

Zarządzanie

# Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw

Renata Lisowska



# **Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw

Renata Lisowska

Renata Lisowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

*Tomasz Bernat*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Wojciech Grzegorzczak*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: Stock Adobe/ipopba

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Renata Lisowska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08411.17.0.M

Ark. druk. 12,0

ISBN 978-83-8220-439-1

e-ISBN 978-83-8220-440-7

<https://doi.org/10.18778/8220-439-1>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

*Książkę dedykuję  
moim bliskim  
Wojtkowi, Adzie i Bartkowi*



# Spis treści

Wstęp	9
<b>1. Zdolności dynamiczne jako determinanta rozwoju małego przedsiębiorstwa</b>	<b>13</b>
1.1. Pojęcie i istota zdolności dynamicznych	13
1.1.1. Definiowanie zdolności dynamicznych – przegląd koncepcji	13
1.1.2. Zdolności operacyjne a zdolności dynamiczne	20
1.2. Zdolności dynamiczne a model biznesu	29
1.3. Wymiary i konstrukt zdolności dynamicznych	34
1.4. Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych	39
1.4.1. Orientacja przedsiębiorcza – kontekst definicyjny	39
1.4.2. Konstrukt orientacji przedsiębiorczej	43
1.5. Uwarunkowania rozwoju małych przedsiębiorstw	48
<b>2. Metodyka badań</b>	<b>59</b>
2.1. Procedura badawcza – etapy, cel i hipotezy	59
2.2. Miary i zmienne narzędzia badawczego	64
2.2.1. Zdolności absorpcyjne	64
2.2.2. Zdolności adaptacyjne	67
2.2.3. Zdolności innowacyjne	69
2.2.4. Orientacja przedsiębiorcza	72
2.3. Dobór próby	74
2.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	76
<b>3. Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw do rozpoznawania możliwości ich rozwoju – wyniki badań</b>	<b>81</b>
3.1. Wstępne analizy – zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a charakterystykami badanych przedsiębiorstw	81
3.2. Zależności wymiarów zdolności dynamicznych i charakterystyk badanych przedsiębiorstw	118
3.2.1. Zdolności absorpcyjne	118
3.2.2. Zdolności adaptacyjne	128
3.2.3. Zdolności innowacyjne	138



3.3. Analiza zależności konstruktów orientacja przedsiębiorcza i charakterystyk badanych przedsiębiorstw	149
3.4. Pogłębione analizy – zależności pomiędzy orientacją na rozwój przedsiębiorstwa a zdolnościami dynamicznymi i orientacją przedsiębiorczą	160
Zakończenie	169
Bibliografia	177
Spis rysunków	185
Spis tabel	187
Spis wykresów	189

# Wstęp

Koncepcja zdolności dynamicznych jest wykorzystywana w celu eksplorowania zachowań małych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu. Zdolności dynamiczne odwołują się do możliwości tych podmiotów w zakresie integrowania, budowania i rekonfigurowania zasobów w celu sprostania wymogom gwałtownie zmieniającego się otoczenia. Właściwe ich wykorzystanie skutkuje zwykle adaptacją małej firmy do nowego kontekstu funkcjonowania. Konsekwencją osiągnięcia przez firmę określonego poziomu adaptacyjności jest względna niestabilność procesów wewnętrznych i nieprzewidywalność wyników działania<sup>1</sup>. Koncepcja zdolności dynamicznych stara się odpowiedzieć na dwa pytania:

- Jak właściciele/menedżerowie w małych firmach zmieniają swoje modele mentalne czy mapy poznawcze w celu adaptacji firmy do radykalnych i skokowych zmian w otoczeniu?
- Co należy uczynić w zakresie zmian bazy zasobowej firmy, by przetrwać w warunkach silnej konkurencji i szybko zmieniającego się otoczenia?

Obecnie dominuje pogląd, że zdolności dynamiczne mogą być tylko źródłem krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa, szczególnie na rynkach o wysokiej dynamice zmian. Nie jest możliwe określenie czasu trwania przewagi konkurencyjnej. W przypadku małej firmy jej długość analizuje się na tle długości trwania przewagi głównego konkurenta. Czas trwania przewagi konkurencyjnej ma charakter skokowy, nie jest przewidywalny. Podstawą przewagi konkurencyjnej małej firmy jest zmienna konfiguracja bazy zasobowej, którą uzyskuje się dzięki wykorzystaniu zdolności dynamicznych. Rezultaty działań bazujących na wykorzystaniu zdolności dynamicznych są słabo przewidywalne i można je analizować *ex post*, z kolei czas trwania przewagi konkurencyjnej nie może mieć charakteru długookresowego.

Zdolności dynamiczne mają znaczący wpływ na działalność strategiczną małych przedsiębiorstw, a ich obecność jest bezpośrednią konsekwencją nieliniowości i nieciągłości zmian otoczenia, wiążącą się z różnego rodzaju okazjami.

Inspiracją do podjęcia niniejszych rozważań była obserwacja problemów związanych z pomiarem zdolności dynamicznych w kontekście rozwoju małego

1 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.

przedsiębiorstwa oraz dostrzeżenie braku holistycznego podejścia dotyczącego powiązania zdolności dynamicznych z rozwojem firmy, w tym ograniczony zakres badań empirycznych prezentowanych w literaturze krajowej i zagranicznej. Dlatego też celem niniejszego opracowania uczyniono rozpoznanie relacji zdolności dynamicznych małego przedsiębiorstwa z jego orientacją na rozwój oraz wpływu orientacji przedsiębiorczej na tę relację. Dla realizacji celu głównego sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Poziom zdolności dynamicznych (absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych) determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.
- H2: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H3: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H4: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H5: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H6: Istnieją zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych.
- H7: Poziom orientacji przedsiębiorczej determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.

Postawione hipotezy wytyczyły ramy badań własnych, które przeprowadzono techniką CATI, na podstawie kwestionariusza ankiety, w okresie od października do listopada 2019 roku wśród właścicieli/współwłaścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W badaniu zastosowano dobór losowy warstwowy, przy czym warstwy zostały wyróżnione ze względu na dwa kryteria: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników w podziale na mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniające 0–9 osób i małe – zatrudniające 10–49 osób) oraz województwo, w którym mieści się siedziba przedsiębiorstwa. Ostatecznie zrealizowano badanie wśród 400 mikro- i małych przedsiębiorstw.

Na etapie analizy danych wykorzystano narzędzia opisu i wnioskowania statystycznego – między innymi wskaźniki struktury, statystyki opisowe, testy statystyczne (w tym chi-kwadrat, Kruskala-Wallisa, U Manna-Whitneya), współczynnik korelacji rang Spearmana, współczynnik V Cramera, współczynnik kontyngencji. Analizy te pozwoliły na wnioskowanie, przyjęcie/odrzućenie hipotez badawczych oraz sformułowanie uogólnień.

Przyjęty cel i zakres opracowania narzuciły logikę wywodu. Publikacja składa się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. W rozdziale pierwszym omówiono pojęcie i istotę zdolności dynamicznych,

na tym tle zdefiniowano zdolności dynamiczne i dokonano przeglądu ich koncepcji. Kolejna część tego rozdziału została poświęcona wyjaśnieniu różnic pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a zdolnościami operacyjnymi. Szczegółowym rozważaniom poddano również uwarunkowania rozwoju zdolności dynamicznych oraz scharakteryzowano ich wymiary i konstrukt. Następnie omówiono orientację przedsiębiorczą w kontekście rozwoju zdolności dynamicznych. Rozdział ten kończą rozważania na temat rozwoju małego przedsiębiorstwa, ukierunkowanego na wykorzystanie w tym procesie zdolności dynamicznych.

Rozdział drugi poświęcono metodyce badań własnych. Określono w nim procedurę postępowania badawczego, wyznaczono cele i hipotezy badawcze. Kolejna część tego rozdziału zawiera charakterystykę studiowanych zmiennych: zdolności adaptacyjnych, absorpcyjnych, innowacyjnych i orientację przedsiębiorczą. Rozdział kończy się procedurą doboru próby i charakterystyką badanych przedsiębiorstw.

Ostatni rozdział ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań pozwalające zweryfikować sformułowane hipotezy badawcze. Pierwsza część tego rozdziału zawiera analizy wstępne, odnoszące się do zależności zmiennych opisujących zdolności dynamiczne od charakterystyk badanych przedsiębiorstw (wielkości, wieku, dominującego rodzaju działalności, doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej, fazy rozwoju, dominującego zasięgu działania rynkowego). W drugiej części tego rozdziału opisano zależności wymiarów zdolności dynamicznych i orientacji przedsiębiorczej od charakterystyk badanych przedsiębiorstw. Rozdział kończą pogłębione analizy w obszarze oceny wpływu zdolności dynamicznych i orientacji przedsiębiorczej na rozwój małego przedsiębiorstwa.

W zakończeniu zawarto wnioski z przeprowadzonych analiz, wskazano ograniczenia badawcze oraz kierunki dalszych badań.



# 1. Zdolności dynamiczne jako determinanta rozwoju małego przedsiębiorstwa

## 1.1. Pojęcie i istota zdolności dynamicznych

### 1.1.1. Definiowanie zdolności dynamicznych – przegląd koncepcji

Zdolności dynamiczne małych przedsiębiorstw odnoszą się głównie do relacji tych podmiotów z otoczeniem i są modelowane przez jego stopień zmienności. Obecnie otoczenie określane jest jako „otoczenie dużej prędkości” – charakteryzuje je ciągły dynamizm i zmienność, czego konsekwencją jest zmiana nieciągła. Funkcjonowanie w tym otoczeniu wymaga od małych firm znacznej elastyczności i zwinności, które pozwalają na adaptacyjne działanie zorientowane na zmianę<sup>1</sup>. Dynamiczne zachowanie tych podmiotów powinno być zatem ukierunkowane na<sup>2</sup>:

- konkurencyjność opartą na zasobach;
- strukturę kształtowaną przez zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, wywołane reaktywnie lub proaktywnie;
- działalność rozumianą jako dynamiczne zdolności organizacji, dzięki którym zasoby są pozyskiwane, rekonfigurowane i odnawiane, prowadzone jest również ciągłe poszukiwanie szans w celu ich wykorzystania;
- orientację przedsiębiorczą, obejmującą proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, autonomię oraz agresywność konkurencyjną;

---

1 E. Stańczyk-Hugiart, *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Graala?*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 27.

2 M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 38.

- środki, tzn. aktywność przedsiębiorczą, oznaczającą poszukiwanie szans, ich szacowanie i eksploatację za pomocą pozyskiwania i rekonfigurowania zasobów, wprowadzania nowych kombinacji zasobów;
- rezultaty, na przykład zaspokojenie potrzeb klienta, poprawa pozycji konkurencyjnej, wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym.

Zdolności dynamiczne przedsiębiorstw były przedmiotem wielu badań w Polsce<sup>3</sup> i za granicą<sup>4</sup> i są dość szeroko opisane w literaturze<sup>5</sup>. Uznaje się, że zagadnienie to jest istotne ze względu na duży potencjał poznawczy dla wyjaśnienia zachowania przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu i konkurencji opartej na wprowadzaniu zmian o charakterze innowacyjnym.

Według D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena zdolności dynamiczne to źródła przewagi konkurencyjnej wynikające z posiadanych przez przedsiębiorstwo rutyn zorientowanych na zamiany w obszarze zarządzania strategicznego, przejawiającego się we właściwym adaptowaniu i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i kompetencji<sup>6</sup>. Z kolei K.M. Eisenhardt i J.A. Martin zdefiniowali zdolności dynamiczne jako zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów dotyczących integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i pozbywania się zasobów będących

- 
- 3 Por. A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 329–342; M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016.
- 4 A. Lanza, M. Passarelli, *Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities*, „Journal of Small Business Management” 2014, vol. 52, no. 3, s. 427–450.
- 5 Por. D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533; M.A. Delmas, *Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America*, „Industrial and Corporate Change” 1999, vol. 8(4), s. 607–633; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121; J. Lampel, J. Shamsie, *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40(8), s. 2189–2210; S.L. Newbert, *New firm formation: a dynamic capability perspective*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(1), s. 55–77.
- 6 D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3, issue 3, s. 1–28, cyt. za: E. Stańczyk-Hugiart, *Zdolności dynamiczne...*, s. 36.

odpowiedzią na obecny i przyszły rozwój rynku<sup>7</sup>. Cechy zdolności dynamicznych w tym podejściu to<sup>8</sup>:

- ekwifinalność – przedsiębiorstwa wykształcają podobne dynamiczne zdolności, nawet jeżeli mają różne punkty wyjściowe i obierają różne drogi;
- powszechność – zdolności dynamiczne można przenosić i stosować w różnych sytuacjach i przemysłach;
- specyficzność – w dynamicznych zdolnościach występują elementy wspólne dla wielu przedsiębiorstw, ale także różniące się w szczegółach, specyficzne dla danej organizacji, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej;
- prototypowanie – zdolności dynamiczne wykorzystywane są do testowania i szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy;
- pozyskiwanie aktualnych informacji – zdolności dynamiczne pozwalają na poprawę i dostosowanie się do zmieniających się warunków;
- wielowariantowość – jednoczesne rozważanie możliwych alternatyw pozwala menedżerom działać pewnie i szybko;
- ciągłość – rozwijanie przez przedsiębiorstwo w przeszłości określonych rutyn warunkuje jego przyszłe postępowanie.

Różnica pomiędzy tymi dwoma podejściami polega na interpretacji roli zdolności dynamicznych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. W podejściu D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena zdolności dynamiczne mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast według koncepcji K.M. Eisenhardta i J.A. Martina źródłem czasowej przewagi konkurencyjnej<sup>9</sup>. Na postrzeganie zdolności dynamicznych wpływa rodzaj rynku, na którym funkcjonuje firma. W przypadku rynku umiarkowanie dynamiczne zdolności dynamiczne to zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy procesów, na przykład rozwój produktów poprzez innowacyjne zmiany, tworzenie aliansów. Na takim rynku zdolności dynamiczne przypominają nieco rutyny, a ich rezultatem mogą być dobre praktyki, które będą naśladowane przez inne przedsiębiorstwa. Natomiast na szybko zmieniającym się rynku zdolności dynamiczne opierają się na procesach niepewnych, wymagających eksperymentowania, dlatego też ich rezultaty są nieprzewidywalne. Szybko zmieniające się rynki wymagają również zdolności do rekonfigurowania struktury zasobów, która umożliwi przeprowadzenie zmiany. Z kolei zdolność

7 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities...*, cyt. za: J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 115.

8 I. Penc-Pietrzak, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, s. 150–151.

9 E. Stańczyk-Hugiert, *Zdolności dynamiczne...*, s. 33.



do zmiany zależy od analizy otoczenia, proaktywnych działań, innowacyjności oraz agresywnej konkurencyjności<sup>10</sup>.

Koncepcja zdolności dynamicznych jest utożsamiana z nurtem strategicznej szkoły zasobowej skoncentrowanej na wartościowaniu zasobów w kontekście występowania określonych, strategicznych cech budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw<sup>11</sup>, w tym małych. W myśl tej koncepcji przymiotnik *dynamiczne* odnosi się do predyspozycji przedsiębiorstwa do odnawiania zasobów i kompetencji jako reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu, a określenie *zdolności* uwypukla rolę zarządzania strategicznego w adaptacji, integracji i rekonfiguracji *know-how*, zasobów oraz kompetencji, w celu radzenia sobie firmy z turbulentnym otoczeniem<sup>12</sup>.

Zdaniem P.A. Pavlou i O.A. El Sawy'ego zdolności dynamiczne są utrwalone w procesach organizacyjnych i rutynach pozwalających na adaptację przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez rekonfigurację zasobów<sup>13</sup>. Z kolei S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidson określili zdolności dynamiczne jako predyspozycje przedsiębiorstwa do rekonfiguracji swoich zasobów w sposób uznany za właściwy przez decydentów<sup>14</sup>. Według C.E. Helfata zdolności dynamiczne to zdolności przedsiębiorstwa do celowego tworzenia, rozszerzania swojej bazy zasobów<sup>15</sup>. W zaprezentowanych definicjach uwaga została skoncentrowana na dostępie przedsiębiorstwa do zasobów w kontekście doskonalenia potencjału strategicznego, co oznacza, że zdolności dynamiczne stanowią podstawę do elastyczności przedsiębiorstwa, pozwalającą na jego dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Podejście zasobowe do zdolności dynamicznych ma zatem znaczące ograniczenia praktyczne, gdyż pomijana jest w nim kwestia horyzontu czasu. Wskazuje to na konieczność bazowania na logice dźwigni zasobowej i logice poszukiwania szans poprzez identyfikację szans i zagrożeń w dynamicznie zmieniającym

10 W. Dyduch, *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 253–266.

11 M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności...*, s. 57–58.

12 A.A. Szpitter, *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 72.

13 P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, „Decision Sciences” 2011, vol. 42(1), s. 247.

14 S.A. Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidson, *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43(4), s. 927.

15 C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter, *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007, cyt. za: A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*, s. 32.

się otoczeniu i ich wykorzystaniu poprzez mobilizację zasobów oraz utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki rozwojowi i zmianie konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych<sup>16</sup>. W takim ujęciu zdolności dynamiczne nie mogą stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej ze względu na to, że<sup>17</sup>:

- konkurencja może je wykorzystać szybciej;
- konfiguracja bazy zasobowej opartej na zdolnościach dynamicznych może być skuteczna dla jednej firmy, dla drugiej zaś nie – z uwagi na kontekst organizacyjny;
- procesy pozyskiwania i konfigurowania bazy zasobowej mogą mieć w różnych firmach charakter bardziej lub mniej przypadkowy.

Dynamiczny charakter działań skierowanych na procesy rozwojowe przedsiębiorstw, w tym małych, podkreślają zdolności związane z<sup>18</sup>:

- pozyskiwaniem zasobów – zdolności te są zorientowane na zwiększenie potencjału zasobowego firmy w zależności od jej możliwości, na przykład zdolności obejmujące identyfikację i ocenę okazji z punktu widzenia ryzyka, co umożliwi rozpoznanie rynku w obszarze kosztów pozyskania zasobów;
- transformacją posiadanych zasobów – przekształcenia wewnętrzne i rekonfiguracja strukturalna zasobów, na przykład zdolność rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzenie zmian w zakresie prowadzonej działalności;
- konfiguracją i koordynacją zasobów – na przykład wzajemne uzupełnianie się i wzmacnianie zasobów ludzkich oraz technicznych, które przez kreatywne wykorzystanie pozwalają na tworzenie nowego potencjału zasobowego.

Nieco inne podejście do zdolności dynamicznych zaprezentował S.G. Winter. Podkreślił on, że celem zdolności dynamicznych jest rekonfiguracja zdolności operacyjnych i wdrażanie nowych zdolności ukierunkowanych na turbulentne otoczenie<sup>19</sup>.

Wybrane koncepcje zdolności dynamicznych zaprezentowano w tabeli 1.1.

