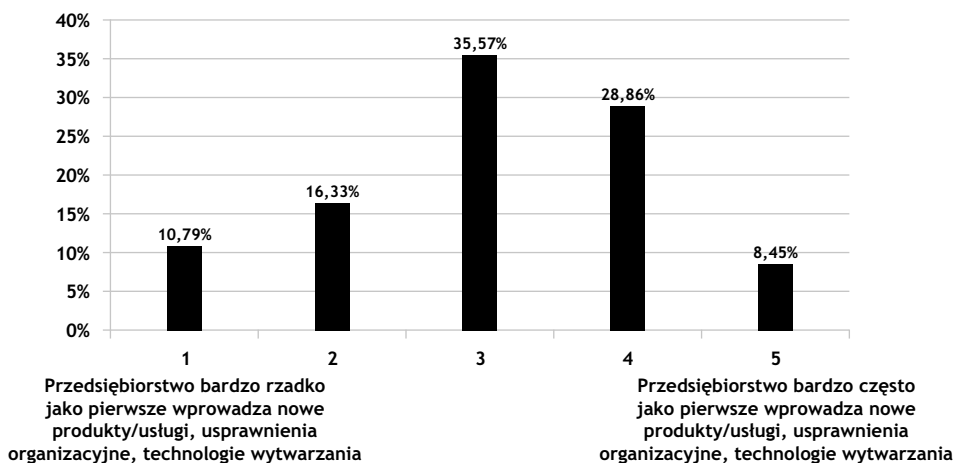


Rys. 4. Oceny respondentów odnośnie do głębokości zmian wprowadzanych w produktach oferowanych w ich przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do zachowań konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw, warto zwrócić uwagę, iż do wykorzystania okazji rynkowych przed konkurentami zdecydowanie dąży jedynie 8% ankietowanych przedsiębiorstw. Dwukrotnie więcej jest natomiast przedsiębiorstw, które

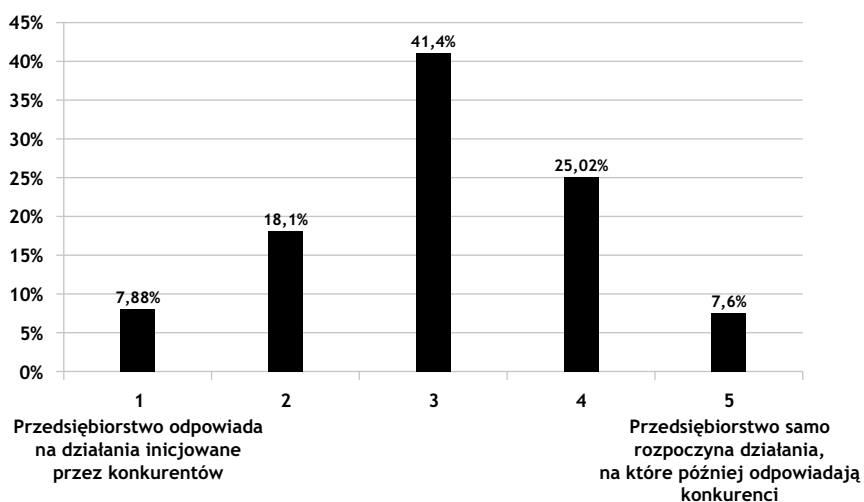
starają się całkowicie unikać starć konkurencyjnych i skupiać się na wypracowanym status quo (rys. 7).

Mając na względzie, że 32% badanych przedsiębiorstw zdecydowanie lub w znacznym stopniu dąży do rywalizacji z konkurentami, a ponad 37% w mniejszym lub większym