16 Por. D.J., Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28(13), s. 1319–1350; K.M. Eisenhardt, J.A Martin, *Dynamic Capabilities...*

17 J. Rybicki, *Złożoność uwarunkowań wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 384.

18 M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności...*, s. 61–62.

19 S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, s. 993.

Tabela 1.1. Definicje zdolności dynamicznych według wybranych autorów

Autor/autorzy	Definicja
Teece, Pisano i Shuen (1997)	Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w celu sprostania wymogom szybko zmieniającego się otoczenia.
Zollo i Winter (1999)	Zdolności dynamiczne to zintegrowany wzorzec działania, poprzez który przedsiębiorstwa systematycznie zarządzają swoimi rutynami operacyjnymi, modyfikując je.
Eisenhardt i Martin (2000)	Zdolności dynamiczne to zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów dotyczących integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i pozbywania się zasobów będących odpowiedzią na obecny i przyszły rozwój rynku.
Wheeler (2002)	Zdolności dynamiczne to instrumenty, poprzez które zarządzający dokonuje rekonfiguracji zasobów, aby być na bieżąco ze zmianami na rynku lub kreować je.
Winter (2003)	Zdolności dynamiczne to zdolności przedsiębiorstwa, które są wykorzystywane do rozszerzenia, modyfikowania i/lub tworzenia zdolności zwykłych.
Helfat i in. (2007)	Zdolności dynamiczne obejmują zdolności nie tylko do identyfikowania potrzeby lub szansy zmiany, formułowania odpowiedzi, lecz również do implementowania działań.
Wang i Ahmed (2007)	Zdolności dynamiczne to orientacja przedsiębiorstwa na ciągłe integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów jako odpowiedź na dynamikę otoczenia.
Ljungquist (2007)	Zdolności dynamiczne to procesy obejmujące zbiory czynności, dotyczące wzajemnego oddziaływania zasobów (materialnych lub niematerialnych), które są charakterystyczne (unikalne) dla danego przedsiębiorstwa.
Augier i Teece (2009)	Zdolności do wykrywania i wykorzystywania nowych możliwości do rekonfigurowania i ochrony zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej.
Daugherty, Chen, Mattioda, Grawe (2009)	Zdolności dynamiczne stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów, określanych jako powtarzalne „wzorce”, realizowanych procesów i czynności (rutyna organizacyjna), związane z wykorzystywaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaoferowania produktów na rynku.
Barreto (2010)	Zdolności dynamiczne to potencjał przedsiębiorstwa do systematycznego rozwiązywania problemów związanych z przekształceniami jego zasobów, ze względu na odkryte szanse i zagrożenia.
Teece (2012)	Zdolności dynamiczne to kompetencje wyższego poziomu determinujące zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów zorientowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego.
Stadler, Helfat, Verona (2013)	Przedsiębiorstwa mające wypracowane zdolności dynamiczne są zorientowane na pozyskiwanie i rozwój nowych zasobów oraz osiągają wysoką efektywność w tych aktywnościach.

Autor/autorzy	Definicja
Li i Liu (2014)	Zdolności dynamiczne to potencjał przedsiębiorstwa do permanentnego rozwiązywania problemów, kształtowany przez skłonność do identyfikowania szans i zagrożeń, terminowe podejmowanie decyzji i implementowanie strategicznych decyzji i ich zmian.
Helfat i Martin (2015)	Zdolności dynamiczne to te, dzięki którym osoby zarządzające tworzą, rozszerzają i modyfikują działania, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą osiągnąć zysk.
Teece (2017)	Zdolności dynamiczne, które mogą być słabe lub mocne, regulują potencjał przedsiębiorstwa do wyczuwania szans i zyskowego budowania i odnawiania zasobów, które są w jego granicach i poza nimi.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A.A. Szpitter, *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 59–82; Ch. Stadler, C.E. Helfat, G. Verona, *The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development*, „Organization Science, INFORMS” 2013, vol. 24(6), s. 1782–1804; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 109–126; C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter, *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533; M.A. Delmas, *Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America*, „Industrial and Corporate Change” 1999, vol. 8(4), s. 607–633; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121; J. Lampel, J. Shamsie, *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40(8), s. 2189–2210; S.L. Newbert, *New firm formation: a dynamic capability perspective*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(1), s. 55–77; R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 355–364.

Analiza zaprezentowanych w treści tego podrozdziału oraz tabeli 1.1 definicji zdolności dynamicznych pozwala na wyodrębnienie ich cech wspólnych<sup>20</sup>:

- zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa są analogiczne do procesów przedsiębiorstwa;
- zdolności dynamiczne są definiowane jako procesy przemyślane i zamierzone;
- zdolności dynamiczne są skomponowane przez przedsiębiorstwo i wbudowane w jego procesy;
- zdolności dynamiczne korespondują ze schematem ciągłego i trwałego zachowania, czyli nie są działaniem reaktywnym;
- rolę zdolności dynamicznych jest rozwijanie i modyfikowanie zasobów przedsiębiorstwa.

W polskim środowisku naukowym również ma miejsce szeroka dyskusja nad problematyką zdolności dynamicznych, postrzeganych głównie w kontekście

<sup>20</sup> A.A. Szpitter, *Zdolności dynamiczne...*, s. 73.

budowania przewagi konkurencyjnej, osiągnięcia efektywności ekonomicznej<sup>21</sup>, rozwoju innowacyjności<sup>22</sup>, orientacji przedsiębiorczej<sup>23</sup>, rutyn organizacyjnych<sup>24</sup>, zwinności<sup>25</sup>, rozwoju kompetencji<sup>26</sup> i elastyczności przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

### 1.1.2. Zdolności operacyjne a zdolności dynamiczne

W literaturze przedmiotu wyróżnia się zdolności zwykle i dynamiczne. Zdolności zwykle są uznawane za statyczne, wspierają działalność operacyjną przedsiębiorstwa i są podbudowane pasywnym procesem uczenia się, opartym na doświadczeniu poprzez działanie. Zdolności te można zatem uznać za tzw. sprawność techniczną, pozwalającą na „robienie rzeczy właściwie” w zakresie podstawowej działalności operacyjnej, administracyjnej i zarządczej<sup>28</sup>. Na tej podstawie można wyróżnić trzy grupy zdolności: operacyjne, administracyjne i zarządcze – obejmują one kombinację indywidualnych umiejętności pracowników, wyposażenie i technologię, procesy i rutyny ukierunkowane na realizację celów<sup>29</sup>.

- 21 Por. A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- 22 Por. M. Zastempowski, *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.
- 23 Por. M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji...*; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza...*
- 24 Por. E. Stańczyk-Hugiart, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- 25 Por. M. Sajdak, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania z otoczenia*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2014, vol. 2, nr 11(272), s. 138–152; K. Malewska, M. Sajdak, *Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 149–161.
- 26 Por. R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 355–364.
- 27 Por. E. Stańczyk-Hugiart, *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*” 2008, nr 20, s. 349–356; B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Elastyczność – atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 162–202.
- 28 T. Falencikowski, *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 289.
- 29 D.J. Teece, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, „*Academy of Management Perspectives*” 2014, vol. 28, no. 4, s. 331.

Z kolei zdolności dynamiczne dotyczą lepszego projektowania produktów, rozwoju istniejących i generowania nowych rynków, rekonfiguracji i integracji zasobów firmy w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Siłę tych zdolności implikują szybkość identyfikowania okazji biznesowych, dopasowanie firmy do warunków otoczenia oraz elastyczność jej strategii. Natomiast w przypadku braku okazji, właściciele/menedżerowie, mający zdolności dynamiczne, są w stanie wygenerować nowe wartości dla klientów<sup>30</sup>. Dynamiczne podejście podkreśla równowagę pomiędzy potrzebami klientów a okazjami, koncentrując się na możliwościach osiągnięcia korzyści z nowej wiedzy w obszarze innowacji<sup>31</sup> (por. tabela 1.2).

**Tabela 1.2.** Porównanie zdolności dynamicznych ze zdolnościami zwykłymi

Kryteria	Zdolności dynamiczne (eksploracja)	Zdolności zwykłe (eksploatacja)
Cel	Znalezienie nowej okazji rynkowej dla eksploracji innowacyjnych produktów	Osiągnięcie wydajności w zakresie eksploatacji innowacyjnych produktów
Działania	Powstają w wyniku uczenia się organizacji	Budowane w wyniku uczenia się
Fundamentalna triada	Sens, rozmiar, transformacja/rekonfiguracja	Operacja, administrowanie, rządzenie/kontrola
Kluczowe rutyny	Naśladownictwo kluczowych procesów	Dobre praktyki i benchmarking przeciwko konkurentom
Koncentracja na zarządzaniu	Przedsiębiorcza orkiestracja i przywództwo	Kontrola kosztów i zysków
Priorytety	Robić rzeczy dobre	Robić rzeczy dobrze
Naśladownictwo	Niepowtarzalne dla klientów	Relatywnie imitowalne
Rezultaty	Innowacyjność	Efektywność

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie D.J. Teece, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, „Academy of Management Perspectives” 2014, vol. 28, no. 4, s. 330–332.

Zdolności dynamiczne są podbudowane proaktywnym i intencjonalnym procesem uczenia się, związanym ze zmianami poznawczymi i kwestionowaniem obecnego stanu rzeczy – powodują zmianę istniejących lub tworzenie nowych zasobów i zdolności. Zdolności dynamiczne wynikają zatem z wielokrotnego wykonywania określonych działań i organizacyjnego uczenia się opartego na doświadczeniu<sup>32</sup>. Według B. Olszewskiej organizacyjne uczenie się oznacza zmiany w organizacyjnej

30 T. Falencikowski, *Zdolności dynamiczne...*, s. 290–291.

31 D.J. Teece, *The Foundations of Enterprise Performance...*, s. 331.

32 Por. M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13(3), s. 339–351; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*



wiedzy, spowodowane przez procesy uczenia się, które przetwarzają tę wiedzę, przyczyniając się do jej rozpowszechnienia i wykorzystania<sup>33</sup>. Najczęściej wyróżnia się trzy poziomy organizacyjnego uczenia się<sup>34</sup>:

- adaptacyjne uczenie się – odpowiada koncepcji pojedynczej pętli (*single-loop*), odzwierciedlającej proces uczenia się określonego sposobu wykonywania pracy; w tym przypadku uwaga koncentruje się na potencjalnych rozbieżnościach pomiędzy stanami pożądanym i realizowanym;
- rekonstruktywne uczenie się – odpowiada koncepcji podwójnej pętli (*double-loop-learning*), według której ten rodzaj uczenia się jest związany z umiejętnością oduczenia się dotychczas ustalonych sposobów działania, tzn. wiąże się z odważnym kwestionowaniem przyjętych zasad, czego konsekwencją może stać się odejście od strategii, którą dotąd realizowało przedsiębiorstwo;
- procesowe uczenie się – jest to najwyższy stopień uczenia się; występuje, gdy przedsiębiorstwa uczą się, jak rozumieć uczenie się za pomocą zarówno pojedynczej, jak i podwójnej pętli; celem tego uczenia się jest zwiększenie zdolności do uczenia się, a przedmiotem uczenia się jest samo uczenie.

Organizacyjne uczenie się to z jednej strony poszukiwanie nowej wiedzy – eksploatacja (podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, odkrywanie i innowacje, poszukiwanie mające na celu przystosowanie się do zmieniającego się otoczenia), z drugiej zaś to wykorzystywanie nowej wiedzy – eksploatacja (udoskonalanie, wdrażanie, wykonanie)<sup>35</sup>. Aby przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces, powinno znaleźć równowagę między eksploatacją a eksploracją. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż pomiędzy tymi procesami zachodzi sprzeczność – firmy, poprzez eksplorację, zmuszone są dokonywać wymiany długookresowej efektywności na eksploatację krótkookresową<sup>36</sup>. Niemniej jednak przedsiębiorstwo, aby osiągnąć wysoką efektywność w perspektywie strategicznej, powinno dokonywać eksploracji zdolności dynamicznych, ucząc się nowych sposobów działania i wykorzystując zdolności już posiadane. Wynika z tego, że w trakcie uczenia się mogą pojawić się problemy związane z brakiem równowagi

33 B. Olszewska, *Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przedsiębiorstwo jako Organizacja Ucząca Się” 2013, nr 310, s. 26.

34 A. Michna, *Orientacja na zarządzanie wiedzą w kontekście innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2017, s. 18–19.

35 A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Model tercji organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 35.

36 Por. M. Bratnicki, *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu: odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 128, s. 507–513; P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

między uczeniem się poprzez eksplorację wiedzy a uczeniem się przez eksploatację wiedzy. Każdy z tych rodzajów uczenia się może zatem prowadzić do „pułapki sukcesu” lub „pułapki niepowodzenia”<sup>37</sup>. Uznaje się, że eksploracja prowadzi do porażki ze względu na rozproszenie w zakresie ewentualnych wyników. Ponadto sprzyja poszukiwaniu nowych pomysłów i większej eksploracji, co powoduje, że firma wpada w pułapkę porażki. Nieograniczone ukierunkowanie przedsiębiorstwa na eksperymentowanie i innowacje popycha je ku porażce. Porażka z kolei prowadzi do poszukiwania i zmiany, a to do porażki, i tak dalej – wynikiem tego jest uwięzienie firmy w nieskończonym cyklu porażek. Natomiast eksploatacja prowadzi do sukcesu, wzmacniając dalszą eksploatację i tworząc pułapkę sukcesu, która może prowadzić do nadmiernej eksploatacji kosztem eksploracji wymaganej do zapewnienia długoterminowego zrównoważenia uczenia się firmy przez eksplorację i eksploatację<sup>38</sup>. Kluczową składową sukcesu jest zatem utrzymanie równowagi między eksploatacją a eksploracją wiedzy. Jest to trudne zadanie dla osób zarządzających, w kontekście wyboru odkrywania nowej wiedzy czy skupiania się na wiedzy już istniejącej (por. rysunek 1.1). Właściciele powinni unikać utknięcia w pułapce istniejących zdolności dynamicznych wynikających z sukcesów i przewidująco rozwijać nowe zdolności – ukierunkowane na szybką reakcję na wymogi otoczenia.

W przypadku małych firm proces uczenia się zachodzi głównie na podstawie doświadczenia. Według D.A. Kolba uczenie się przez doświadczenie rozpoczyna się od eksperymentowania, w ramach którego wyłaniają się pomysły modyfikowane przez nowe doświadczenia<sup>39</sup>. Przedsiębiorca, podejmując decyzje, kieruje się następującymi strategiami: wybiera rozwiązania podobne do stosowanych w przeszłości lub wkracza w nowe obszary, czyli nie stosuje dotychczasowych rozwiązań. Na realizację tych strategii mają wpływ, oprócz procesu uczenia się, kompetencje przedsiębiorcze oraz sieć osobistych powiązań. Kompetencje przedsiębiorcze to wiedza ogólna i specjalistyczna, motywcy, cechy osobowości, rola społeczna oraz umiejętności, które mają doprowadzić do stworzenia, przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie małego<sup>40</sup>. Kompetencje przedsiębiorcze analizowane są często w układzie trzech poziomów: motywcy i cechy osobowości, sposób postrzegania siebie i innych oraz umiejętności. Natomiast sieć osobistych kontaktów jest definiowana jako zbiór węzłów (np. osób, organizacji) powiązanych specyficznymi typami

37 J. Karpacz, *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 372.

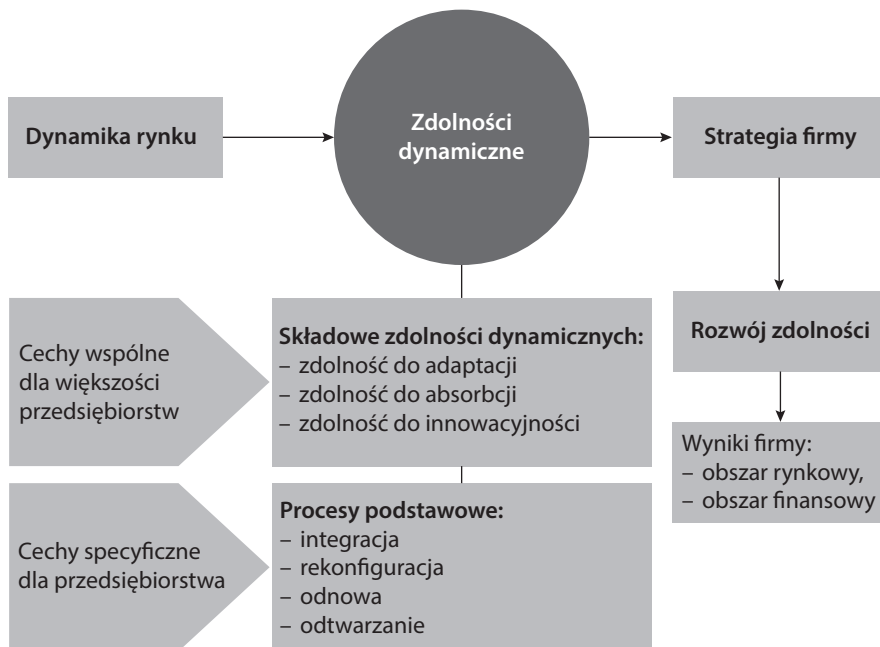
38 Tamże, s. 273.

39 D.A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall, New Jersey 1984.

40 R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 82–83.



relacji społecznych (np. przyjaźnią, transferem kapitału). Sieć ta wspomaga między innymi proces identyfikacji szans w otoczeniu, umożliwia dostęp do niezbędnych zasobów, w tym cennych dla prowadzenia przedsiębiorstwa informacji, motywuje przedsiębiorcę do działania, dostarcza wsparcia emocjonalnego, sprzyja transferowi wiedzy, stwarza klimat do budowania przewagi konkurencyjnej. Pomędzy tymi czynnikami niematerialnymi (kompetencjami przedsiębiorczymi, siecią osobistych powiązań oraz procesem uczenia się) zachodzą wzajemne interakcje, które występują na poziomie poszczególnych elementów składowych tych czynników<sup>41</sup>, pozwalające na rozwój zdolności dynamicznych.



**Rysunek 1.1.** Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych wynikające z eksploatacji i eksploracji wiedzy

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie J. Karpacz, *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 373.

Cześć badaczy lokuje zdolności dynamiczne w nurcie badań o rutynach organizacyjnych<sup>42</sup>, rozumianych jako powtarzalne, rozpoznawalne wzorce nieza-

41 S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32 i 175.

42 E. Stańczyk-Hugiert, *Zdolności dynamiczne...*, s. 34.

leżnych interakcji podejmowanych przez wielu aktorów<sup>43</sup> na różnych poziomach analizy (np. na poziomie mikro są to relacje pomiędzy specyficznymi działaniami i wzorcami działań, natomiast w przypadku poziomu makro to holistyczny system wyłaniający się z poziomu mikro). Dlatego też zdolności dynamiczne są uznawane za metarutyny zorientowane na modyfikację istniejących rutyn, co pozwala małemu przedsiębiorstwu poradzić sobie na poziomie decyzji operacyjnych i strategicznych. Trzy rodzaje rutyn – krótkoterminowe (odpowiadające działalności operacyjnej), średniookresowe (związane z inwestycjami) oraz rutyny zmieniające proces, które mają za zadanie dostosowanie innych rutyn poprzez badania lub poszukiwania – wyróżnili R.R. Nelson i S.G. Winter<sup>44</sup>. W tym kontekście zdolności operacyjne obejmują rutynowe działania, definiowane jako rutyny organizacyjne związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Działania te są wykonywane na bazie doświadczeń przedsiębiorstwa, nabytych w jego dotychczasowej aktywności i stanowią powtarzalne wzorce postępowania, często niewymagające radykalnych usprawnień<sup>45</sup>. Zdolności operacyjne wpływają na przetrwanie i bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, dlatego też ich rozwijanie jest niezbędne dla zapewnienia właściwej realizacji bieżących działań, głównie związanych z operacyjną działalnością przedsiębiorstwa. Natomiast zdolności dynamiczne wiążą się przede wszystkim z integracją, kształtowaniem i rekonfiguracją zasobów, a także z procesami ich pozyskiwania oraz wyzbywania się przez przedsiębiorstwo (por. tabela 1.3).