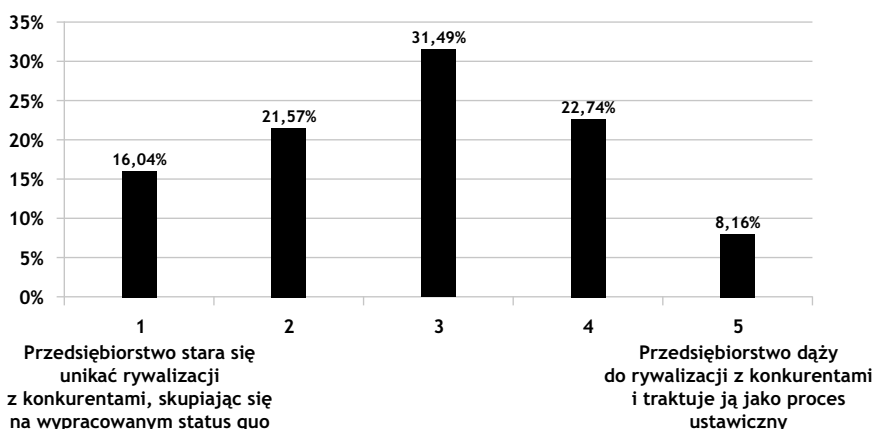
Rys. 5. Oceny respondentów dotyczące częstotliwości wprowadzania przez przedsiębiorstwo nowych produktów usprawnień organizacyjnych, bądź nowych technologii wytwarzania – w odniesieniu do konkurentów

Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Opinie respondentów dotyczące aktywności rynkowej przedsiębiorstwa – w odniesieniu do konkurentów

Źródło: opracowanie własne

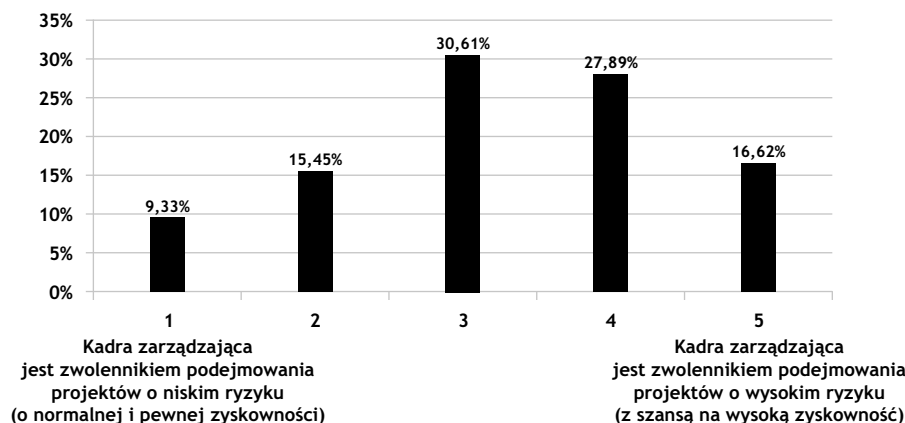


Rys. 7. Opinie respondentów na temat tego, czy ich przedsiębiorstwa dążą do rywalizacji z konkurentami i traktują ją jako proces

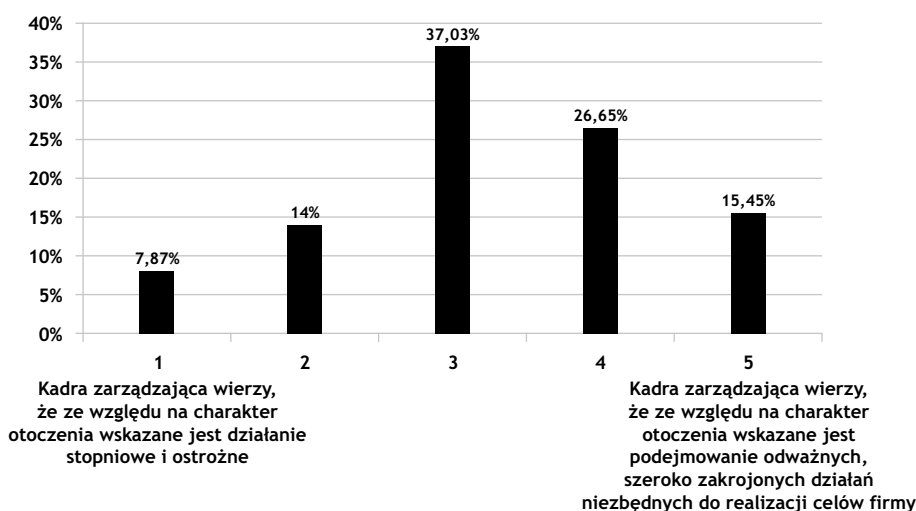
Źródło: opracowanie własne

stopniu stara się unikać starć konkurencyjnych (rys. 6), interesujące są odpowiedzi respondentów na temat nastawienia kadry zarządzającej ich firmami co do podejmowania

projektów o wysokim ryzyku (trzeci wymiar OP). Okazuje się bowiem, że aż w prawie 45% przedsiębiorstw menedżerowie są zwolennikami ryzykownych przedsięwzięć (rys. 8).