**Tabela 1.3.** Zdolności dynamiczne a zdolności operacyjne – wybrane charakterystyki

Zdolności operacyjne	Zdolności dynamiczne
To umiejętności warunkujące wykonywanie zadań i czynności na poziomie operacyjnym, dotyczących z reguły krótkookresowych wytycznych postępowania przedsiębiorstwa.	To determinanta zmian zachodzących w przedsiębiorstwach (zwłaszcza w ich systemach zarządzania) oraz na rynku (w relacjach z innymi przedsiębiorstwami).
Wiążą się z powtarzalnymi wzorcami realizowanych czynności i jako takie w dłuższej perspektywie nie wymagają istotniejszych usprawnień i/lub innowacji.	Wiążą się z procesami koordynacji (zarządzania) i integracji zasobów przedsiębiorstwa.
Dotyczą rutynowych czynności związanych z domeną przedsiębiorstwa, wykonywanych na podstawie dotychczas nabytego doświadczenia.	Umożliwiają kreowanie nowych konfiguracji zasobów dostosowanych do trendów i tendencji panujących na rynku oraz wymogów stawianych przez klientów, konkurentów i kooperantów.

43 M.S. Feldman, B.T. Pentland, *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48, s. 95.

44 R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

45 R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności...*, s. 360.

Tabela 1.3 (cd.)

Zdolności operacyjne	Zdolności dynamiczne
Czasami określane są jako „zwykłe zdolności”, związane przede wszystkim z wytwarzaniem produktów i/lub świadczeniem usług.	Obejmują zdolności w zakresie udoskonalania produktów i/lub usług oraz kreowania i rozwoju nowych produktów i/lub usług.
Warunkują właściwe bieżące funkcjonowanie systemów i podsystemów przedsiębiorstwa, a przez to realizację wyznaczonych zadań.	Warunkują kreowanie i rozbudowę całościowego potencjału przedsiębiorstwa, np. przez integrację i rekonfigurację zdolności operacyjnych.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności...*, s. 361.

Zdolności dynamiczne są postrzegane również w kategorii opcji, co pozwala na podążanie przedsiębiorstwa za okazjami pojawiającymi się na rynku. Uważa się, że im większa dynamika otoczenia, tym większe możliwości pojawienia się okazji rynkowych. Pojęcie okazji jest wieloznaczne i kontrowersyjne ze względu na problem obiektywności istnienia okazji. Okazje bowiem istnieją obiektywnie i zadaniem przedsiębiorców jest odkryć je wcześniej niż konkurencja lub stworzyć je poprzez innowacyjne podejście do zasobów i twórcze decyzje<sup>46</sup>. Za okazję można uznać również transakcję, która w porównaniu z innymi transakcjami przyniesie przedsiębiorstwu większą wartość przy tym samym stopniu prawdopodobieństwa albo taką samą wartość przy większym stopniu prawdopodobieństwa<sup>47</sup>. Pojawienie się nowych okazji rynkowych jest wynikiem zmian potrzeb, oczekiwań i upodobań. Niewykorzystane okazje zwykle nie wracają, w tym kontekście ważne jest, aby przedsiębiorcy mieli zdolność do ich rozpoznawania i wykorzystywania. Podstawą tych zachowań jest zdolność dopasowania się przedsiębiorstwa do warunków otoczenia – zarówno bliższego, jak i dalszego. Rozwój otoczenia generuje okazje zewnętrzne, natomiast okazje wewnętrzne kreowane są przez pracowników firmy<sup>48</sup>. Według R. Krupskiego aktywne podejście do okazji to kreowanie takich zdarzeń, którym można nadać sens okazji, z kolei pasywne to nadawanie sensu okazji zdarzeniom już istniejącym<sup>49</sup>. Źródła okazji znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Do kluczowych źródeł zewnętrznych zalicza się obserwację interesariuszy, eksperymenty rynkowe, natomiast do źródeł wewnętrznych kulturę organizacyjną sprzyjającą tworzeniu nowych pomysłów,

46 S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1, s. 11–26.

47 R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 11–24.

48 T. Falencikowski, *Zdolności dynamiczne...*, s. 288.

49 R. Krupski, *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, nr 21(1), s. 12.

na przykład na podstawie twórczości pracowników. Za przesłanki procesu powstania okazji rynkowych uznaje się<sup>50</sup>:

- skrócenie czasu reakcji ze strony podmiotów rynkowych na nieprzewidziane sytuacje w otoczeniu, skutkujące wzrostem elastyczności strategicznej i organizacyjnej;
- rosnącą złożoność procesów zarządzania, będącą skutkiem stale zwiększającej się liczby informacji, hamującej proces rozpoznawania okazji.

Wewnętrzne i zewnętrzne źródła okazji mogą być kształtowane przez planowane działania przedsiębiorstwa – oznacza to, że firma może świadomie generować okazje, a nie skupiać się jedynie na ich identyfikacji<sup>51</sup>. Wykorzystanie okazji to długookresowy plan przedsiębiorstwa, który obejmuje<sup>52</sup>:

- ustalenie, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu firma będzie postrzegała jako okazje;
- ustalenie, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa będą identyfikowane jako okazje;
- zmiany w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, które pozwolą na wykorzystanie okazji;
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur, generowanie pomysłów – np. na warsztatach kreatywności).

Niepewność otoczenia odkrywa zatem okazje, natomiast jego dynamika pozytywnie wpływa na kreowanie nowych przedsięwzięć. Procesy analizy otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa mają na celu zbieranie informacji o szansach i zagrożeniach, natomiast zdaniem właścicieli/menedżerów jest ich przekształcenie w okazje. Dynamiczny charakter przedsiębiorstwa, uzyskany jako efekt posiadanych przez nie dynamicznych zdolności, może prowadzić do wzrostu jego innowacyjności i elastyczności, co jest związane z wychwyceniem okazji z otoczenia. W tym kontekście elastyczność o wymiarze strategicznym jest rozumiana jako zdolność firmy do reagowania i adaptacji do zmian i ma związek z rekonfigurowaniem zasobów prowadzących do zmian organizacyjnych.

Rekonfiguracja zasobów jest czynnikiem nie tylko warunkującym skuteczność elastycznego procesu zarządzania strategicznego, ale również elementem, dzięki

50 K. Jędralska, A. Czech, *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration” 2011, t. 19, nr 3, s. 10–12.

51 A. Sus, *Triada: okazje – strategiczne opcje realne – elastyczność organizacji w świetle dynamicznych zdolności współczesnych organizacji*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 230.

52 R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym...*

któremu generowane są okazje wewnątrz i w otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>53</sup>. Dlatego też za cechy współczesnej firmy uznaje się<sup>54</sup>:

- zdolność do nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się w tempie równym lub szybszym niż konkurencji;
- zdolność do zmiany struktury relacji wewnątrzorganizacyjnych i z elementami otoczenia;
- wysoki poziom uprawomocnienia pracowników, co wiąże się ze wzrostem sprawności procesów realizowanych w płaskich strukturach organizacyjnych;
- posiadanie sprawnego systemu identyfikacji opinii klientów i innych interesariuszy organizacji oraz reakcji na nie;
- kształtowanie kompetencji pracowników ukierunkowanych na proces stałego uczenia się i kreowania podatności na zmiany;
- umiejętność znajdowania równowagi między stabilizacją, niezbędną dla wysokiego poziomu jakości działania, a destabilizacją wywołowaną potrzebą częstych zmian;
- wdrożenie systemu reakcji nie tylko na zmiany, które się wcześniej przewidywało, ale i na te, których się nie przewidywało, tzn. nie tylko wychwytywanie okazji, ale również ich generowanie;
- dokonywanie zmian w trakcie operacyjnego działania systemu bez potrzeby wstrzymania toku jego pracy.

Przedsiębiorstwa w różnym stopniu mają te cechy, dlatego też zasadne jest określenie poziomu elastyczności strategicznej firmy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się zazwyczaj pięć poziomów tej elastyczności<sup>55</sup>:

- poziom pierwszy – niska podatność na elastyczność i zmianę; firma przyjmuje postawę odrzucającą możliwość zmian dostosowawczych, oczekując od osób zarządzających/właścicieli ochrony przed wpływem zakłócających oddziaływań otoczenia; brak przekonania i wewnętrznej motywacji do przekonfigurowania systemu organizacyjnego oraz słaby system obserwacji otoczenia;
- poziom drugi – elastyczność opóźniona, adaptacyjna; przedsiębiorstwo przyjmuje postawę wyczekującą na silne impulsy zewnętrzne i reaguje dopiero w sytuacjach zagrażających stabilności systemu jego działania; zmiana systemu działania i konfiguracji struktury opóźniona w stosunku do konkurentów i warunków;

53 A. Sus, *Triada...*, s. 234.

54 P. Gajewski, *Granice elastyczności organizacji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 101.

55 Por. P. Gajewski, *Granice elastyczności...*, s. 102; A. Sus, *Triada...*, s. 235; I. Combe, G.E. Greenley, *Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework*, „European Journal of Marketing” 2004, vol. 38, issue 11–12, s. 1456–1480.

- poziom trzeci – elastyczność równoległa; firma tworzy efektywny system obserwacji otoczenia dla uzyskania zdolności szybkiej reakcji na zewnętrzne impulsy zakłócające stabilność i harmonijne działanie systemu; analiza otoczenia pozwala odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów i zachowania konkurentów;
- poziom czwarty – elastyczność wyprzedzająca; przedsiębiorstwo buduje efektywny system innowacyjny, oparty na regułach organizacji uczącej się i inteligentnej; zmiana systemu działania ma charakter proaktywny, destabilizujący działanie konkurencji;
- poziom piąty – elastyczność wykorzystująca obecne i nowe okazje; jest powiązana z proaktywnością firmy i może przyjąć formę działań ukierunkowanych na poszukiwanie relacji w formie aliansów, których celem może być na przykład zajęcie nowych rynków.

## 1.2. Zdolności dynamiczne a model biznesu

Zdolności dynamiczne to zbiór specyficznych organizacyjnych zdolności wyłaniających się z trajektorii rozwoju przedsiębiorstw, tworzących wartość przedsiębiorstwa na rynku poprzez rekonfigurację zasobów. Zdolności te pozwalają na rozpoznawanie i wykorzystywanie szans i zagrożeń, jak również utrzymanie przewagi konkurencyjnej poprzez modyfikację materialnych i niematerialnych zasobów<sup>56</sup>. Specyficzne charakterystyki zdolności dynamicznych zależą od charakteru otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz procesów eksploracji i eksploatacji zasobów. Dlatego też osoby zarządzające firmą, dążące do pożądanego poziomu sprawności funkcjonowania, powinny podchodzić do procesu zmian w sposób systemowy, projektując, wdrażając i doskonaląc proces rozwoju zdolności dynamicznych. Proces kształtowania zdolności dynamicznych nie powinien być traktowany jako działanie jednorazowe o charakterze pasywnym, lecz powinien być procesem wyprzedzającym zmiany, realizowanym w sposób ciągły. Brak ciągłości tego procesu wymusi bowiem na przedsiębiorstwie, w razie wykształcenia się luki strategicznej, potrzebę zmian o charakterze skokowym, które mogą doprowadzić do niesprawności systemu zarządzania, co może skutkować obniżeniem efektywności funkcjonowania<sup>57</sup>.

56 D.J. Teece, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York 2009.

57 S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności...*, s. 332.

Rozwój zdolności dynamicznych i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej powinno być wspomagane następującymi atrybutami przedsiębiorstwa (także małego)<sup>58</sup>:

- silną kulturą organizacyjną, z jednej strony spajającą wewnątrz firmy, z drugiej zaś adaptacyjną i otwartą na wpływy pochodzące z otoczenia i pozwalającą na dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu;
- właściwym klimatem organizacyjnym, w którym rozpoznaje się dobre pomysły i poddaje je ocenie merytorycznej; klimat organizacyjny sprzyja innowacyjności oraz zmianom, jednocześnie wymaga określenia kryteriów rozpoznawania i wyboru dobrych idei, zasługujących na opracowanie i wdrożenie;
- intraprzedsiebiorczością, generowaniem pomysłów zarówno przez uczestników, jak i przez osoby z zewnątrz; w procesie tym należy zaprezentować idee generowane przez uczestników firmy i skonfrontowane z opiniami zgłaszanymi przez osoby/instytucje pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa;
- wysoką orientacją na wielozadaniowość, przejawiającą się unikaniem rozwiązywania problemów w obrębie wybranej części na rzecz całej firmy;
- architekturą charakterystyczną dla organizacji oburęcznych, tzn. zdolnością do działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych;
- właściwym nastawieniem do wprowadzania zmian – firma zdolna do efektywnych zmian charakteryzuje się odrzucaniem zmian nieuzasadnionych.

W obszarze strategicznym za ważną charakterystykę zdolności dynamicznych można uznać oburęczność przedsiębiorstwa (*ambidexterity*). Koncepcja oburęczności zakłada równoważenie działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Eksploatacja to poszukiwanie nowych możliwości przy uwzględnieniu w swoich działaniach badań, eksperymentów i odkryć oraz zachowań przedsiębiorczych w postaci elastyczności, innowacyjności i podejmowania ryzyka. Celem tych działań jest poszukiwanie szans w zakresie kreowania nowych rynków, produktów i technologii oraz tworzenie nowej wiedzy. Natomiast eksploatacja jest związana z efektywnością, wydajnością, doskonaleniem oraz implementacją i realizacją, której celem jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach w zakresie dotychczasowych produktów, technologii, w dużej mierze poprzez obniżanie kosztów i uzyskiwanie korzyści skali. W tym kontekście można więc uznać, że *ambidexterity* – jako zdolność strategiczna przyczyniająca się do sukcesu firmy w długookresowej perspektywie<sup>59</sup> – wspiera rozwój zdolności dynamicznych. Dodatkowo dla

58 Por. W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013; K. Bratnicka, *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 129–141; C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.

59 A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 22–24.



rozwoju zdolności dynamicznych w małych firmach, jak już wcześniej wspomniano, istotne znaczenie ma kultura organizacyjna, która powinna charakteryzować się otwartością na otoczenie, nową wiedzę i zmiany oraz wspierać współpracę, zapewniając swobodę różnych relacji z interesariuszami<sup>60</sup>.

Koncepcja zdolności dynamicznych jest również zestawiana z modelem biznesu, który uznany jest za podejście statyczne. W tym ujęciu konkurencyjność przedsiębiorstwa jest determinowana poprzez podejmowanie działań biznesowych przy wykorzystaniu zdolności dynamicznych. Połączenie koncepcji modelu biznesu z koncepcją zdolności dynamicznych proponują C. Zott i R. Amit. Według nich kształtowanie optymalnego modelu biznesu powinno być postrzegane jako jeden z elementów tych zdolności<sup>61</sup> (por. rysunek 1.2).

Zdaniem A. Osterwaldera i Y. Pigneura „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”<sup>62</sup>. Model biznesu jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, w tym małym, w którym ważne są następujące kwestie<sup>63</sup>:

- model biznesu służy do tworzenia wartości dla klientów przy zaangażowaniu zasobów i dokonaniu wyborów strategicznych;
- powinien być postrzegany razem z całokształtem celów biznesowych, źródłami sukcesu oraz planowanymi celami strategicznymi;
- przyjęty model podlega analizie, kontroli według wyznaczonych mierników, najczęściej w obszarze zarządzania strategicznego;
- powinien opierać się na wykorzystaniu mocnych stron przedsiębiorstwa i okazji pojawiających się w otoczeniu;
- model biznesu może być udoskonalony i zmieniony, a przedsiębiorstwo – w ramach procesu zarządzania – powinno wiedzieć, jak te zmiany wpłyną na wartość dla klienta;
- zarządzanie modelem biznesu i jego zmiany wymagają odpowiednich struktur w przedsiębiorstwie, dostosowanych do nowego modelu.

60 K. Szymańska, *Organisational Culture in the Industry 4.0 Era: Introduction to Research*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (red.), *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0*, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham 2020, s. 126.

61 C. Zott, R. Amit, *Business model innovation: Towards a process perspective*, [w:] C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (red.), *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*, Oxford University Press, New York 2014, s. 400–401.

62 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Helion, Gliwice 2014, s. 5.

63 M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 153–154.





Rysunek 1.2. Rozwój modelu biznesu jako zdolności dynamicznej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie C. Zott, R. Amit, *Business model innovation: Towards a process perspective*, [w:] C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (red.), *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*, Oxford University Press, New York 2014, s. 400–401; W. Dyduch, *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 264.

Współczesne definicje modelu biznesu uwypuklają sferę kreowania wartości i innowacje. Jak wskazują H. Chesbrough i R. Rosenbloom, model biznesu pełni określone funkcje<sup>64</sup>:

64 H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11(3), s. 529, cyt. za: M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 70–71.

- określa propozycję wartości – opis docelowych klientów, badanie ich potrzeb, propozycja dostarczania wartości, ocena czynników mających wpływ na klienta;
- wyznacza segmenty rynku – wybór grupy docelowej, wybór polityki obsługi rynku, badania potrzeb poszczególnych segmentów rynku;
- definiuje strukturę łańcucha wartości – tu podejmowane są decyzje zarządcze, które odpowiedzą na następujące pytania: „Poprzez jakie działania należy dostarczyć wartość dla klienta?”, „W jaki sposób przedsiębiorstwo przechwyci część tej wartości?”;
- specyfikuje mechanizm generowania dochodów (model dochodowy) – wybór narzędzi, polityki cenowo-kosztowej, które doprowadzą do osiągnięcia zaplanowanego poziomu dochodu; określa pozycję firmy w sieci wartości;
- określa strategię konkurencyjności – odpowiadają na pytania: „Jak przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną?”, „Jak może wykorzystać ją w celu ekspansji przedsiębiorstwa i poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku?”;
- wyznacza strategię wzrostu – określają one kierunki i obszary wzrostu, to, czy wzrost jest intensywny poprzez integrację, czy dywersyfikację.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące modelu biznesu, można stwierdzić, że jest on uznawany za „mapę drogową” przedsiębiorstwa, zawierającą elementy operacjonalizacji koncepcji biznesu na konkretne działania i określającą sposób tworzenia wartości dla klienta<sup>65</sup>. Model biznesu to holistyczne podejście do zarządzania firmą, swego rodzaju architektura procesów biznesowych, składająca się z opisu koncepcji, wyznaczania etapów działań operacyjnych oraz kształtowania tych procesów. Punktem wyjścia dla współczesnych modeli biznesu jest tworzenie nowych wartości poprzez wprowadzane zmiany – im bardziej są one gruntowne, tym lepsze efekty może osiągnąć przedsiębiorstwo<sup>66</sup>. Małe firmy są uznawane za elastyczne w działaniu, a co za tym idzie – łatwo dostosowują się do zmian i nie powinny mieć problemów z rekonfiguracją modelu biznesu.

Model biznesu obejmuje całościową logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest on również używany w określaniu relacji, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem<sup>67</sup>. Jak opisano w literaturze przedmiotu, dominują

65 W. Rudny, *Model biznesowy w strategii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2), s. 221.

66 R. Lisowska, J. Ropęga, *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 112.

67 M. Oliński, *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 113.

dwa poglądy odnoszone do tych relacji. Z jednej strony przeważa przekonanie, że otoczenie uzależnia przedsiębiorstwo i dlatego jest ono podporządkowane jego wpływowi. Z drugiej zaś to przedsiębiorstwo ma możliwość wywierania wpływu na otoczenie i jego kształtowanie<sup>68</sup>. Pierwsze ujęcie nazywa się perspektywą przedsiębiorczą, a drugie adaptacji. Perspektywa przedsiębiorcza charakteryzuje się wysokim stopniem innowacyjności, co najczęściej skutkuje wprowadzaniem innowacji o charakterze pionierskim i radykalnym, o skali nowości na poziomie krajowym i światowym. Natomiast perspektywa adaptacyjna objawia się wprowadzaniem innowacji o charakterze przyrostowym, o skali nowości na poziomie firmy.

Zmiany zachodzące w otoczeniu małych przedsiębiorstw powodują, że podmioty te muszą modyfikować swój model biznesowy. Zdarza się tak, że przedsiębiorstwo, chcąc zaspokoić potrzeby kilku segmentów klientów, stosuje wobec każdego z nich inny model biznesu. Jest to uzasadnione chęcią wyprzedzenia konkurencji na dotychczasowych rynkach, zamiarem wejścia na nowe rynki, chęcią wydajniejszego gospodarowania zasobami czy wygenerowania nowych strumieni przychodów<sup>69</sup> na podstawie swoich zdolności dynamicznych.

### 1.3. Wymiary i konstrukt zdolności dynamicznych

Konstrukt zdolności dynamicznych odwołuje się do zarządzania strategicznego i obejmuje różne zestawy wymiarów, będących zestawami współzależnych komponentów. Według D.J. Teece'a, G. Pisano, A. Shuena wymiarami zdolności dynamicznych są: zdolność do integrowania, zdolność do tworzenia oraz zdolność do rekonfigurowania. Z kolei I. Barreto wyróżnia zdolności: strategicznego nadawania sensu, podejmowania decyzji we właściwym czasie, implementacji zmian, a A. Jantunen, H.K. Ellonen i A. Johansson jako wymiary wskazują zdolności: wyczuwania, wykorzystywania oraz rekonfigurowania<sup>70</sup>. Według S. Cyferta i K. Krzakiewicza proces kształtowania zdolności dynamicznych obejmuje<sup>71</sup>:

- uczenie się związane z pozyskiwaniem wiedzy, jej transferem, alokacją i przechowywaniem wewnątrz przedsiębiorstwa;
- poszukiwanie okazji, związane z analizowaniem zjawisk w otoczeniu, tworzeniem nowych idei;

68 E. Stańczyk-Hugiart, *Dynamika strategiczna...*, s. 16.

69 K. Leszczewska, *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 7, s. 193.

70 J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 116–117.

71 S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności...*, s. 332–333.

- koordynację związaną z tworzeniem wizji integrującej interesariuszy, budowaniem lojalności i zaangażowania pracowników, wdrażaniem innowacji i nowych technologii;
- konfigurację i rekonfigurację, związane z pozyskiwaniem, tworzeniem i integracją zasobów, kreowaniem innowacji, wdrażaniem nowych technologii, nabywaniem umiejętności, pozbywaniem się zbędnych zasobów;
- adaptację organizacji, powiązaną z transformacją modelu biznesowego, doskonaleniem firmy, wdrażaniem najlepszych praktyk w obszarze zarządzania, zapewnieniem elastyczności struktury organizacyjnej, zarządzaniem tożsamością organizacji.

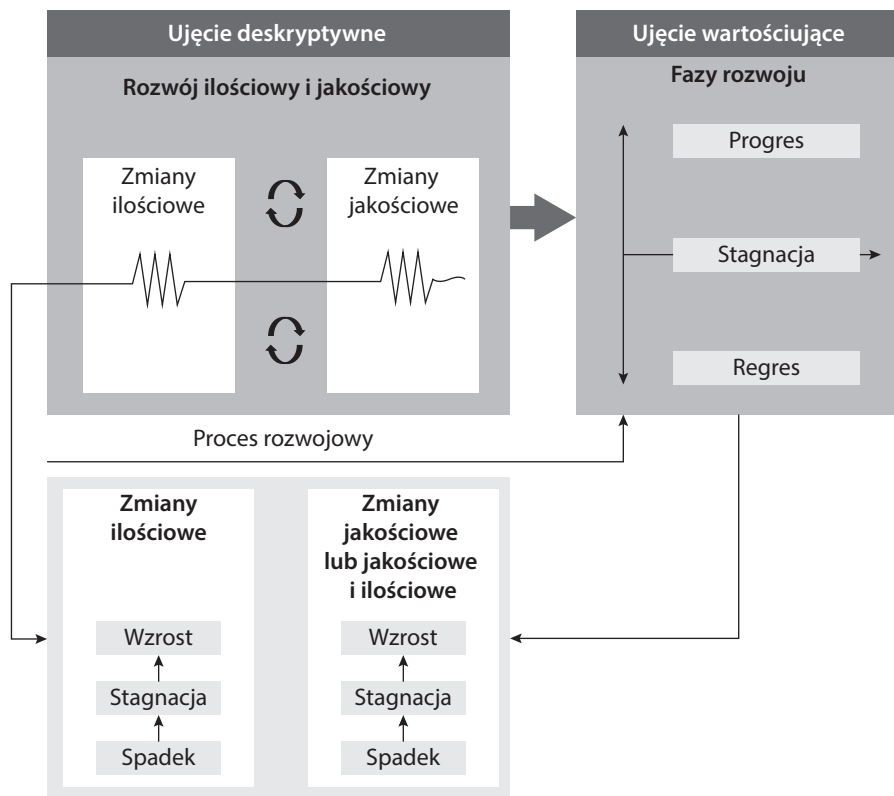
Zdaniem C.L. Wang i P.K. Ahmeda zdolności dynamiczne to konstrukt zbudowany z trzech elementów<sup>72</sup>:

- zdolności do adaptacji – rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez elastyczność zasobów;
- zdolności do absorpcji – oznaczającej możliwości przedsiębiorstwa do rozpoznawania i pozyskania nowej wiedzy z otoczenia oraz integrowania jej z posiadaną już wiedzą w celu jej wykorzystania;
- zdolności do innowacyjności – czyli zdolności przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań w celu rozwoju nowych produktów/usług, nowych procesów wytwarzania lub świadczenia usług w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zaprezentowane składowe zdolności dynamicznych są wspólne dla większości przedsiębiorstw, jednakże w tym modelu zwraca się uwagę na specyficzne dla każdego przedsiębiorstwa procesy podstawowe, związane z tworzeniem określonej konfiguracji zasobów. Na zdolności dynamiczne wpływ ma dynamika rynku – im jest ona większa, tym większa skłonność firmy do wykorzystania zdolności dynamicznych w celu kształtowania strategii<sup>73</sup>, tak więc rozwój zdolności dynamicznych jest podyktowany strategią rozwoju przedsiębiorstwa, ma wpływ na jego wyniki rynkowe i finansowe w perspektywie długookresowej oraz poprawę pozycji konkurencyjnej (por. rysunek 1.3).

72 C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „The International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 38.

73 Tamże, s. 19–20.



Rysunek 1.3. Model zdolności dynamicznych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „The International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 39.

**Zdolność do adaptacji** to umiejętność szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń pochodzących z otoczenia, jak również szybkiego ich uporządkowania. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywają instrumenty zarządzania strategicznego, w tym analizy strategiczne, systemy wczesnego ostrzegania oraz skuteczne metody poszukiwania szans rynkowych (np. umiejętność kreowania własnych okazji dzięki innowacyjności i kreatywności)<sup>74</sup>. W tym kontekście istotna może okazać się współpraca przedsiębiorstwa z klientami w celu poszukiwania i odkrywania szans w otoczeniu dla wykorzystania innowacji produktowych i procesów biznesowych. Coraz więcej przedsiębiorstw, w tym małych, docenia rosnącą rolę klientów w obszarze współtworzenia innowacji – coraz częściej biorą oni udział w tworzeniu wartości w początkowym etapie tego procesu. Udział klienta we wspólnym wytwarzaniu wartości z firmą może przyjmować różne formy

74 M. Sajdak, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw...*, s. 144.

– klienci mogą na przykład zostać zaproszeni do udziału w podejmowaniu decyzji na etapie oceny zgromadzonych pomysłów, selekcji najciekawszych pomysłów oraz wdrożenia danego rozwiązania. Współtworzenie wartości z klientami generuje wiele korzyści, między innymi wzrost satysfakcji klientów, poprawę jakości produktów, usług, obniżenie kosztów, wzrost wydajności, zmniejszenie ryzyka rynkowego, wzrost rekomendacji wśród konsumentów, poprawę innowacyjności mogących stać się trwałymi przewagami konkurencyjnymi<sup>75</sup>. Zarządzający w przedsiębiorstwie, w tym małym, nie mają możliwości wykorzystania wszystkich szans, dlatego też istotna jest umiejętność wyznaczania priorytetów na podstawie dostępnych zasobów i kompetencji oraz chłonność – odnosząca się do umiejętności firmy do pozyskiwania informacji z zewnątrz i integrowania z informacjami znajdującymi się wewnątrz firmy. W tym kontekście pożądaną cechą jest zdolność do innowacyjności, pozwalająca na połączenie wewnętrznej innowacyjności z okazjami pojawiającymi się w otoczeniu.

Zgodnie z teorią racjonalnej adaptacji relacje między małym przedsiębiorstwem a otoczeniem to zdolność tych podmiotów do adaptowania się i systematycznego dostosowania się do otoczenia poprzez spójne rekonfigurowanie zasobów ze strategią. W tym znaczeniu małe firmy mają zdolność do rozpoznawania otoczenia, interpretowania problemów i dokonywania zmian, co determinuje ich przetrwanie<sup>76</sup> i rozwój. Podmioty te mają swobodę decyzyjną, w dużej mierze ze względu na indywidualną własność, dzięki której mogą podejmować zachowania adaptacyjne. Zdaniem G. Morgana warunkiem dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia jest posiadanie unikatowych umiejętności adaptacyjnego uczenia się<sup>77</sup>, umiejętności wyczuwania rynku i reagowania na jego zmiany adekwatnie do sytuacji oraz zdolności do ciągłego przekształcania<sup>78</sup>.

Natomiast **zdolności absorpcyjne** przedsiębiorstwa, w tym małego, ukierunkowane są w głównej mierze na umiejętności pozwalające na ocenę wartości wiedzy jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa, a także na umiejętności pozyskiwania

75 Por. A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; Z. Pilgrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, *Consumer Engagement in Value Co-Creation: what Kind of Value it creates for Company?*, „Engineering Economics, Commerce of Engineering Decisions” 2015, vol. 26, no. 4, s. 452–460; K. Coulter, A.L. Roggeveen, „Like it or not”: *Consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks*, „Management Research Review” 2012, vol. 35(9), s. 878–899.

76 E. Stańczyk-Hugiart, *Dynamika strategiczna...*, s. 18.

77 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 286–287.

78 Por. S.H. Heackel, *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations*, Harvard Business Review Press, Boston 1999; V.P. Rindova, S. Kotha, *Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44(6), s. 1263–1280.

tej wiedzy oraz jej wykorzystywania w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej<sup>79</sup>. Zdolności te obejmują takie procesy, jak akumulacja, integracja, wykorzystanie i rekonfiguracja wiedzy<sup>80</sup>. Tworzenie wiedzy następuje poprzez rozwijanie i wymianę wiedzy jawnej i niejawnej. W tym kontekście w przypadku turbulentnego otoczenia współczesne przedsiębiorstwa są ukierunkowane na aktualizowanie i gromadzenie swoich baz wiedzy. Natomiast integracja wiedzy polega na łączeniu ze sobą różnych zasobów wiedzy rozwijanych wewnątrz firmy z wiedzą pozyskaną ze źródeł zewnętrznych, co podkreśla wagę integracji jako elementu rozwoju zdolności dynamicznych. Firmy wykorzystują różne strategie integracji wiedzy, na przykład poprzez działania nakierowane na rozwiązywanie problemów, współpracę z innym interesariuszami (dostawcami, klientami) oraz elastyczną koordynację dotychczasowej wiedzy z nową. Z kolei wykorzystanie wiedzy (np. o rynku, klientach, produktach, konkurentach, dostawcach, pośrednikach itp.), która poprzez jej użytkowanie nie traci na wartości, a wręcz rozwija się, może odbywać się w sposób ukryty i podświadomy. Dlatego też istotne jest dzielenie się wiedzą na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Systematyczne procesy związane z wymianą wiedzy stanowią ważny element rozwoju zdolności dynamicznych. Z kolei rekonfiguracja wiedzy obejmuje tworzenie nowych kombinacji z istniejącej wiedzy do nowych celów lub w nowy sposób. Rekonfiguracja ta może być powiązana z proaktywnością i dalekowzrocznością strategiczną przedsiębiorstwa<sup>81</sup>.

Jednak badania nad organizacyjnym uczeniem się i transferem wiedzy wskazują na wiele barier, które mogą zmniejszyć korzyści czerpane z wiedzy. Na przykład lepkość wiedzy powoduje, że przeniesienie wiedzy z jednej jednostki organizacyjnej do drugiej może okazać się kosztowne i niełatwe ze względu na trudność jej „odklejenia” od specyficznych uwarunkowań organizacyjnych, kulturowych i technicznych. Również skuteczność transferu wiedzy wewnątrz i pomiędzy firmami jest ograniczona ze względu na brak wcześniejszego uczenia się przed odbiorcą wiedzy oraz brak motywacji do transferu wiedzy ze strony nadawcy wiedzy<sup>82</sup>.

79 R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności...*, s. 362.

80 Por. M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania i przedsiębiorczości* 2011, s. 137-160; T. Eriksson, *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, „Scandinavian Journal of Management” 2014, vol. 30, issue 1, s. 65-82; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*

81 A. Wójcik-Karpacz, *Mechanizmy i ścieżki zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 345-350.

82 Tamże, s. 353.



Z kolei **zdolności innowacyjne** przedsiębiorstwa odnoszą się do jego umiejętności w zakresie kształtowania i rozwoju nowych: produktów oraz usług, metod i technik wytwarzania, sposobów świadczenia usług, standardów obsługi klienta czy też form organizacyjnych oraz rynków. To właśnie o skuteczności firmy w zakresie tworzenia innowacji decyduje wypracowany w przeszłości potencjał innowacyjny, jak również zdolności do bieżącego jego wykorzystania<sup>83</sup>. Ważną przesłanką rozwoju potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa jest dynamizm, który ma związek ze zmianami, niepewnością i szansami. Taką właśnie elastycznością charakteryzują się małe firmy, które – wykorzystując okazje – łatwo przystosowują się do wymogów otoczenia. Tak rozumiane zdolności innowacyjne stanowią nie tylko podstawę rozwijanych kompetencji przedsiębiorstwa, lecz również kluczową determinantę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, wyrażającą możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo długofalowych korzyści.

Zaprezentowana struktura zdolności dynamicznych według C.L Wang i P.K. Ahmeda będzie stanowić oś prezentacji empirycznej w niniejszym opracowaniu.

## 1.4. Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych

### 1.4.1. Orientacja przedsiębiorcza – kontekst definicyjny

Szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu orientacja przedsiębiorcza to konstrukt, który uważa się za rzetelną miarę poziomu przedsiębiorczości firmy<sup>84</sup>. Jest bowiem reprezentowana przez zachowania akceptowane przez przedsiębiorstwo, zajmując przestrzeń koncepcyjną różniącą się od innych zjawisk przedsiębiorczych, takich jak kultura przedsiębiorcza, klimat przedsiębiorczy czy działanie przedsiębiorcze (np. wprowadzenie innowacyjnego procesu)<sup>85</sup>. Orientacja przedsiębiorcza

83 L. Kozioł, A. Wojtowicz, *Zarządzanie wiedzą wspierające zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa – jakościowa analiza danych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria „Administracja i Zarządzanie” 2015, nr 107, s. 12.

84 Szerzej: M. Lages, C.S. Marques, J.J.M. Ferreira, F.A.F. Ferreira, *Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry*, „International Entrepreneurship Management Journal” 2017, vol. 13(3), s. 837–854; B.S. Anderson, Y. Eshima, *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2013, vol. 28, issue 3, s. 413–429.

85 M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 25.



jest postrzegana jako charakterystyka przedsiębiorstwa mierzona obserwacją przedsiębiorczego stylu kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, w tym właścicieli, przejawiającego się w decyzjach strategicznych ukierunkowanych na zarządzanie operacyjne firmy, będące odpowiedzią na wyzwania turbulentnego otoczenia<sup>86</sup>. Orientacja przedsiębiorcza odnosi się do procesu, w którym przedsiębiorstwa dostrzegają perspektywy działania na podstawie kreatywnego wykorzystania zasobów w celu stworzenia wartości dodanej, co może uzasadnić zaangażowanie organizacji w proaktywne i innowacyjne strategie<sup>87</sup>.

Naukownicy uważają, że orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla intencje i skłonności właścicieli i osób zarządzających firmą do zachowań przedsiębiorczych, określając styl zarządzania ukierunkowany na kształtowanie postaw przedsiębiorczych członków firmy<sup>88</sup>, które mają swój wyraz w wewnętrznych procedurach organizacyjnych, jak również w strategicznej pozycji firmy na rynku. Orientacja przedsiębiorcza może mieć wpływ na zmianę dotychczasowego modelu biznesowego na innowacyjny<sup>89</sup>, który ułatwi prowadzenie firmy oraz pozwoli na budowanie kultury przedsiębiorczej<sup>90</sup> zorientowanej na odkrywanie i wykorzystywanie możliwości wprowadzania zmian, w tym o charakterze innowacyjnym. Dlatego też orientację przedsiębiorczą uznaje się za zasób niematerialny, wbudowany w procedury organizacyjne i rozproszony wśród uczestników firmy<sup>91</sup>. Istota orientacji przedsiębiorczej zależy zatem od sposobu implementacji przedsiębiorczości w ramach prowadzonej działalności gospodarczej<sup>92</sup> przez przedsiębiorcę rozumianego w sposób szeroki – jako uczestnika firmy podejmującego działania przedsiębiorcze.

Przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się orientacją przedsiębiorczą, to takie, które angażuje się w tworzenie innowacji, przyjmuje postawę proaktywną oraz podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia<sup>93</sup>. Natężenie orientacji przedsiębiorczej

86 J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019, s. 24–25.

87 M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 23.

88 S. I. Krauss, M. Frese, C. Friedrich, J.M. Unger, *Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, vol. 14(3), s. 315–344.

89 A. Pérez-Luño, J. Wiklund, R.V. Cabrera, *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption*, „Journal of Business Venturing” 2011, vol. 26(5), s. 555–571.

90 J.G. Covin, W.J. Wales, *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2012, vol. 36(4), s. 677–702.

91 A. Lisboa, D. Skarmas, C. Saridakis, *Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis*, „Journal of Business Research” 2016, vol. 69(4), s. 1319–1324.

92 A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*

93 D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29(7), s. 770–791.

zmienia się pod wpływem różnych uwarunkowań – zarówno o charakterze wewnętrznym, bazujących na zasobach przedsiębiorstwa (np. zasobach ludzkich), rzeczowych składnikach majątku, własnym zapleczu badawczo-rozwojowym, wiedzy, jak i na uwarunkowaniach zewnętrznych, wynikających z wpływu otoczenia. Orientacja przedsiębiorcza<sup>94</sup> opisuje strategiczne procesy wewnątrz firmy, używane w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, dlatego też istotne jest, aby małe przedsiębiorstwa wykorzystywały swoją silną orientację przedsiębiorczą do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Podmioty te potrzebują silnej orientacji przedsiębiorczej, aby dostrzec różnice między obecnymi potrzebami rynku a tym, co będzie wymagane, aby sprostać przyszłym szansom, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie dotychczasowych badań<sup>95</sup> można stwierdzić, że orientacja przedsiębiorcza nie dotyczy tylko właściciela i osób zarządzających, ale również powinna przenikać całą firmę, stanowiąc element kultury organizacyjnej.

Tak więc celem orientacji przedsiębiorczej jest zaszczepienie w organizacji wyprzedzającej zdolności do inicjowania kreatywnej i inteligentnej reakcji, która umożliwi dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i aktywnego wykorzystania szans. Według R.G. McGratha<sup>96</sup> eksperymentowanie jest istotne, jeżeli przedsiębiorstwo planuje rozwijać innowacyjną zdolność do skutecznego dostosowania się do stale zmieniających się warunków otoczenia. W tym ujęciu podkreśla się rolę orientacji przedsiębiorczej, gdyż jej wymiary są ukierunkowane na odkrywanie szans i zagrożeń przed konkurentami, a także na tworzenie różnorodności w działaniach organizacyjnych zorientowanych na budowanie nowego spojrzenia na radzenie sobie z szansami i zagrożeniami.