Rys. 8. Oceny respondentów odnośnie do preferencji poziomu ryzyka przez kadre zarządzającą
Źródło: opracowanie własne



Rys. 9. Stanowisko kadry zarządzającej co do ostrożnego podejmowania działań vs. podejmowania szeroko zakrojonych działań niezbędnych do realizacji celów firmy
Źródło: opracowanie własne

Ciekawe jest również stanowisko kadry zarządzającej co do skali i rodzaju działań przedsiębiorstwa ze względu na charakter jego otoczenia. W tym przypadku 41% respondentów oceniło, że w ich organizacji menedżerowie są przekonani lub też w dużym stopniu wierzą, że wskazane jest podejmowanie odważnych, szeroko zakrojonych działań niezbędnych do realizacji celów firmy. O połowę mniej było natomiast wskazań, w których badani ocenili, że kadra zarządzająca ich przedsiębiorstwami nastawiona jest całkowicie lub w znaczącym zakresie na stopniowe i ostrożne działania (rys. 9).

Rezultaty badań relacji: orientacja przedsiębiorcza a wyniki przedsiębiorstw i moderatory tego związku

Z deklaracji badanych menedżerów wynika, że w ostatnich trzech latach 36,4% badanych przedsiębiorstw osiągnęło prawie taki sam zysk netto jak ich główni konkurenci. Tylko 6,7% respondentów określiło zysk netto ich przedsiębiorstw w porównaniu z konkurentami jako zdecydowanie lepszy, a ponad 40% respondentów oceniło

go jako lepszy lub raczej lepszy. Natomiast za gorsze w odniesieniu do konkurencji zyski netto firmy uznało 16,6% respondentów.

Opinie respondentów na temat zysku netto ich przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów posłużyły do analizy, w wyniku której dokonano rozpoznania, czy istnieje założony związek pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw, mierzonymi subiektywną miarą oceny zysku netto w stosunku do głównych konkurentów (H1). W obliczeniach, których celem było zbadanie tego związku, wykorzystano model regresji logistycznej. Obliczenia te wykazały, że badane zmienne pozostają w ścisłym związku (tab. 2). Dla relacji: OP – wyniki przedsiębiorstw poziom istotności p był mniejszy od 0,001. Hipotezę H1 uznano zatem za zweryfikowaną pozytywnie.

W dalszej kolejności przeprowadzono obliczenia mające na celu ustalenie, czy zależność występująca pomiędzy OP a szacowanym zyskiem netto badanych firm w porównaniu do głównych konkurentów jest moderowana przez: (i) wielkość organizacji; (ii) jej zasięg rynkowy oraz (iii) rodzaj prowadzonej działalności. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że żadna ze zmiennych

Tabela 2. Obliczenia regresji logistycznej odnośnie do związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i wynikami badanych przedsiębiorstw, mierzonymi subiektywną miarą oceny zysku netto w stosunku do głównych konkurentów

Estimate	SE	95% C.I. (a)		B	z	p
		Lower	Upper			
0,43619	0,07586	0,28752	0,5849	0,30616	5,75	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Obliczenia dotyczące wielkości przedsiębiorstwa, jego zasięgu rynkowego oraz rodzaju prowadzonej działalności jako moderatorów zależności orientacji przedsiębiorstwa – wyniki przedsiębiorstw

Zmienna	Estimate	SE	z	p
Wielkość firmy	0,0730	0,0760	0,961	0,336
Rodzaj działalności	0,0395	0,0734	0,539	0,590
Zasięg rynkowy	0,0308	0,0599	0,514	0,608

Źródło: opracowanie własne

(wielkość firmy, zasięg rynkowy, rodzaj prowadzonej działalności) nie jest moderatorem badanego związku. W przypadku każdej z badanych zmiennych poziom istotności p przekroczył 0,05 (tab. 3). Na tej podstawie negatywnie zweryfikowano hipotezy H2a, H2b i H2c.

Dyskusja wyników

Deklarowana innowacyjność polskich przedsiębiorstw jest w badanej próbie stosunkowo wysoka. Jeśli jednak uwzględnić znaczące odsetki odpowiedzi (w granicach 30–40%) oceniających poszczególne wymiary na poziomie 3 punktów (w skali 5-stopniowej), wówczas wskazuje to, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się obecnie umiarkowaną OP. Takie rezultaty prezentowanego badania wspierają wyniki badania przeprowadzonego przez A. Wójcik-Karpacz i innych (2019, s. 14), w którym OP polskich firm została oceniona w zbliżony sposób. Warto również przypomnieć, że podobne wnioski co do OP organizacji działających na polskim rynku sformułował W. Dyduch (2008). Mając na względzie taki stan rzeczy, można zaryzykować wniosek, że w minionych latach OP polskich przedsiębiorstw nie uległa znaczącym zmianom. Analizując otrzymane wyniki, trzeba mieć jednak na względzie, że koncepcja OP opisuje bardziej aspiracje kadry menedżerskiej, jej przekonania niż faktycznie stosowaną strategię przedsiębiorstwa czy jego strategię konkurencyjną. Wysoki poziom OP może nie być przez kadry oceniany pozytywnie, zwłaszcza jeśli chodzi o wymiar podejmowania ryzyka (ale nie tylko), który może narażać przedsiębiorstwo na straty czy marnotrawstwo zasobów (Rauch i in., 2009).

Rezultaty naszego badania dowodzą, że OP polskich przedsiębiorstw ma wpływ na ich wyniki (mierzone subiektywną miarą oceny zysku netto w stosunku do głównych konkurentów). Zależność pomiędzy OP i wynikami przedsiębiorstw została wielokrotnie potwierdzona w badaniach prowadzonych w różnych gospodarkach (Galbreath i in., 2020; Olowofeso i in., 2021), także w Polsce

(Bratnicki, Gabryś, 2011). W tym zakresie przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku nie różnią się zatem od tych, które działają w innych krajach.

Wyniki bieżącego badania wskazują również, że moderatorem zależności występującej pomiędzy OP i wynikami polskich firm (szacowanymi zyskami netto w stosunku do konkurentów) nie jest wielkość przedsiębiorstwa. Takie rezultaty badania są nieco zaskakujące. Można się bowiem spodziewać, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym silniejszy wpływ OP na wyniki przedsiębiorstwa. Wraz z wielkością przedsiębiorstw wzrasta przecież masowość podejmowanych operacji i rośnie ich specjalizacja, a zatem zmieniają się możliwości przedsiębiorstw związane z uzyskaniem korzyści skali (Zowada, 2011, s. 163). Większe przedsiębiorstwa, w porównaniu z mniejszymi, dysponują też wyższymi zdolnościami innowacyjnymi, zasobami (czy dostępem do nich), a także z reguły posiadają kadry menedżerską z wyższymi kompetencjami. Przyjęte założenie wydawało się tym bardziej prawdopodobne, że dane statystyczne z polskiej gospodarki wskazują, że wielkość przedsiębiorstw koreluje z ich poziomem innowacyjności – rośnie ona wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw (*Raport o stanie sektora ...*, 2021)⁵. Ponadto badania przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw dowodzą, że wielkość przedsiębiorstw ma wpływ na ich działania strategiczne, a wśród nich na innowacje (Steinerowska-Streb, 2017, s. 127).