---

94 Por. A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, no. 33(3), s. 761–787; A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T. C. Flatten, *Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity*, „Department Research Policy” 2014, no. 43, s. 1353–1369.

95 Por. J.R. Boling, T. M. Pieper, J.G. Covin, *CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2015, vol. 40(4), s. 891–913; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza...*; B.S. Anderson, P. M. Kreiser, D.F. Kuratko, Y. Eshima, *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, „Strategic Management Journal” 2014, vol. 36(10), s. 1579–1596; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*; M. Okręglicka, *Orientacja przedsiębiorcza...*

96 R.G. McGrath, *Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 1, s. 118–131.

Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów<sup>97</sup>, struktur, metod, praktyk, stylów zachowań<sup>98</sup>, jakie osoby zarządzające firmą wykorzystują, aby działać w sposób przedsiębiorczy. Definicja ta opiera się na twierdzeniu, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania ryzyka większego niż firmy nieposiadające orientacji przedsiębiorczej, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą nacisk na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym<sup>99</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do pojęcia *orientacja przedsiębiorcza*. Pierwsze z nich to podejście jednowymiarowe, zaprezentowane przez D. Millera<sup>100</sup>, a następnie rozwijane przez J.G. Covina i D.P. Slevina<sup>101</sup>, drugie zaś to podejście wielowymiarowe G.T. Lumpkina i D.D. Dessa<sup>102</sup>. Zasadniczą różnicą między tymi dwoma podejściami jest to, czy poszczególne wymiary zmieniają się niezależnie od siebie, czy są współzależne.

W pierwszym podejściu orientacja przedsiębiorcza rozumiana jest jako konstrukt składający się z trzech wymiarów: proaktywności, innowacyjności oraz podejmowania ryzyka<sup>103</sup>. Podstawą tego podejścia jest eksponowanie wszystkich trzech wymiarów jednocześnie, aby mogły one w równym stopniu przyczynić się do budowania orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, że wymiary powinny być ze sobą zbieżne, a wzrost orientacji przedsiębiorczej wymaga zwiększenia natężenia zachowań i działań we wszystkich wymiarach<sup>104</sup>. Analiza tego konstruktury wy-

97 Por. M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 35–56; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „The Academy of Management Executive (1993–2005)” 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156.

98 Por. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21(1), s. 135–172; K. Wach, *Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2015, vol. 3, no. 2, s. 9–24.

99 J.G. Covin, D. Miller, *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2013, no. 38, s. 11–44.

100 D. Miller, *The correlates of entrepreneurship...*

101 J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75–87.

102 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, s. 135–172; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge...*, s. 147–156.

103 J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management...*

104 M. Okręglička, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 62–63.

kazała, że badając indywidualne wymiary, niezależnie od wzajemnych zależności, można przyjąć, że łączą się one w formę orientacji przedsiębiorczej, czyli orientacja jest tworzona przez te wymiary, a nie wymiary są jej przejawem. Wydaje się, że koncepcja jednowymiarowa nie ma obecnie zastosowania, gdyż trudno zagwarantować, że zmiana jednego z wymiarów powoduje zmianę pozostałych w tym samym zakresie. Konsekwencją tej wątpliwości było rozwinięcie koncepcji orientacji przedsiębiorczej przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa<sup>105</sup> o dodatkowe dwa wymiary – autonomię oraz konkurencyjną agresywność – i potraktowanie tego konstruktów jako wielowymiarowego.

W literaturze toczy się debata na temat zasadności zarówno jednego, jak i drugiego podejścia. W aktualnych publikacjach naukowych podejścia te funkcjonują równolegle, dlatego też warto rozpatrzyć je ze względu na ich przydatność w analizach orientacji przedsiębiorczej małych firm. Takiej analizy dokonali J.G. Covin i W.J. Wales<sup>106</sup>, wskazując, że podejście wielowymiarowe jest bardziej skoncentrowane na odpowiedzi na pytanie, gdzie występuje orientacja przedsiębiorcza, natomiast wcześniejsza koncepcja D. Millera na tym, jak wygląda orientacja przedsiębiorcza. Wielowymiarowość konstruktów odnosi się zatem do sytuacji, gdy wymiary są odrębne, ale powiązane, traktowane jako spójna koncepcja teoretyczna. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mogą zmieniać stopień proaktywności, innowacyjności, podejmowania ryzyka, konkurencyjnej agresywności czy autonomii tak, aby nie były one jednakowo przedsiębiorcze we wszystkich wymiarach<sup>107</sup>. Przy tym dynamika zmian w poszczególnych wymiarach może być odmienna, co nie przeszkadza w ocenie poziomu orientacji przedsiębiorczej. Jak wskazują badania<sup>108</sup>, zaleca się, aby wymiary były dodatnio skorelowane, tzn. wzrost w którymkolwiek z wymiarów powinien wpływać pozytywnie na orientację przedsiębiorczą.

#### 1.4.2. Konstrukt orientacji przedsiębiorczej

Analiza literatury przedmiotu w obszarze orientacji przedsiębiorczej skłoniła autorkę opracowania do przyjęcia do dalszej analizy pięciowymiarowego konstruktów orientacji przedsiębiorczej. W związku z tym w dalszej części tego podrozdziału zostaną szczegółowo omówione wymiary tego konstruktów teoretycznego.

**Proaktywność** to cecha przedsiębiorstw, które stale poszukują nowych możliwości i szans, reagując na zmieniające się wymagania i potrzeby klientów, i stają

105 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*

106 J.G. Covin, W.J. Wales, *The Measurement...*, s. 677-702.

107 M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 66.

108 A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation...*, s. 761-778.

się często pionierami w odniesieniu do nowych produktów czy usług<sup>109</sup>. Proaktywność jest postrzegana jako pożądana i wręcz niezbędna cecha organizacyjna, a proaktywne firmy są ukierunkowane na przyszłe potrzeby klientów, aktywnie poszukując nowych rozwiązań i możliwości.

Proaktywność to zatem poszukiwanie nowych szans, które mogą, ale nie muszą odnosić się do bieżącej działalności i zmian o charakterze innowacyjnym, na przykład w postaci nowych produktów/usług, ale powinny pozwalać przedsiębiorstwu wyprzedzić konkurencję. Tak więc działanie proaktywne sugeruje perspektywę poszukiwania szans dla lidera rynku<sup>110</sup>.

Według J. Penc'a proaktywność to wolne działanie ukierunkowane na rozpoznawanie zagrożeń i aktywne podejmowanie działań zapobiegawczych oraz stawianie wyzwań, wyszukiwanie celów i podejmowanie działań zmierzających do ich realizacji<sup>111</sup>.

Proaktywność należy analizować z różnych perspektyw – organizacyjnej, społecznej i indywidualnej. Perspektywy te oddziałują na siebie, na przykład proaktywność jednostki kształtuje nie tylko jednostkę, ale również wpływa na inne poziomy organizacyjne, czyli zespół i przedsiębiorstwo, natomiast proaktywność zespołu może pobudzać zachowania proaktywne jednostek<sup>112</sup>. Proaktywność jest istotna szczególnie dla małych firm, gdyż sukces tych podmiotów opiera się na niewielkiej liczbie osób zatrudnionych i właścicielach/menedżerach.

Według M. Bolino, S. Valcea i J. Harveya proaktywność nie zawsze ma pozytywny wydźwięk, gdyż może wiązać się ze znacznymi kosztami związanymi ze zużyciem przy tych działaniach zasobów, czasu i energii<sup>113</sup>, na przykład wchodzenie na nowe rynki wymaga uruchomienia zasobów w celu zdobycia nowych informacji rynkowych o nowych dostawcach, klientach i konkurentach.

Z kolei **innowacyjność** odzwierciedla tendencje przedsiębiorstwa ukierunkowane na proces twórczy i nowe pomysły wspierane nowymi technologiami, w wyniku których powstają nowe produkty i usługi oraz usprawniane są procesy w firmie. Przedsiębiorstwa uznawane za innowacyjne, aby zdobyć przewagę konkurencyjną, skupiają się na sferze B+R, rozwoju kreatywności i eksperymentowaniu w celu

109 A. Aragon-Sanchez, G. Sanchez-Marin, *Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(3), s. 287–308.

110 M. Okręglicka, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 84.

111 J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 24–25.

112 M. Okręglicka, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 85.

113 M. Bolino, S. Valcea, J. Harvey, *Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2010, vol. 83(2), s. 325–345.

wygenerowania nowych rozwiązań<sup>114</sup>. W przypadku małych przedsiębiorstw prekursorem i inicjatorem działalności innowacyjnej jest właściciel, który – szukając nowych możliwości – uruchamia własną działalność gospodarczą i próbuje zdobyć dla niej najlepszą pozycję konkurencyjną<sup>115</sup>. Uważa się zatem, że założyciele szybko rozwijających się małych przedsiębiorstw osiągają znacznie lepsze wyniki w zakresie tworzenia innowacyjnych rozwiązań niż osoby zajmujące stanowiska kierownicze w firmach. Postawa proinnowacyjna oznacza orientację na ciągle poszukiwanie okazji i szans, i jest funkcją ukierunkowanych na zmiany cech osobowościowych, ambicji i motywacji.

Innowacyjność małych przedsiębiorstw to zjawisko trójwymiarowe, obejmujące wewnętrzną skłonność firmy do tworzenia lub adaptacji innowacji, zdolność firmy do tworzenia lub adaptacji innowacji oraz gotowość firmy do podjęcia ryzyka immanentnie związanego z implementacją nowych idei, koncepcji, pomysłów i wynalazków<sup>116</sup>. Z kolei B. Nogalski i J. Karpacz traktują innowacyjność jako jeden z głównych – obok wiedzy, zaufania i przedsiębiorczości – paradygmatów zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, pozwalający na budowanie przewagi konkurencyjnej prowadzącej do sukcesu rynkowego<sup>117</sup>. Innowacyjność odnosi się do stopnia, w jakim przedsiębiorstwo tworzy nowe i unikatowe produkty/usługi oraz procesy biznesowe. Jest ona postrzegana jako istotna umiejętność firmy w zakresie dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa, które osiągają sukces, mają zdolność do absorpcji innowacji w obszarze kultury organizacyjnej i systemu zarządzania. Powodzenie tego procesu zależy w dużej mierze od zatrudnionych pracowników z potencjałem w obszarze wiedzy, umiejętności i zdolności twórczych oraz kreatywności. W przypadku małego przedsiębiorstwa prekursorem i inicjatorem działań innowacyjnych jest właściciel, który ma często postawę proinnowacyjną, czyli jest zorientowany na poszukiwanie możliwości zmian na lepsze. Warunkiem postawy proinnowacyjnej jest wysoki stopień tolerancji niepewności, powodujący większą satysfakcję z odkrywania czegoś<sup>118</sup>.

Kolejny wymiar orientacji przedsiębiorczej to **podejmowanie ryzyka**. Determinuje ono gotowość przedsiębiorstwa do inicjowania odważnych działań, polegających między innymi na wejściu firmy na nowe i nieznane rynki, przeznaczaniu

114 B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 43–51.

115 M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 117.

116 M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 36.

117 B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej...*, s. 43–51.

118 M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza...*, s. 120.



dużej części zasobów na przedsięwzięcia niepewne, z którymi wiąże się prawdopodobieństwo niepowodzenia<sup>119</sup>. Uznaje się, że ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności przedsiębiorstw, w tym małych, jego całkowite wyeliminowanie jest niemożliwe, gdyż przedsiębiorca, podejmując decyzje, nie ma pełnej informacji na temat danego zjawiska czy problemu<sup>120</sup>. Ryzyko ma szczególne znaczenie na poziomie strategicznym – jest nieuniknionym elementem prowadzenia działalności gospodarczej. Podejmowanie ryzyka jako wymiar orientacji przedsiębiorczej ma silny związek z innowacyjnością i proaktywnością. Proaktywność skłania bowiem do wykorzystania nowych rozwiązań i możliwości rynkowych, natomiast podejmowanie ryzyka może inspirować do twórczych i innowacyjnych pomysłów, co w dłuższej perspektywie może stwarzać szansę sukcesu<sup>121</sup>.

Natomiast **autonomia** jest odzwierciedleniem działań podejmowanych niezależnie od granic organizacyjnych. Odnosi się ona do uczestników przedsiębiorstwa podejmujących swobodnie i w sposób ciągły decyzje, bez względu na bariery, na przykład wynikające z ograniczonej dostępności zasobów czy intensywnych praktyk konkurencji<sup>122</sup>. Współcześnie autonomia jest traktowana jako konstrukt wielowymiarowy, gdyż ma odzwierciedlać wiele obszarów, między innymi kontrolę, strategię oraz procesy. Badania naukowe wskazują, że małe przedsiębiorstwa, szczególnie te o charakterze rodzinnym, charakteryzuje silna kontrola właściciela i rodziny we wszystkich obszarach funkcjonowania. Taki styl autorytarny właściciela/członków rodziny sprawia, że autonomia wewnętrzna ma niższy poziom niż w przypadku firm nierodzinnych.

Z kolei **konkurencyjna agresywność** to ambicje przedsiębiorstwa do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku oraz chęć bezpośredniego pokonania konkurentów, czyli skłonność do intensyfikowania bezpośrednich wyzwań wobec konkurentów w celu wejścia na rynek. Firma koncentruje się na rozwoju na istniejącym rynku, dążąc do zwiększenia w nim udziału<sup>123</sup>. Takie działania wymagają od przedsiębiorstwa gotowości do implementowania niekonwencjonalnych metod konkurencji.

Konkurencyjna agresywność jest odpowiedzią firmy na zagrożenia, w przeciwieństwie do proaktywność, która jest odpowiedzią na szanse pojawiające się

119 A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2017, nr 153, s. 143–160.

120 J. Ropęga, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 171.

121 S. Chen, X. Su, S. Wu, *Need for achievement, education, and entrepreneurial risk-taking behavior*, „Social Behavior and Personality” 2012, vol. 40(8), s. 1311–1318.

122 A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation...*, s. 761–778.

123 A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*

w otoczeniu<sup>124</sup>. Konkurencyjna agresywność jest zorientowana na zagrożenia generowane przez konkurentów i walki o istniejących klientów. Firmy tworzą, nabywają i wykorzystują zasoby, aby osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. Kreowanie zasobów oznacza więc proaktywność, natomiast obrona istniejących zasobów jest wynikiem agresywnego podejścia<sup>125</sup>.

Jak wynika z analizy *desk research*, konstrukt orientacji przedsiębiorczej jest już szeroko opisany w literaturze przedmiotu i można uznać, że jego wymiary są ukierunkowane głównie na procesy biznesowe, a także na perspektywę strategiczną w obszarze formułowania strategii i dokonywania wyborów strategicznych. Pozwala to firmie działać w sposób przedsiębiorczy<sup>126</sup>. Obecnie zainteresowanie orientacją przedsiębiorczą stale rośnie, a ona sama staje się jednym z obszarów badań w ramach przedsiębiorczości. Badania obejmują nie tylko samo zjawisko, ale także potencjał sprzyjający jego powstaniu. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że największą liczbę badań w małych przedsiębiorstwach poświęcono wymiarowi *innovacyjność*, co pozwoliło wykazać, jaki jest poziom innowacyjności tych podmiotów i jaki ma on wpływ na ich wzrost i rozwój. Zasadna zatem jest szersza analiza pozostałych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w kontekście rozwoju małych przedsiębiorstw.

Zdolności dynamiczne są traktowane jako kluczowy środek umożliwiający łączenie orientacji przedsiębiorczej z możliwością wykorzystania szans, a w konsekwencji z rozwojem przedsiębiorstwa. Koncepcja zdolności dynamicznych ukierunkowana jest bowiem na odpowiedź na pytanie o to, jak firma może sobie poradzić z otoczeniem, gdzie zachodzące zmiany mają dynamiczny charakter i wymagają tzw. dynamicznego podejścia. Dyskusja w środowisku naukowym na ten temat jest szeroka i ma zarówno wielu zwolenników, jak i przeciwników. Jedną z istotnych kwestii, która nie została rozstrzygnięta, jest powiązanie zdolności dynamicznych z wielkością i wiekiem przedsiębiorstwa. Uznaje się, że nie wszystkie przedsiębiorstwa mają zdolności dynamiczne. Według D. Teece'a i G. Pisano budowanie zdolności dynamicznych może trwać długo, co potwierdza tezę o ich braku w początkowych fazach rozwoju firmy<sup>127</sup>. Innego zdania

124 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, s. 135–172.

125 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, issue 5, s. 429–451.

126 M. Bratnicki, R. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158.

127 D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms...*



są badacze<sup>128</sup>, którzy twierdzą, że nowo powstałe przedsiębiorstwa mają zdolności przedsiębiorcze uznawane za dynamiczne. Kolejnym problemem jest związek powiązania/niepowiązania zdolności dynamicznych z charakterystyką otoczenia przedsiębiorstwa. W przypadku otoczenia umiarkowanie dynamicznego zdolności te zależą od aktualnej wiedzy i stabilnych procesów, z kolei przy otoczeniu wysoce dynamicznym od szybkiego tworzenia nowej wiedzy i bardziej niestabilnych procesów<sup>129</sup>. Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie orientacji przedsiębiorczej wyróżniają się wysoką zdolnością skutecznego skanowania otoczenia oraz lepszą interpretacją szans z niego wynikających, często pominiętych przez inne firmy<sup>130</sup>. Dlatego też uważa się, że orientacja przedsiębiorcza pozwala na rozwijanie zdolności dynamicznych, a te znacząco przyczyniają się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>131</sup>.

Podsumowując ustalenia literaturowe dotyczące miejsca orientacji przedsiębiorczej w rozwoju zdolności dynamicznych, można stwierdzić, że orientacja przedsiębiorcza – poprzez wpływ na proces uczenia się przedsiębiorstwa – przyczynia się do podniesienia poziomu jego zdolności dynamicznych.

## 1.5. Uwarunkowania rozwoju małych przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym małym, używa się zamiennie pojęć *wzrost* i *rozwój przedsiębiorstwa*. Nie są to synonimy, a pojęcia komplementarne. Wzrost firmy odnosi się do zmian ilościowych (np. zwiększenia: sprzedaży, produkcji, zatrudnienia), natomiast rozwój obejmuje zmiany jakościowe (np. umiejętność wyszukiwania nisz rynkowych, zdobywanie kompetencji w zakresie marketingu, technologii i sprzedaży, umiejętność

128 Por. S.G. Winter, *Understanding...*; J. Arthurs, L. Busenitz, *Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists*, „Journal of Business Venturing” 2006, vol. 21(2), s. 195–215; S.L. Newbert, S. Gopalakrishnan, B.A. Kirchoff, *Looking beyond resources: Exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries*, „Technovation” 2008, vol. 28, s. 6–19.