Rozważając wielkość przedsiębiorstwa w kontekście jego OP, należy jednakże uwzględnić również inne niż przedstawione powyżej spojrzenie, a mianowicie, że małe firmy są bardziej elastyczne, mogą szybciej reagować na zmiany rynkowe, na pojawiające się możliwości/szansy, a procesy decyzyjne przebiegają w nich znacznie sprawniej (Vij, Bedi, 2012, s. 23). Czynniki te mogły przesądzić o otrzymanym wyniku, który wskazuje, że wielkość przedsiębiorstwa nie jest moderatorem w relacji: OP – wyniki. Odnosząc się do takiego rezultatu badania, należy podkreślić, iż chociaż zazwyczaj w badaniach

potwierdza się, że wielkość moderuje wyniki przedsiębiorstw (Real i in., 2014), to są również takie badania, które potwierdzają, że wielkość przedsiębiorstwa jest silniejszym moderatorem relacji: OP a wyniki przedsiębiorstw w małych przedsiębiorstwach, w porównaniu z dużymi. Wnioski z badań prowadzonych w tym obszarze nie są zatem jednoznaczne (Rauch i in., 2009, s. 776), co świadczy o tym, że wpływ wielkości przedsiębiorstwa na badaną relację jest niezwykle złożony. Odnosząc się do uzyskanych przez nas wyników, uważamy, że powinny one zachęcić do dalszych pogłębionych badań w tym obszarze. Mogą one skłonić badaczy do poszukiwania innego podejścia do badania OP w kontekście wielkości przedsiębiorstw. Być może właściwe byłoby zbadanie relacji OP a wyniki przedsiębiorstw odrębnie w małych i odrębnie w dużych przedsiębiorstwach, stosując dobrane do ich specyfiki odmienne miary/wskaźniki ich wyników, na co zwraca uwagę m.in. J. Andersen (2010, s. 317).

Otrzymane dane dowodzą także, że zasięg rynkowy przedsiębiorstwa (rynek lokalny/regionalny/międzynarodowy) nie jest czynnikiem moderującym zależność: OP – wyniki. W założeniach początkowych przyjęto, że taka moderacja może mieć miejsce, ponieważ przedsiębiorstwa o szerszym zasięgu rynkowym mają dostęp do szerszej gamy klientów i tym samym mają możliwość osiągnięcia większych zysków. Niemniej jednak większy zasięg terytorialny przedsiębiorstwa nie zawsze prowadzi do poprawy jego wyników. Dzieje się tak dlatego, że obok pozytywnych skutków zwiększenia rynków zbytu przedsiębiorstwa mogą pojawić się negatywne efekty związane z tym procesem. Efekty te są konsekwencją wzrostu ryzyka i kosztów transakcyjnych wynikających z działania na rynkach o różnej charakterystyce oraz wzrostu ogólnych kosztów koordynacji i zarządzania (Ratajczak-Mrozek, Mielcarek, 2017, s. 124). Wydaje się zatem, że czynniki te mogły mieć decydujący wpływ na uzyskany wynik. W przyszłości zmienna w postaci typ rynku (lokalny, regionalny itd.) może być zastąpiona stosowanym w niektórych badaniach konstruktem „orientacja rynkowa”.

Przeprowadzone badanie dowodzi ponadto, że rodzaj prowadzonej działalności (produkcyjna, handlowa itd.) nie moderuje związku pomiędzy OP i wynikami polskich firm (zyskami netto porównywanymi do konkurentów). Przyczyn braku występowania tej zależności można poszukiwać we wzrastającej konkurencyjności na rynku dóbr i usług. Rosnąca pod wpływem globalizacji, internacjonalizacji, a także postępu technicznego i technologicznego presja konkurencyjna znajduje najwyraźniej odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych we wszystkich przedsiębiorstwach (handlowych, produkcyjnych, usługowych) oraz w ich wynikach. Mając na względzie zidentyfikowany brak moderacji, można się zastanowić nad tym, czy w przyszłości, w badaniach nad moderatorami związku: OP – wyniki przedsiębiorstw, zamiast podziału na przedsiębiorstwa handlowe, produkcyjne i usługowe, zastosować podział na przedsiębiorstwa z sektorów o różnym zaawansowaniu technologicznym, który został wykorzystany

przykładowo w badaniach J. Machnik-Słomki (2020, s. 189–190). W takim podejściu niekiedy wyodrębnia się sektor o wysokim i niskim stopniu zaawansowania technologicznego (*high-tech* i *nonhigh-tech industries*).