129 J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych...*, s. 118.

130 Tamże, s. 119.

131 Por. D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities...*; B. Lawson, D. Samson, *Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach*, „International Journal of Innovation Management” 2001, vol. 5(3), s. 189–200; G.G. Dess, R.D. Ireland, S.A. Zahra, S.W. Floyd, J.J. Janney, P.J. Lane, *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, „Journal of Management” 2003, vol. 29(3), s. 351–378.

dostosowania się do potrzeb klientów itp.)<sup>132</sup>. Istotą rozwoju przedsiębiorstwa jest zmiana istniejącego stanu rzeczy w czasie<sup>133</sup>, może ona następować między innymi w obszarach ekonomicznym, organizacyjnym, informacyjnym, techniczno-produkcyjnym, marketingowym i finansowym<sup>134</sup>, a także odnosić się do zmian zachodzących pod wpływem otoczenia. Rozwój przedsiębiorstwa polega na realizacji celów najefektywniejszymi metodami, a podstawową właściwością umożliwiającą rozwój są zdolności adaptacyjne rozwijane dzięki umiejętności zapamiętywania doświadczeń, uczenia się oraz samodoskonalenia<sup>135</sup>. Rozwój jest zatem holistycznym, długotrwałym procesem o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, którego podstawę stanowią zmiany. Przedmiotem tych zmian są elementy systemu organizacyjnego oraz sposób realizacji funkcji zarządzania<sup>136</sup>.

Wzrost przedsiębiorstwa jest kategorią ilościową i dotyczy głównie powiększania jego rozmiarów w zakresie liczby zatrudnionych, wielkości sprzedaży, udziału w rynku<sup>137</sup> czy poziomu dywersyfikacji i integracji pionowej. Między wzrostem i rozwojem występuje sprzężenie zwrotne, przy czym rozwój, jako kategoria jakościowa, związany jest z powiększaniem kompetencji firmy (np. dotyczących wprowadzenia zmian o charakterze innowacyjnym, tworzenia wartości dla klienta)<sup>138</sup> i nie zawsze wykazuje zależność z powiększaniem jej rozmiarów<sup>139</sup> (por. rysunek 1.4). Szczególną właściwością zmian jakościowych są rozwiązania innowacyjne,

132 R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem...*, s. 67.

133 E. Masurel, K. Mantfort, *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, „Journal of Small Business Management” 2006, vol. 44(3), s. 461–473; P. Steffens, P. Davidsson, J. Fitzsimmons, *Performance Configurations Over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, vol. 33(1), s. 125–148; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998; J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

134 Por. S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005; B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

135 B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice...*, s. 20.

136 B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1995, s. 225.

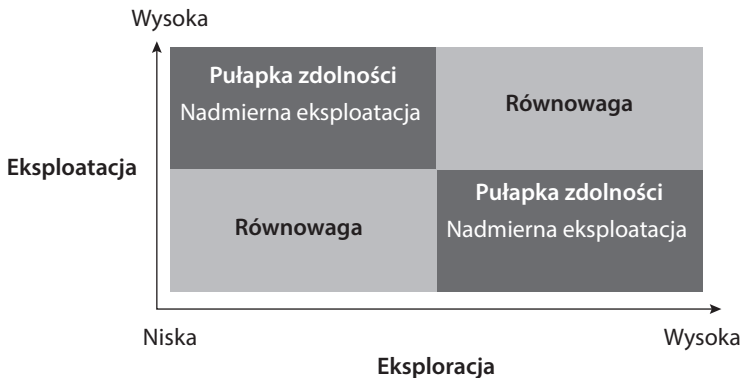
137 Por. M. Gancarczyk, *The process of SME growth. Integrating the resource-based and transaction cost approaches*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

138 R. Lisowska, *External Determinants of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises – Empirical Analysis*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2015, vol. 11, no. 4, s. 115–138.

139 Por. P. Davidsson, F. Delmar, J. Wiklund, *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.

dzięki którym przedsiębiorstwo może poprawić swoją pozycję i zbudować przewagę konkurencyjną<sup>140</sup>. Wzrost jest traktowany zatem jako element konieczny dla rozwoju przedsiębiorstwa<sup>141</sup>. Rozwój to skoordynowane zmiany systemów firmy, dostosowujące ją do ciągle zmieniającego się otoczenia w taki sposób, aby utrzymała się na rynku. Oznacza to:

- wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa;
- poprawę jakości elementów istniejących w systemach;
- zmiany struktur systemów.



**Rysunek 1.4.** Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu deskryptywnym i wartościującym

**Źródło:** K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 25.

Rozwój może mieć charakter celowy lub przypadkowy, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy<sup>142</sup>. Jest traktowany jako proces uporządkowany i przebiegający w czasie, który można analizować w kontekście osiągniętego stanu oraz etapów jego osiągnięcia<sup>143</sup>. Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa odnosi się do wielu znaczeń<sup>144</sup>:

140 B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice...* s. 21.

141 R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem...*, s. 67.

142 Por. P. Steffens, P. Davidsson, J. Fitzsimmons, *Performance Configurations Over Time...*; F. Bławat, *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004; J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999; J. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.

143 J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*

144 M.K. Wyrwicka, D. Jaźwińska, *Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, „Economics and Management” 2014, no. 2, s. 260.

- instytucjonalnego, dotyczącego przedsiębiorstwa jako działającego systemu, podlegającego przekształceniom według bieżących potrzeb; samo funkcjonowanie firmy jest procesem rozwoju w odniesieniu do jego cyklu życia;
- instrumentalnego, dotyczącego systemu, koncepcji, metod, technik postępowania przyjętych w przedsiębiorstwie oraz będących podstawą procesów kształtowania, oddziaływania i wprowadzania zmian o charakterze jakościowym;
- funkcjonalnego, dotyczącego rozwoju jako dziedziny działalności ukierunkowanej głównie na cele strategiczne, tzn. przedsiębiorstwo może kierować swoim rozwojem, oddziałując na elementy systemu i podlegając wpływom otoczenia.

Rozwój firmy jest procesem zmian ukierunkowanych, w którym można wyodrębnić sekwencyjne etapy przemian. Zmiany mogą mieć różny charakter – zarówno pozytywny i oczekiwany, jak i negatywny. W tym kontekście zarządzanie rozwojem polega na przedłużaniu zmian pozytywnych, przy jednoczesnym skracaniu i eliminowaniu zmian negatywnych<sup>145</sup>.

Systematyzacji pojęcia *rozwój* dokonała S. Sysko-Romańczuk<sup>146</sup>, wskazując trzy grupy definicji: przyczynowe, czynnościowe oraz skutkowe. W ujęciu przyczynowym rozwój jest rozumiany jako likwidacja tzw. luki rozwojowej (różnicy pomiędzy stanem potrzeb a stanem możliwości)<sup>147</sup>, która jest identyfikowana poprzez strategiczne wyznaczenie osiągalnych możliwości, niewykorzystywanych wcześniej w przedsiębiorstwie<sup>148</sup>. Ujęcie skutkowe traktuje rozwój jako rezultat działania procesów rozwojowych, często opisywanych jako posiadanie przewagi konkurencyjnej (pozycji rynkowej, która w określonym czasie umożliwi przedsiębiorstwu uzyskanie znaczących nadwyżek wartości nad kosztami uzyskania tej przewagi) i innowacyjności przedsiębiorstwa (związanej m.in. z wprowadzaniem innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych). Natomiast w ujęciu czynnościowym rozwój przedsiębiorstwa to doskonalenie obszarów jego funkcjonowania (np. zmiany systemów przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych elementów, poprawę jakości już istniejących, zmianę struktur tych systemów itp.) oraz miejsca, jakie zajmuje w otoczeniu (np. zmiany pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów)<sup>149</sup>.

145 M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 30.

146 S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 52.

147 J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*, s. 14.

148 M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*, s. 29.

149 S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 52–53.

Można więc założyć, że przedsiębiorstwo to system działania, którego rozwój uznaje się za cyklicznie powtarzający się proces obejmujący trzy funkcje: selekcję, kompensację i zmianę. Selekcja działań oznacza, że system powinien być postrzegany jako struktura funkcjonalna kreowana na drodze wyboru. Selekcja to przedsiębiorcze działania obarczone ryzykiem i niepewnością, obejmujące proces uruchomienia przedsiębiorstwa. Natomiast kompensacja pozwala na przetrwanie firmy w otoczeniu poprzez redukcję niepewności i ryzyka w wyniku realizacji procesu zarządzania, tzn. planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Z kolei zmiana jest działaniem niezbędnym do utrzymania i poprawy pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji<sup>150</sup>.

Efekty rozwoju przedsiębiorstwa są na ogół analizowane przez pryzmat poprawy konkurencyjności, kreowania nowej pozycji na rynku<sup>151</sup>, stopnia wykorzystania istniejących kompetencji – zarówno przedsiębiorczych, jak i zarządczych – oraz potencjału związanego z posiadanymi zasobami. Z kolei małe firmy w celu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej wykorzystują dodatkowo swoją silną orientację przedsiębiorczą<sup>152</sup>.

W literaturze przedmiotu widoczne są dwa nurty teoretyczne: teorie wzrostowe oraz teorie rozwoju organizacyjnego. Odgrywają one ważną rolę w konceptualizacji pojęcia *rozwój przedsiębiorstwa*. Teorie wzrostowe identyfikują i analizują wpływ różnorodnych czynników na powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem czynników o charakterze jakościowym, natomiast teorie rozwoju organizacyjnego kładą nacisk na kryteria jakościowe przy wykorzystaniu wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych (m.in. relacje międzyludzkie, rozwiązania strukturalne w zakresie organizacji i procesów pracy, związki zachodzące pomiędzy organizacją i otoczeniem) dla doskonalenia przedsiębiorstwa<sup>153</sup>. Na podstawie analizy 27 definicji rozwoju organizacyjnego T. Egan zwrócił uwagę, że pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa łączy się z<sup>154</sup>:

- odnową organizacyjną;
- zmianą kultury organizacyjnej;
- ułatwieniem zdobywania informacji i uczenia się organizacji;
- wzmacnianiem systemu i doskonaleniem procesów;

150 B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice...*, s. 23.

151 M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*

152 A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T. C. Flatten, *Entrepreneurial orientation...*, s. 1353–1369; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation...*, s. 761–787.

153 M. Matejun, *Absorbcja wsparcia...*, s. 27.

154 T. M. Egan, *Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*, „Organizational Development Journal” 2002, vol. 20, no. 2, s. 59–71, cyt. za: M. Matejun, *Absorbcja wsparcia...*, s. 27.

- planowaniem i wdrażaniem zmian organizacyjnych;
- wsparciem w zakresie rozwiązywania problemów.

Teoretycznych ram do analizy rozwoju małych przedsiębiorstw dostarczają liczne fazowe modele wzrostu/rozwoju opisane w literaturze przedmiotu<sup>155</sup>. Większość z nich odnosi się raczej do dużych przedsiębiorstw, co nie zawsze daje możliwość ich zastosowania w małych firmach. Dla identyfikacji uwarunkowań rozwoju tych podmiotów istotny okazał się model L.E. Greinera, w którym rozwój firmy to występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji, rozpatrywane ze względu na jej wiek i wielkość oraz stopę wzrostu gałęzi przemysłu, w której działa<sup>156</sup>. W modelu tym cykl życia organizacji składa się z pięciu faz, a każda z nich kończy się umownie rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Firma wzrasta do momentu pojawienia się kryzysu, a przezwyciężenie go pozwala na dalszy jej rozwój. Faza pierwsza to wzrost przez kreatywność – powstanie i wzrost organizacji są możliwe dzięki innowacyjności i kreatywności przedsiębiorcy. Faza ta kończy się wystąpieniem kryzysu przywództwa, polegającego na utracie kontroli kierownictwa nad rosnącą skalą działalności i rozmiarami organizacji<sup>157</sup>. Fazy drugiej – wzrostu przez formalizację – podlegają obowiązki i kompetencje na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Firma osiąga wzrost głównie dzięki doskonaleniu swojej struktury organizacyjnej i rozbudowywaniu systemu zarządzania. Faza ta kończy się kryzysem autonomii. Kolejna faza to wzrost przez delegację uprawnień. Charakteryzuje się ona przeniesieniem kompetencji

155 Por. L. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1972, July – August, vol. 50, no. 4, s. 37–46; N. Churchill, V. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 29(1), s. 33–51; R. Quin, K. Cameron, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29(1), s. 33–51; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*; H.R. Dodge, J.E. Robbins, *An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival*, „Journal of Small Business Management” 1992, vol. 30(1), s. 27–37; M. Scott, R. Bruce, *Five Stages of Growth in Small Business*, „Long Range Planning” 1987, vol. 20(3), s. 45–52; D.J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994; A. Gibb, L. Davies, *In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business*, „International Small Business Journal” 1990, vol. 9(1), s. 15–31.

156 Por. L. Greiner, *Evolution and revolution...*; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003; J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Leoparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 159–180.

157 Por. L. Greiner, *Evolution and revolution...*; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003; J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Leoparda...*



i odpowiedzialności na kierowników niższych szczebli. Faza ta kończy się kryzysem decentralizacji, konieczne jest zatem ograniczenie autonomii niższych szczebli zarządzania. Faza czwarta, czyli wzrost przez koordynację, prowadzi do synchronizacji działań komórek organizacyjnych (tworzone są np. grupy ukierunkowane na produkt, na przedsięwzięcia). Wzrost firmy następuje dzięki doskonaleniu polityki firmy, jak również wprowadzeniu modyfikacji w strukturze organizacyjnej. Rozrastanie się systemu może doprowadzić do kryzysu biurokratyzacji, polegającego na zmniejszeniu efektywności funkcjonowania dużych organizacji ze względu na skłonność do biurokracji. Ostatnia faza to wzrost przez współdziałanie – pracownicy powinni w niej współodpowiadać za organizację<sup>158</sup>. Ma to wpływ na rozwijanie zaangażowania i skuteczność osiągania celów firmy. Kontynuacją koncepcji L.E. Greinera jest model N. Churchill i V. Lewis, w myśl którego o rozwoju firmy decydują czynniki związane z jej zasobami (finansowe, osobowe, systemowe, biznesowe) oraz cechami właściciela (motywacją, zdolnością do działania, zdolnościami menedżerskimi oraz zdolnościami strategicznymi)<sup>159</sup>. Modele fazowego rozwoju przedsiębiorstw są nadal ważnym obszarem badań poznawczych małych firm w określonych warunkach funkcjonowania. Szczególną rolę temu podejściu przypisuje W. Garbusiewicz, wskazując na konieczność wyróżnienia kolejnych etapów życia przedsiębiorstwa<sup>160</sup> przy uwzględnieniu czynników jego rozwoju i warunków otoczenia, w jakim funkcjonuje.

O dynamice procesów rozwojowych małych przedsiębiorstw decydują czynniki rozwoju, które najczęściej dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne<sup>161</sup>. Czynniki zewnętrzne mogą mieć charakter ogólny i szczegółowy. Do ogólnych zalicza się na przykład:

158 Por. B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009; L. Greiner, *Evolution and revolution...*; J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda...*

159 Por. N. Churchill, V. Lewis, *The Five Stages...*

160 W. Garbusiewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 1992, nr 120, s. 45.

161 Por. A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011; B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004; K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] J. Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014; K. Wach, *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008; R. Lisowska, *Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 47–72.

- rosnący przestrzenny i przedmiotowy zasięg rynku, obejmujący nie tylko produkty, ale i kapitały;
- dokonujące się procesy globalizacji, prowadzące do całkowitej zmiany procesów produkcji, nowego podziału pracy, rozwoju badań i nauki;
- wzrost znaczenia prac badawczo-rozwojowych;
- gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie coraz większego zasobu informacji przy podejmowaniu decyzji rozwojowych przedsiębiorstwa.

Z kolei do szczegółowych należą:

- czynniki otoczenia systemowego;
- charakter stosunków z dostawcami i odbiorcami;
- związki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami;
- stosunki z instytucjami regionalnymi;
- stosunki z otoczeniem biznesu<sup>162</sup>.

Natomiast do istotnych czynników wewnętrznych zalicza się:

- potencjał zarządzania przedsiębiorstwem – cele, strategię, *know-how*;
- potencjał wytwarzania przedsiębiorstwa – ludzi, środki rzeczowe i finansowe<sup>163</sup>;
- historia przedsiębiorstwa – jego tradycję (np. w firmie rodzinnej)<sup>164</sup>, posiadanie znaku firmowego<sup>165</sup>;
- kapitał intelektualny i doświadczenie<sup>166</sup>.

Wewnętrzne czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw dotyczą zarówno cech przedsiębiorcy, jak i cech samej firmy<sup>167</sup>. Do charakterystyk przedsiębiorcy można zaliczyć: motywację (podejście do firmy), zdolność do działania (umiejętność samodzielnego wykonywania zadań), zdolności menedżerskie i strategiczne (myślenie perspektywiczne, analizowanie sytuacji firmy). Czynniki dotyczące firmy obejmują podstawowe rodzaje zasobów: finansowe, ludzkie, rzeczowe oraz biznesowe (np. sieć osobistych kontaktów, wiedzę itp.).

Determinanty wewnętrzne związane z osobą przedsiębiorcy można również utożsamiać z tzw. potencjałem przedsiębiorcy, który jest związany z kompetencjami

162 J.A. Korol, P. Szczuciński, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w przestrzeni regionalnej Polski. Studium z zakresu ekonometrii regionalnej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.

163 B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw...*

164 A. Marjański, *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 30–47.

165 J.A. Korol, P. Szczuciński P., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw...*

166 S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw...*

167 D.J. Storey, *Understanding...*; A. Gibb, L. Davies, *In pursuit of frameworks...*



przedsiębiorcy i jego predyspozycjami indywidualnymi do działania i osiągnięcia rezultatów<sup>168</sup>. Potencjał przedsiębiorcy wywiera wpływ na wzrost i rozwój małego i średniego przedsiębiorstwa w różnych fazach. Niekiedy zdarza się tak, że przedsiębiorca, osiągając pewien pułap zatrudnienia, na którym kończą się jego możliwości sprawowania władzy organizacyjnej, nie jest skłonny do rozwoju przedsiębiorstwa, aby uniknąć przekazania władzy. Problemy związane ze sprawnością zarządzania w małych firmach, w których występuje rozczłonkowanie hierarchiczne (tzn. właściciel jest jednocześnie menedżerem), prowadzą do tego, że przedsiębiorca musi podejmować równocześnie zarówno decyzje bieżące, jak i strategiczne<sup>169</sup>.

Natomiast druga grupa wewnętrznych determinantów rozwoju małych firm odnosi się bezpośrednio do przedsiębiorstwa. Jako główne czynniki wskazuje się tu: wiek (okres funkcjonowania na rynku), wielkość mierzona zazwyczaj liczbą zatrudnionych, zasięg działania, sektor i zachodzące w nim zmiany, niezależność oraz wewnętrzne zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe i niematerialne)<sup>170</sup>. Zasoby ludzkie – jako nośnik i źródło wiedzy – determinują sposoby wykorzystania pozostałych zasobów, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei zasoby rzeczowe stanowią potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, posiadane przez firmę zaplecze materialno-techniczne w postaci budynków, maszyn i urządzeń itp. odzwierciedla bowiem wykorzystanie postępu technicznego i wprowadzanie innowacji, co wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa<sup>171</sup>. Zasoby finansowe rzutują na stan i posiadanie pozostałych zasobów oraz decydują o wielkości produkcji, możliwości wejścia na nowe rynki oraz wdrożeniu innowacji. W przypadku małych przedsiębiorstw niewystarczające zasoby finansowe mogą być znaczącą barierą rozwoju. Natomiast zasoby niematerialne stanowią tożsamość przedsiębiorstwa i decydują o jego unikalności poprzez wizerunek, markę, kulturę organizacyjną, posiadaną wiedzę i kompetencje pracowników, dlatego też są one ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej wpływającej na rozwój przedsiębiorstwa<sup>172</sup>.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, stwierdzić można, że w literaturze przedmiotu brakuje wyczerpującej interpretacji teoretycznej przyczyn rozwoju przedsiębiorstw, w tym małych. O ile możliwa jest identyfikacja kluczowych czynników rozwoju dla różnych typów firm, to jednak trudno sformułować spójny

168 J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 53–54.

169 B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

170 R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem...*

171 A. Kamińska, *Regionalne determinanty...*

172 R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem...*

model biznesu, umożliwiający przewidywanie ich zdolności rozwojowej<sup>173</sup>. W tym kontekście do głównych charakterystyk przedsiębiorstwa należy zaliczyć: otwartość na otoczenie, kreatywność, kompleksowość, orientację na przyszłość oraz orientację na wyniki<sup>174</sup>.

Obecnie małe przedsiębiorstwa, działając w niepewnym otoczeniu, mają duże trudności ze wzrostem i rozwojem. Jednym ze sposobów radzenia sobie z taką sytuacją jest ukierunkowanie ich działań na wykształcenie zdolności do pozyskiwania i wykorzystania okazji rynkowych, tzw. zdolności dynamicznych.

---

173 Por. D. Smallbone, D. North, R. Leigh, *The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: an urban-urban comparison*, [w:] J. Curran, D. Storey (red.), *Small firms in Urban and Rural Locations*, Routledge, London 1993, s. 79–130.

174 B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice...*, s. 27.



## 2. Metodyka badań

### 2.1. Procedura badawcza – etapy, cel i hipotezy

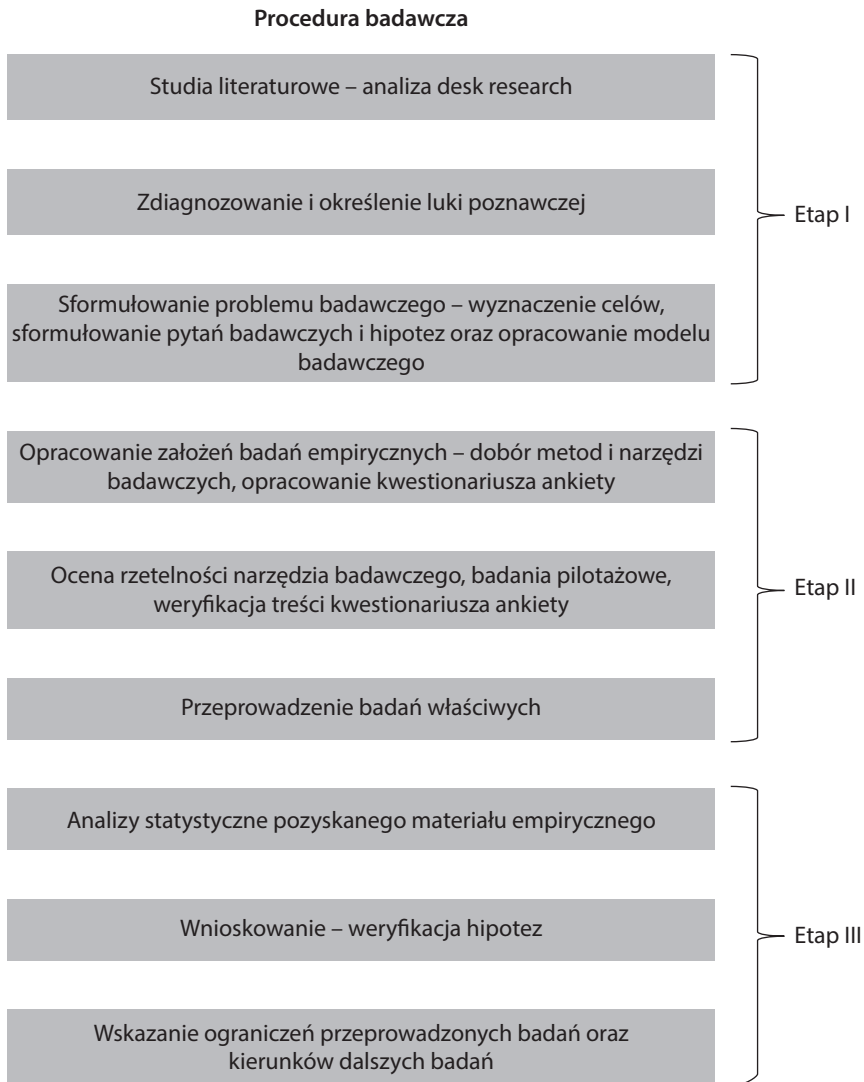
Proces badawczy realizowano w trzech etapach (por. rysunek 2.1). Pierwszy etap to studia literaturowe w obszarze koncepcji oraz dotychczasowych badań. Na podstawie krytycznej analizy literatury zdiagnozowano lukę poznawczą z zakresu rozpoznania roli zdolności dynamicznych w rozwoju małych przedsiębiorstw. Mimo istnienia wielu opracowań dotyczących różnych koncepcji i podejść do analizy zdolności dynamicznych wskazana tematyka nie była szerzej podejmowana przez badaczy. Można zatem uznać, że dotychczasowe badania są fragmentaryczne i odnoszą się głównie do określenia wymiarów tych zdolności oraz wskazania zależności pomiędzy nimi.

Studia literaturowe (literatura zagraniczna i krajowa) w zakresie opisywanej problematyki pozwoliły na zidentyfikowanie różnych konstruktów charakteryzujących zdolności dynamiczne. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, w tym wyników badań wtórnych, zauważono również niedostatki w zakresie rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

Podjmując próbę wypełnienia rozpoznanej luki poznawczej, sformułowano problem badawczy w postaci pytania: „Jak można wykorzystać zdolności dynamiczne małych przedsiębiorstw do rozpoznawania nowych możliwości ich rozwoju?”, a następnie dokonano dekompozycji pytania badawczego na pytania szczegółowe:

- „Jaki jest poziom zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw jako konstrukt wielowymiarowego?”;
- „Czy poziom zdolności dynamicznych wpływa się na rozwój małych przedsiębiorstw?”;
- „Czy poziom orientacji przedsiębiorczej może stanowić determinantę rozwoju małych przedsiębiorstw w kontekście zdolności dynamicznych?”;
- „Jakie znaczenie mają charakterystyki małego przedsiębiorstwa w relacjach z wymiarami zdolności dynamicznych?”;

- „Jakie znaczenie mają charakterystyki małego przedsiębiorstwa w relacjach z orientacją przedsiębiorczą?”;
- „Czy istnieją zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych małego przedsiębiorstwa?”.



Rysunek 2.1. Procedura badawcza

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie W. Dyduch, *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Efektem pogłębionych studiów literaturowych, analizy dotychczasowych badań i przyjętej koncepcji badawczej było sformułowanie hipotez badawczych:

**H1: Poziom zdolności dynamicznych (absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych) determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.**

**H2: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.**

Hipotezy pomocnicze do H2:

H2.1: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

H2.2: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.

H2.3: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.

H2.4: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej w małym przedsiębiorstwie.

H2.5: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.

H2.6: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.

**H3: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.**

Hipotezy pomocnicze do H3:

H3.1: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

H3.2: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.

H3.3: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.

H3.4: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem.

H3.5: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.

H3.6: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.

**H4: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.**

Hipotezy pomocnicze do H4:

- H4.1: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.
- H4.2: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.
- H4.3: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.
- H4.4: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem.
- H4.5: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.
- H4.6: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.

**H5: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.**

Hipotezy pomocnicze do H5:

- H5.1: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.
- H5.2: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.
- H5.3: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.
- H5.4: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem.
- H5.5: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.
- H5.6: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.

**H6: Istnieją zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych.**

**H7: Poziom orientacji przedsiębiorczej determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.**

Postawione pytania i hipotezy wytyczyły ramy badania i pozwoliły sformułować cele badawcze. Głównym celem badań uczyniono rozpoznanie relacji zdolności dynamicznych małego przedsiębiorstwa z jego orientacją na rozwój oraz wpływu orientacji przedsiębiorczej na tę relację. Osiągnięcie tak sformułowanego celu głównego wymagało realizacji następujących celów szczegółowych:

1. Uporządkowanie koncepcji zdolności dynamicznych w perspektywie rozwoju małego przedsiębiorstwa.
2. Rozpoznanie składowych zdolności dynamicznych.

3. Kategoryzacja orientacji przedsiębiorczej w kontekście rozwoju zdolności dynamicznych.
4. Wyjaśnienie teoretycznych powiązań pomiędzy poziomem zdolności dynamicznych a rozwojem małej firmy.
5. Zbudowanie, na podstawie studiów literaturowych, modelu badawczego uwzględniającego zależności zdolności dynamicznych i orientacji przedsiębiorczej z rozpoznawaniem nowych możliwości rozwoju małego przedsiębiorstwa.
6. Operacjonalizacja zmiennych występujących w modelu badawczym.
7. Ustalenie procedury badawczej właściwej dla analizy zdolności dynamicznych w kontekście rozpoznawania nowych możliwości rozwoju małego przedsiębiorstwa.
8. Empiryczna weryfikacja modelu badawczego.

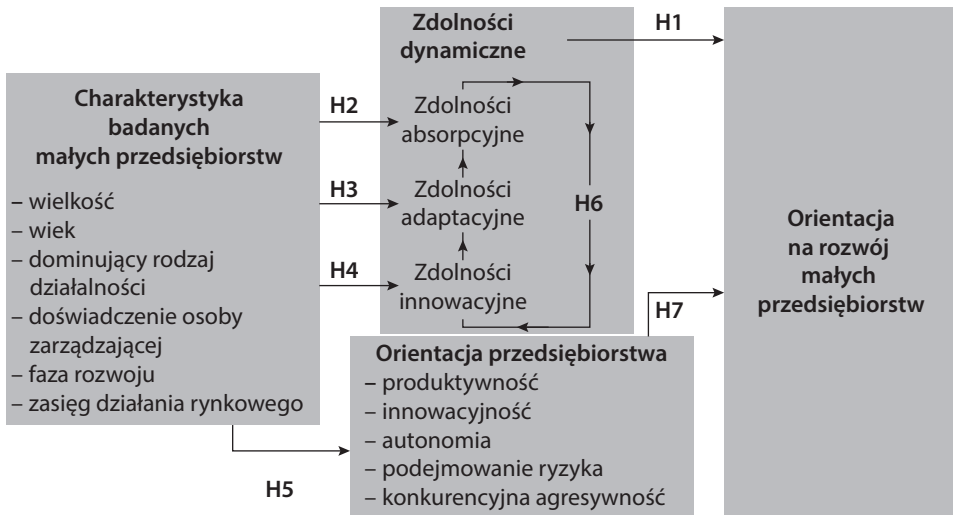
W drugim etapie dokonano operacjonalizacji wyodrębnionych konstruktów, które wykorzystano przy budowie kwestionariusza. Następnie określono metody i techniki badawcze. Badania właściwe przeprowadzono techniką CATI na bazie ustrukturyzowanego i wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety, który został opracowany na podstawie modelu badawczego (por. rysunek 2.2). Kwestionariusz zawierał metryczkę pozwalającą na charakterystykę badanych przedsiębiorstw oraz pytania zamknięte ze skalą porządkową, tzw. pięciostopniową skalą Likerta.

Następnie oceniono rzetelność narzędzia badawczego za pomocą testu alfa Cronbacha, współczynnika Kaisera-Meyera-Olkina (*KMO*) oraz testu sferyczności Bartletta. Poddano analizie cztery konstrukty teoretyczne: zdolności adaptacyjne, zdolność absorpcyjne, zdolności innowacyjne oraz orientację przedsiębiorczą. Dla weryfikacji kwestionariusza badawczego i wniesienia do niego właściwych poprawek przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 20 małych przedsiębiorstw. Wyniki tych badań pozwoliły na przeprowadzenie badań właściwych.

Respondentami w badaniu byli właściciele i współwłaściciele małych firm. Sam proces ankietyzacji został zlecony pracownikowi firmy zewnętrznej ASM Centrum Badań i Analiz Rynku z wieloletnim doświadczeniem badawczym.

W trzecim etapie dokonano analizy pozyskanych w trakcie badań danych, przy wykorzystaniu wskaźników struktury, statystyk opisowych, testów statystycznych (m.in. chi-kwadrat, Kruskala-Wallisa, U Manna-Whitneya), współczynnika korelacji rang Spearmana, współczynnika  $V$  Cramera, współczynnika kontyngencji. Analizy te pozwoliły na wnioskowanie o przyjęciu/odrzuconiu hipotez badawczych oraz na sformułowanie uogólnień. Na koniec tego etapu wskazano ograniczenia badawcze i kierunki dalszych badań.





Rysunek 2.2. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

## 2.2. Miary i zmienne narzędzia badawczego<sup>1</sup>

### 2.2.1. Zdolności absorpcyjne

Na podstawie ustaleń literaturowych i opracowanego modelu badawczego przyjęto do analizy zjawiska zdolności dynamicznych koncepcję zaproponowaną przez C.L. Wang i P.K. Ahmeda, którzy określili trzy wymiary tych zdolności – zdolności absorpcyjne, zdolności adaptacyjne oraz zdolności innowacyjne<sup>2</sup>. Wybór miar do oceny zdolności dynamicznych małego przedsiębiorstwa jest dla badacza zadaniem niełatwym, ze względu na wielość zmiennych, które te zdolności mogą charakteryzować. W przypadku tego badania na podstawie analizy literatury przedmiotu wybrano czternaście zmiennych, które cechowały analizowane wymiary zdolności dynamicznych, tworzące konstrukty cząstkowe zdolności dynamicznych.

Pierwszą studiowaną zmienną są zdolności absorpcyjne. Ich pomiar został przeprowadzony za pomocą narzędzia pomiarowego składającego się z czterech zmiennych

1 Schemat analizy w tym podrozdziale opracowano na podstawie A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

2 Szerzej o tym w podrozdziale 1.3 niniejszej monografii oraz opracowaniu C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „The International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 31–51.

(stwierzeń) zawierających opisujące tę zdolność stwierdzenia (por. tabela 2.1) za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Tabela 2.1.** Narzędzie pomiaru dla wymiaru *zdolności absorpcyjne*

Stwierzenia określające zdolności absorpcyjne przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami	Skala*
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	1...2...3...4...5
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	1...2...3...4...5
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	1...2...3...4...5
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	1...2...3...4...5

\* 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Źródło:** opracowanie własne.

Przy tworzeniu skali wzięto pod uwagę zalecenia dotyczące konstruowania skal pomiarowych<sup>3</sup>, tzn. użyteczna skala pomiarowa nie powinna być skomplikowana i powinna dostarczać danych wysokiej jakości, czego konsekwencją jest jej rzetelność i trafność. Ponadto skala powinna charakteryzować się jednowariantowością, tzn. wszystkie pozycje skali mogą być umieszczone na kontinuum odnoszącym się do jednego pojęcia. Następnie dokonano oceny trafności konstruktów i rzetelności skali za pomocą współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha<sup>4</sup>. Współczynnik ten dla tej skali wyniósł 0,913, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego. Następnie oceniono trafność teoretyczną za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkina (*KMO*)<sup>5</sup> i testu sferyczności Bartletta<sup>6</sup> (por.

3 Szerzej: D. Węziak-Białowolska, *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe – Working Papers. Instytut Statystyki i Demografii SGH” 2011, nr 16, s. 1–49.

4 Współczynnik alfa Cronbacha przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1. Rekomendowana wartość mieści się w granicach 0,6–0,94. Wartości poniżej referencyjnej mogą wskazywać na przykład na słabą wzajemność powiązań pomiędzy wskaźnikami, niewystarczającą liczbę pytań, natomiast w przypadku zbyt wysokiego wskaźnika problemem może być zbyt duża liczba podobnych wskaźników. Szerzej: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015; S. Bedyńska, M. Cypriańska, *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa 2013.

5 Zaleca się, aby *KMO* miało wartość nie niższą niż 0,5.

6 W teście sferyczności Bartletta testuje się hipotezy  $H_0$ : macierz korelacji jest macierzą jednostkową, wobec  $H_1$ :  $\sim H_0$  (a zatem oczekuje się, że  $p < \alpha$ ).

tabelę 2.2). Uzyskane wyniki –  $KMO = 0,828$ , przybliżone chi-kwadrat = 1160,777 i  $p = 0,000$  – analizy czynnikowej metodą rotacji Varimax z normalizacją Kaisera pokazały, że wszystkie cztery zmienne wchodzą do jednego wymiaru *zdolności absorpcyjnej*, wyjaśniając prawie 80% zmienności wśród pytań.

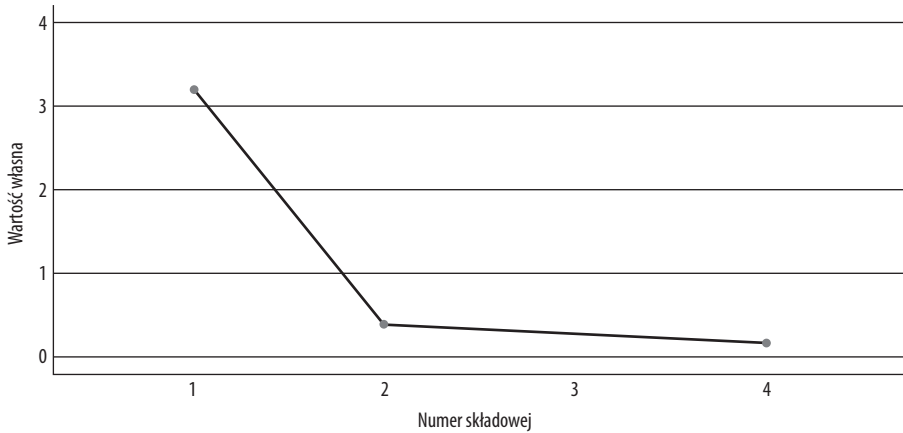
**Tabela 2.2.** Analiza czynnikowa dla wymiaru *zdolności absorpcyjnej*

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara KMO adekwatności doboru próby						,828	
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat					1160,777	
	Liczba stopni swobody					6	
	Poziom istotności					,000	
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	3,188	79,701	79,701	3,188	79,701	79,701	0,922
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	0,362	9,056	88,757				0,902
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	0,289	7,213	95,97				0,878
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	0,161	4,03	100				0,867

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W tabeli 2.2 przedstawiono siłę ładowania<sup>7</sup> poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru *zdolności absorpcyjnej*. Siła ładowania była wysoka (od 0,867 do 0,922), co wskazuje, że uzyskane odpowiedzi tworzą jeden wymiar, a to pozwala na stwierdzenie, że zdolności adaptacyjne są konstruktem jednowymiarowym. Wykres osypiska potwierdza jednowymiarową strukturę konstruktu *zdolności absorpcyjnej*, w związku z tym nie ma podstaw do wykluczenia któregośkolwiek stwierdzenia z dalszego postępowania badawczego (por. wykres 2.1).

<sup>7</sup> W przypadku gdy siła ładowania przekracza poziom 0,5, uznaje się, że pytanie może i powinno zostać zaliczone do danego wymiaru.



Wykres 2.1. Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla wymiaru *zdolności absorpcyjne*

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu SPSS.

### 2.2.2. Zdolności adaptacyjne

Pomiar zdolności adaptacyjnych był przeprowadzony za pomocą narzędzia pomiarowego składającego się z pięciu zmiennych (stwierżeń) (por. tabela 2.3) zawierających opisujące tę zdolność stwierdzenia za pomocą pięciostopniowej skali Likerta – tak jak w przypadku zdolności absorpcyjnych.

Tabela 2.3. Narzędzie pomiaru dla wymiaru *zdolności adaptacyjne*

Stwierdzenia określające zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami	Skala*
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	1...2...3...4...5
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	1...2...3...4...5
Zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu zapewnienia bieżącej rentowności	1...2...3...4...5
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	1...2...3...4...5
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	1...2...3...4...5

\* 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

Źródło: opracowanie własne.

Przy konstrukcji skali zastosowano taką samą procedurę jak w przypadku omawianych wcześniej zdolności absorpcyjnych. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,935, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego.