Otrzymane wyniki odnośnie do moderatorów relacji: OP – wyniki przedsiębiorstw okazały się pewnym zaskoczeniem. Badania zmiennych moderujących związek: OP a wyniki przedsiębiorstw zaskakują jednak nie po raz pierwszy. Podobnie, niespodziewane wyniki uzyskali przykładowo G.T. Lumpkin, W.J. Wales i M.D. Ensley (2006), badając wpływ wieku na tę relację (w szczególności odnośnie do wymiaru innowacyjności).

Podsumowanie

Zaprezentowane badanie wspiera rezultaty badań potwierdzających związek pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw. Wzbogaca ono także wiedzę na temat czynników moderujących relację pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw. W badaniu tym skoncentrowano się bowiem na trzech moderatorach tej relacji, które, jak dotąd, wedle naszej wiedzy, w tym kontekście nie były w Polsce przedmiotem badań (wielkość, zasięg rynkowy, rodzaj działalności organizacji). Co więcej, moderujący wpływ charakterystyk firmy w badaniach nad OP uważa się za obszar zaniedbany.

Wyniki badania po raz kolejny sygnalizują złożoność związków pomiędzy OP a wynikami przedsiębiorstw, a wnioski z nich płynące mogą inspirować do dalszych poszukiwań także innych zmiennych moderujących, jak wspomnianych wyżej – strategii konkurowania czy orientacji rynkowej. Wśród propozycji dalszych kierunków badań w tym obszarze szczególnie ciekawa wydaje się – jako zmienna moderująca – rodzinność firmy, ponieważ przedsiębiorstwa rodzinne dominują w strukturze podmiotów w większości gospodarek na całym świecie. Interesujące mogłyby być także badania, w których rolę zmiennych moderujących spełniałyby zarówno czynniki zewnętrzne (cechy otoczenia), jak i inne zmienne organizacyjne (np.: styl przywództwa, kompetencje kadry menedżerskiej, kultura organizacyjna, struktura). Wśród moderatorów zewnętrznych atrakcyjny wątek stanowią postawy i zachowania klientów, a także kontekst kulturowy.

Rozpatrując rezultaty zaprezentowanego badania, należy mieć na względzie, że badanie to ma kilka ograniczeń. Na otrzymane wyniki mogła mieć wpływ struktura próby. Ponadto na rezultatach badania mógł zaważyć wybrany sposób pomiaru wyników (subiektywne oceny respondentów), chociaż – jak zaznaczono – zastosowany miernik jest dość często wykorzystywany w badaniach nad związkiem pomiędzy OP i wynikami przedsiębiorstw.

dr hab. Izabella Steinerowska-Streb, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
ORCID: 0000-0001-5379-5730
e-mail: streb@ue.katowice.pl

prof. dr hab. Teresa Kraśnicka
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 Wydział Ekonomii
 ORCID: 0000-0002-6862-2901
 e-mail: tkrasnicka@ue.katowice.pl

Przypisy

- 1) W literaturze przedmiotu prezentowane są także badania niepotwierdzające tej pozytywnej zależności, na co zwracają uwagę m.in. polscy badacze tego zagadnienia (Wójcik-Karpacz i in., 2019). Krytyczną analizę badań potwierdzających pozytywną relację pomiędzy OP a efektywnością przedsiębiorstw przeprowadził m.in. J. Andersen (2010), jednocześnie prezentując wyniki badań pokazujące brak takiej zależności.
- 2) Celem ustalenia wielkości badanej próby odniesiono się do danych dotyczących przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, z których wynika, że w 2019 r. na polskim rynku działało 2,08 mln firm (Zakrzewski, Skowrońska, 2019). Dla określenia wymaganej wielkości próby przyjęto poziom ufności $\alpha=0,95$ oraz błąd maksymalny 5%. Wielkość frakcji ustalono na 0,2 na podstawie danych publikowanych przez GUS za lata 2015–2017 dotyczących innowacji wprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach (Główny Urząd Statystyczny, 2018). Wymagana minimalna wielkość próby wyniosła 323. Ostatecznie badania przeprowadzono z większą liczbą respondentów wynoszącą 343.
- 3) Dla tak skonstruowanego miernika OP przeprowadzono analizę rzetelności w oparciu o model Alfa Cronbacha, co pozwoliło na określenie właściwości skal pomiarowych. Współczynnik Alfa Cronbacha wyniósł 0,882. Na wysoką rzetelność opracowanych skal wskazują wartości współczynnika Alfa Cronbacha znacznie powyżej 0,7.
- 4) Szacunkowa ocena poziomu zysku netto w porównaniu do konkurentów w ciągu ostatnich trzech lat została dokonana z wykorzystaniem 7-stopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało zdecydowanie lepiej od konkurencji, a 7 – zdecydowanie gorzej od konkurencji.
- 5) Jak wynika z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 8), przykładowo wśród przedsiębiorstw przemysłowych (w latach 2017–2019) 18,9% wdrożyło nowe lub istotnie ulepszone produkty lub procesy biznesowe. Ze względu na wielkość przedsiębiorstw wdrożenia miały miejsce w: 11,2% małych przedsiębiorstw, w 34,3% średnich przedsiębiorstw i w 60,6% dużych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Andersen J. (2010), *A Critical Examination of the EO – Performance Relationship*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, Vol. 16, No. 4, pp. 309–332.
- [2] Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y. (2015), *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 10, pp. 1579–1596.

- [3] Basco R., Hernández-Perlines F., Rodríguez-García M. (2020), *The Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: A Multigroup Analysis Comparing China, Mexico, and Spain*, „Journal of Business Research”, Vol. 113, pp. 409–421.
- [4] Basso O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), *Entrepreneurial Orientation: The Making of a Concept*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 10, No. 4, pp. 313–321.
- [5] Bratnicki M., Gabryś B. (2011), *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Nr 4/2, s. 63–72.
- [6] 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.
- [7] Covin J.G., Wales W.J. (2019), *Crafting High-impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 43, No. 1, pp. 3–18.
- [8] Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P. (2006), *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–sales Growth Rate Relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30, No. 1, pp. 57–81.
- [9] Davis J.L., Bell R.G., Payne G.T., Kreiser P.M. (2010), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power*, „American Journal of Business”, Vol. 25, No. 2, pp. 41–54.
- [10] Dess G.G., Robinson Jr R.B. (1984), *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, No. 3, pp. 265–273.
- [11] Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [12] Entrialgo M., Fernández E., Vázquez C.J. (2000), *Characteristics of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence*, „Enterprise and Innovation Management Studies”, Vol. 1, No. 2, pp. 187–205.
- [13] Etemad H. (2015), *The Promise of a Potential Theoretical Framework in International Entrepreneurship: An Entrepreneurial Orientation-performance Relation in Internationalized Context*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 13, No. 2, pp. 89–95.
- [14] Galbreath J., Lucianetti L., Thomas B., Tisch D. (2020), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Italian Firms: The Moderating Role of Competitive Strategy*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 26, No. 4, pp. 629–646.
- [15] George B.A., Marino L. (2011), *The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35, No. 5, pp. 989–1024.
- [16] Główny Urząd Statystyczny (2018), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2015-2017,14,5.html#>, data dostępu: 06.12.2021 r.

- [17] Gull N., Asghar M., Aleem A.Q., Muhammad A.R., Syed J.A., Ali S.-E. (2021), *Entrepreneurial Orientation and International Performance of Born Global Firms: The Mediating Role of Entrepreneurial Competencies*, „Vilakshan – XIMB Journal of Management”, Vol. 18, No. 2, pp. 122–137.
- [18] Gupta V.K., Batra S. (2016), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Indian SMEs: Universal and Contingency Perspectives*, „International Small Business Journal”, Vol. 34, No. 5, pp. 660–682.
- [19] Kaczmarek J. (2011), *Przedsiębiorstwa w okresie kryzysu. Retrospektywna analiza zmian stopnia zagrożenia*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 27–31.
- [20] Komisja Europejska (2003), *European Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-sized Enterprises*, Document number C (2003) 1422, Text with EEA relevance, 2003/361/EC, „Official Journal of the European Union”, No. 124.
- [21] Kraśnicka T. (red.), (2010), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [22] Kraus S., Rigtering J.C., Hughes M., Hosman V. (2012), *Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands*, „Review of Managerial Science”, Vol. 6, No. 2, pp. 161–182.
- [23] Lee Y., Zhuang Y., Joo M., Bae T.J. (2019), *Revisiting Covin and Slevin (1989): Replication and Extension of the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance*, „Journal of Business Venturing Insights”, Vol. 12, e00144.
- [24] 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, pp. 135–172.
- [25] 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, No. 5, pp. 429–451.
- [26] Lumpkin G.T., Wales W.J., Ensley M.D. (2006), *Entrepreneurial Orientation Effects on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age*, „Academy of Management Proceedings”, Vol. 2006, No. 1, pp. N1–N6.
- [27] Machnik-Słomka J. (2020), *Model zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.
- [28] Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 7, pp. 770–791.
- [29] Miller D. (2011), *Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35, No. 5, pp. 873–894.
- [30] Moreno A.M., Casillas J.C. (2008), *Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 32, No. 3, pp. 507–528.
- [31] Olowofeso E., Ojo O.J., Ajayi M.O. (2021), *Influence of Entrepreneurial Orientation on the Profitability of Real Estate Firms in South West, Nigeria*, „Journal of Management and Economic Studies”, Vol. 3, No. 1, pp. 16–27.
- [32] Pimentel D., Couto J.P., Scholten M. (2017), *Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Looking at a European Outermost Region*, „Journal of Enterprising Culture”, Vol. 25, No. 4, pp. 441–460.
- [33] Poudel K.P., Carter R., Lonial S. (2019), *The Impact of Entrepreneurial Orientation, Technological Capability, and Consumer Attitude on Firm Performance: A Multi-theory Perspective*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 57, pp. 268–295.
- [34] Ratajczak-Mrozek M., Mielcarek P. (2017), *Positive and Negative Effects of a Company's Relationships in the Internationalization Process*, „Argumenta Oeconomica”, Nr 1(38), s. 121–144.
- [35] 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. 761–787.
- [36] 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, No. 2, pp. 186–208.
- [37] Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A. (2011), *Is Innovation always Beneficial? A Meta-analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 26, No. 4, pp. 441–457.
- [38] Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), (2021), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [39] Steinerowska-Streb I. (2017), *Zachowania rynkowe mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Diagnoza, analiza, scenariusze rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [40] Tajeddini K., Martin E., Ali A. (2020), *Enhancing Hospitality Business Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Networking Ties in a Dynamic Environment*, „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 90, p. 102605.
- [41] Vij S., Bedi H.S. (2012), *Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature*, „The IUP Journal of Business Strategy”, Vol. 9, No. 3, pp. 17–31.
- [42] Wales W., Gupta V.K., Marino L., Shirokova G. (2019), *Entrepreneurial Orientation: International, Global and Cross-cultural Research*, „International Small Business Journal”, Vol. 37, No. 2, pp. 95–104.
- [43] Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.T. (2013), *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, „International Small Business Journal”, Vol. 31, No. 4, pp. 357–383.
- [44] Wang E.S.T., Juan P.Y. (2016), *Entrepreneurial Orientation and Service Innovation on Consumer Response: A B&B Case*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 54, No. 2, pp. 532–545.
- [45] Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational*

- Approach*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 20, No. 1, pp. 71–91.
- [46] Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 13, pp. 1307–1314.
- [47] Wójcik-Karpacz A. (2017), *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy”, Nr 153, s. 143–160.
- [48] Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Pavlov D., Rudawska J. (2019), *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 11–19.
- [49] Zakrzewski R., Skowrońska A. (2019), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [50] Zellweger T., Sieger P. (2012), *Entrepreneurial Orientation in Long-lived Family Firms*, „Small Business Economics”, Vol. 38, No. 1, p. 67–84.
- [51] Zowada K. (2011), *Logistyczne aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Polish Companies

Summary

The article presents the results of a study that aims at recognizing the entrepreneurial orientation (EO) of companies operating on the Polish market. Moreover, the study objective is to identify the relationship between EO and business profitability (measured with the selected measure). Furthermore, it aims to determine whether there is a relationship between EO and three moderating variables (size, market range, type of company activity). These goals were achieved based on primary research. The conclusions indicate that enterprises operating in Poland characterizes moderate OP. The results also show that the OE of Polish companies has an impacts on their profitability. The company's size, the type of business activity, and the firms' market range do not moderate that relationship.

Keywords

entrepreneurial orientation, moderators of entrepreneurial orientation, business performance