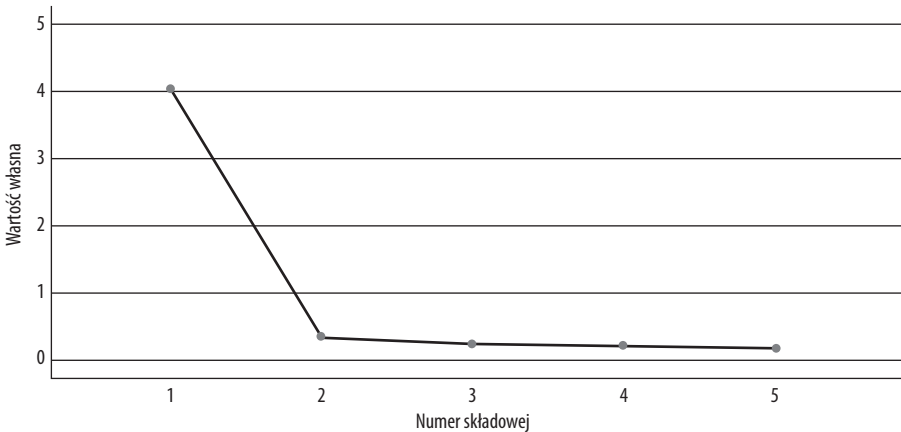
W kolejnym etapie oceniono trafność teoretyczną za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkina (*KMO*) i testu sferyczności Bartletta (por. tabela 2.4). Uzyskane wyniki  $KMO = 0,907$  pokazały, że wszystkie pięć zmiennych łąduje się do jednego wymiaru *zdolności adaptacyjne*, wyjaśniając 81% zmienności wśród pytań.

**Tabela 2.4.** Analiza czynnikowa dla wymiaru *zdolności adaptacyjne*

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara <i>KMO</i> adekwatności doboru próby						,907	
Test sferyczności Bartletta			Przybliżone chi-kwadrat			1774,916	
			Liczba stopni swobody			10	
			Poziom istotności			,000	
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	4,05	81,009	81,009	4,05	81,009	81,009	0,918
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	0,334	6,676	87,685				0,913
Zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu zapewnienia bieżącej rentowności	0,236	4,723	92,407				0,910
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	0,21	4,198	96,606				0,904
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	0,17	3,394	100				0,853

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W tabeli 2.4 przedstawiono siłę ładowania<sup>8</sup> poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru *zdolności adaptacyjne*. Siła ładowania była wysoka (od 0,853 do 0,918), co wskazuje, że uzyskane odpowiedzi tworzą jeden wymiar, a to pozwala stwierdzić, że zdolności adaptacyjne są konstruktorem jednowymiarowym. Wykres osypiska potwierdza jednowymiarową strukturę konstruktów *zdolności adaptacyjne*, w związku z tym nie ma podstaw do wykluczenia któregośkolwiek stwierdzenia z dalszego postępowania badawczego (por. wykres 2.2).



**Wykres 2.2.** Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla wymiaru *zdolności adaptacyjne*

**Źródło:** opracowanie własne z wykorzystaniem programu SPSS.

### 2.2.3. Zdolności innowacyjne

Pomiar zdolności innowacyjnych został przeprowadzony za pomocą narzędzia pomiarowego składającego się z pięciu zmiennych (stwierdzeń) (por. tabela 2.5), zawierających opisujące tę zdolność stwierdzenia za pomocą pięciostopniowej skali Likerta – tak jak w przypadku zdolności absorpcyjnych i adaptacyjnych.

Przy konstrukcji skali, tak jak w przypadku wymiaru *zdolności adaptacyjne*, wzięto pod uwagę zalecenia dotyczące konstruowania skal pomiarowych i dokonano oceny trafności konstruktów i rzetelności skali za pomocą współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha. Współczynnik ten dla tej skali wyniósł 0,917, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego. Następnie oceniono trafność teoretyczną za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkina (*KMO*) i testu sferyczności Bartletta (por. tabela 2.6). Uzyskany wynik

<sup>8</sup> W przypadku gdy siła ładowania przekracza poziom 0,5, uznaje się, że pytanie może i powinno zostać zaliczone do danego wymiaru.

$KMO = 0,893$  pokazał, że wszystkie pięć zmiennych łąduje się do jednego wymiaru *zdolności innowacyjne*, wyjaśniając ponad 75% zmienności wśród pytań.

**Tabela 2.5.** Narzędzie pomiaru dla wymiaru *zdolności innowacyjne*

Stwierdzenia określające zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami	Skala*
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	1...2...3...4...5
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	1...2...3...4...5
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	1...2...3...4...5
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	1...2...3...4...5
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	1...2...3...4...5

\* 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Źródło:** opracowanie własne.

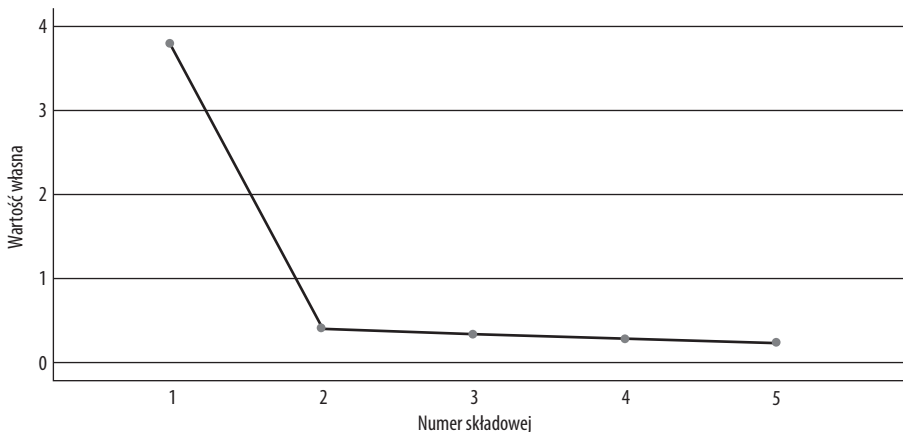
**Tabela 2.6.** Analiza czynnikowa dla wymiaru *zdolności innowacyjne*

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara KMO adekwatności doboru próby				,893			
Test sferyczności Bartletta		Przybliżone chi-kwadrat		1386,220			
		Liczba stopni swobody		10			
		Poziom istotności		,000			
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	3,775	75,506	75,506	3,775	75,506	75,506	0,887
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	0,399	7,974	83,48				0,884
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	0,33	6,593	90,073				0,877

KMO i test sferyczności Bartletta							
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	0,27	5,408	95,481				0,870
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	0,226	4,519	100				0,825

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W tabeli 2.6 przedstawiono siłę ładowania<sup>9</sup> poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru *zdolności innowacyjne*. Siła ładowania była wysoka (od 0,825 do 0,887), co wskazuje, że uzyskane odpowiedzi tworzą jeden wymiar, zdolności innowacyjne są zatem konstruktorem jednowymiarowym. Wykres osypiska potwierdza jednowymiarową strukturę konstruktów *zdolności innowacyjne*, w związku z tym nie ma podstaw do wykluczenia któregośkolwiek stwierdzenia z dalszego postępowania badawczego (por. wykres 2.3).



**Wykres 2.3.** Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla wymiaru *zdolności innowacyjne*

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

9 W przypadku gdy siła ładowania przekracza poziom 0,5, uznaje się, że pytanie może i powinno zostać zaliczone do danego wymiaru.



### 2.2.4. Orientacja przedsiębiorcza

Kolejną analizowaną zmienną jest orientacja przedsiębiorcza, której pomiar był przeprowadzony za pomocą narzędzia składającego się z pięciu stwierdzeń odpowiadających wymiarom: proaktywności, innowacyjności, autonomii, podejmowania ryzyka oraz konkurencyjnej agresywności, za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam (por. tabela 2.7).

**Tabela 2.7.** Narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej

Stwierdzenia określające orientację przedsiębiorczą	Skala*
Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie (proaktywność)	1...2...3...4...5
Firma aktywnie wprowadza usprawnienia i innowacje (innowacyjność)	1...2...3...4...5
W warunkach niepewności firma adaptuje się odważnie, przyjmując postawę agresywną w celu wykorzystania szans (podejmowanie ryzyka)	1...2...3...4...5
Pracownicy wykonują zadania, w których realizacji mogą inicjować i wprowadzać zmiany (autonomia)	1...2...3...4...5
W stosunku do konkurentów firma sama inicjuje działania, na które odpowiada konkurencja (konkurencyjna agresywność)	1...2...3...4...5

\* 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam.

**Źródło:** opracowanie własne.

Przy konstrukcji skali zastosowano taką samą procedurę jak w przypadku omawianych wcześniej wymiarów zdolności dynamicznych. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,938, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego. Co ważne, poziom orientacji przedsiębiorczej został obliczony jako średnia arytmetyczna odpowiedzi respondentów na kwestie wchodzące w skład tego konstruktów. Następnie oceniono trafność teoretyczną za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkina (*KMO*) i testu sferyczności Bartletta (por. tabela 2.8). Uzyskany wynik *KMO* = 0,909 pokazał, że wszystkie pięć zmiennych łąduje się do jednego wymiaru *orientacji przedsiębiorczej*, wyjaśniając prawie 84% zmienności wśród pytań.

**Tabela 2.8.** Analiza czynnikowa dla konstruktów *orientacji przedsiębiorczej*

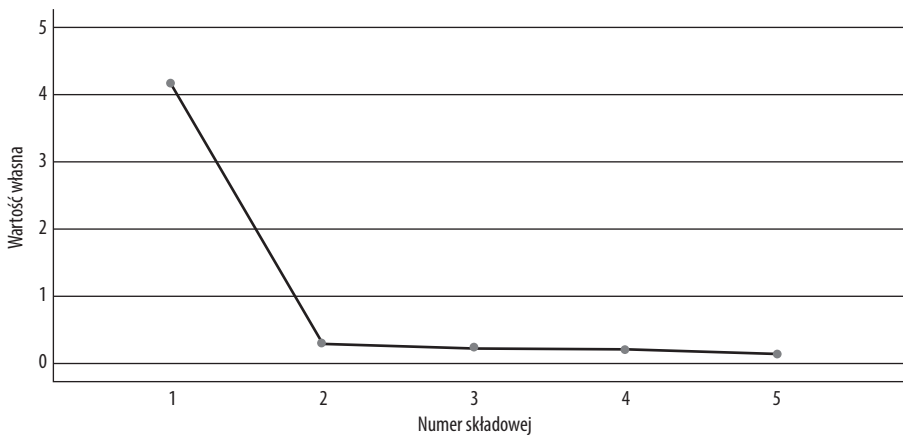
<i>KMO</i> i test sferyczności Bartletta		
Miara <i>KMO</i> adekwatności doboru próby		,909
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat	2665,691
	Liczba stopni swobody	10
	Poziom istotności	,000

KMO i test sferyczności Bartletta							
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Proaktywność	4,181	83,619	83,619	4,181	83,619	83,619	,881
Innowacyjność	,284	5,673	89,292				,920
Podejmowanie ryzyka	,214	4,277	93,569				,937
Autonomia	,191	3,817	97,386				,908
Konkurencyjna agresywność	,131	2,614	100,000				,926

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W tabeli 2.8 przedstawiono siłę ładowania<sup>10</sup>. Siła ładowania poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru *orientacja przedsiębiorcza* była wysoka (od 0,881 do 0,937), co wskazuje, że uzyskane odpowiedzi tworzą jeden wymiar, orientacja przedsiębiorcza jest zatem konstruktem jednowymiarowym.

Wykres osypiska (wykres 2.4) potwierdza jednowymiarową strukturę orientacji przedsiębiorczej, w związku z tym nie ma podstaw do wykluczenia którejkolwiek składowej z dalszego postępowania badawczego.



**Wykres 2.4.** Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla konstruktu *orientacja przedsiębiorcza*

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

10 W przypadku gdy siła ładowania przekracza poziom 0,5, uznaje się, że pytanie może i powinno zostać zaliczone do danego wymiaru.

## 2.3. Dobór próby

Badania ankietowe przeprowadzono techniką CATI w okresie październik – listopad 2019 roku wśród właścicieli/współwłaścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym założono pozyskanie próby reprezentatywnej, aby była możliwość uogólniania uzyskanych wyników na całą populację generalną, z której została pobrana. W związku z tym próba powinna mieć charakter losowy i być odpowiednio liczna<sup>11</sup>. Dobór losowy to taki sposób wyboru jednostek do próby, w którym prawdopodobieństwo, że dana jednostka zostanie wylosowana do próby, jest jednakowe dla wszystkich jednostek populacji<sup>12</sup>.

Liczebność próby została ustalona na podstawie formuły określającej minimalną liczebność próby odwołującą się do przedziału ufności:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

gdzie:

$n$  – liczebność próby,

$P$  – oszacowana proporcja w populacji,

$e$  – dopuszczalny błąd szacunku,

$N$  – liczebność populacji,

$Z$  – wartość statystyki z wynikająca z przyjętego poziomu ufności 0,95,  $z = 1,96$ ).

Przy założeniach, że błąd szacunku wynosi 5%, poziom istotności 0,005, a liczebność populacji – tzn. podmiotów gospodarczych spełniających warunek przynależności do grupy krajowych mikro- i małych podmiotów (o zatrudnieniu do 49 osób) należących do różnych dziedzin gospodarczych – 4 268 606<sup>13</sup>, minimalna liczebność próby wynosi 385.

11 F. Chybalski, M. Matejun, *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 96.

12 Por. F. Chybalski, *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1214, z. 67, s. 5–18; P. Jabkowski, *Reprezentatywność badań reprezentatywnych. Analiza wybranych problemów metodologicznych oraz praktycznych w paradygmacie całkowitego błędu pomiaru*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2015.

13 Według stanu na koniec 2018 roku – Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (dostęp: 17.12.2019).

W badaniu zastosowano dobór losowy warstwowy, przy czym warstwy zostały wyróżnione ze względu na dwa kryteria: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników w podziale na mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniające 0–9 osób i małe – zatrudniające 10–49 osób) oraz województwo, w którym mieści się siedziba przedsiębiorstwa. Rozkład próby został opracowany na podstawie danych zawartych na stronach internetowych Głównego Urzędu Statystycznego (aktualnych na 31.12.2018), dotyczących proporcjonalnego rozkładu liczebności mikro- i małych przedsiębiorstw na terenie poszczególnych województw z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia.

Losowy dobór warstwowy stosuje się, gdy badana zbiorowość wykazuje silne zróżnicowanie analizowanej cechy<sup>14</sup>. Stworzone warstwy powinny być rozłączne (każdy z elementów populacji może należeć tylko do jednej z nich) i wyczerpujące (wszystkie elementy z danej populacji powinny znaleźć się w wyróżnionych warstwach). W obrębie każdej warstwy dokonuje się losowania niezależnych prób. Zastosowany sposób losowania pozwala na zwiększenie reprezentatywności poprzez zmniejszenie możliwego błędu z próby<sup>15</sup>.

Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej REGON, uznawana za kompletny operat losowania przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Liczebność próby została ustalona na 1200 przedsiębiorstw (400 próba zasadnicza oraz 800 próba rezerwowa) i proporcjonalnie podzielona na poszczególne warstwy. Próba rezerwowa została uruchomiona ze względu na odmowy ze strony respondentów oraz nieaktualne rekordy w bazie. Dodatkowo próba była kontrolowana z punktu widzenia lokalizacji w województwach, co pozwoliło wyeliminować nadmierne skupienie w jednej grupie. Uzyskano zwrot 411 ankiet, z tego do analizy przyjęto 400 wypełnionych kompletnie.

Ze względu na duże dysproporcje w liczbie mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce założono nadreprezentację małych przedsiębiorstw (por. tabela 2.9) – w przeciwnym wypadku analizy według wielkości przedsiębiorstwa nie byłyby przy założonej wielkości próby możliwe.

Z uwagi na nieproporcjonalny dobór próby w analizach zastosowano ważenie poststratyfikacyjne, którego celem było dostosowanie struktury próby do struktury populacji z punktu widzenia wielkości zatrudnienia. Wagi te, nakładane *ex post*, uwzględniły również nierównomierną *response rate* w obrębie próby. Dzięki zastosowanym wagom poststratyfikacyjnym uogólnienia na populację mikro- i małych przedsiębiorstw prowadzone były z ryzykiem popełnienia błędu pierwszego rodzaju nie większym niż 5%.

14 F. Chybalski, M. Matejun, *Organizacja jako obiekt badań...*, s. 97.

15 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 235.

**Tabela 2.9.** Struktura populacji i próby przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw		Odsetek przedsiębiorstw	
	Polska (2018)	Próba (2019)	Polska (2018)	Próba (2019)
Mikro (do 9 zatrudnionych)	4 128 611	269	96,7	67,3
Małe (10–49 zatrudnionych)	1 399 995	131	3,3	32,7
Ogółem	4 268 606	400	100,0	100,0

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (dostęp: 17.12.2019).

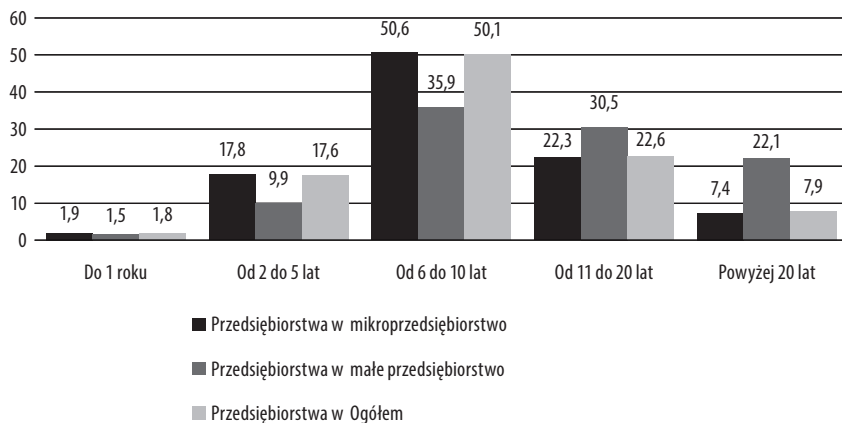
## 2.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badana próba liczyła 400 podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Polsce i obejmowała 269 mikroprzedsiębiorstw, tj. 67,3%, które zatrudniały mniej niż 10 pracowników, oraz 131 małych przedsiębiorstw, tj. 32,7%, zatrudniających od 10 do 49 pracowników. Aby odzwierciedlić strukturę populacji w Polsce, w badanych grupach wielkości przedsiębiorstw zastosowano ważenie poststratyfikacyjne<sup>16</sup>, co pozwoliło uogólnić wyniki na całą populację mikro- i małych przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę wiek przedsiębiorstwa w latach, należy zauważyć, iż najliczniejszą reprezentację w próbie miały przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 6 do 10 lat – nieco ponad 50%, a następnie od 11 do 20 lat – 22,6% i od 2 do 5 lat – 17,6%. Najmniej liczną grupą przedsiębiorstw były tzw. start-upy z historią na rynku do roku, stanowiące niecałe 2% ogółu badanej populacji (por. wykres 2.5). Analiza przedsiębiorstw według wielkości wykazała, że w przypadku badanych małych firm ponad 22% mogło wykazać się ponaddwudziestoletnim stażem funkcjonowania na rynku.

Ze względu na rodzaj dominującej działalności przeważały przedsiębiorstwa usługowe i handlowe, stanowiące odpowiednio 43% i 35,5% (por. wykres 2.6), przy czym dzięki ważeniu poststratyfikacyjnemu odzwierciedlały charakter całej populacji. W przypadku mikroprzedsiębiorstw struktura była bardzo zbliżona, natomiast w przypadku małych przedsiębiorstw przeważały podmioty o profilu produkcyjnym (67,9%) oraz usługowym (29,8%).

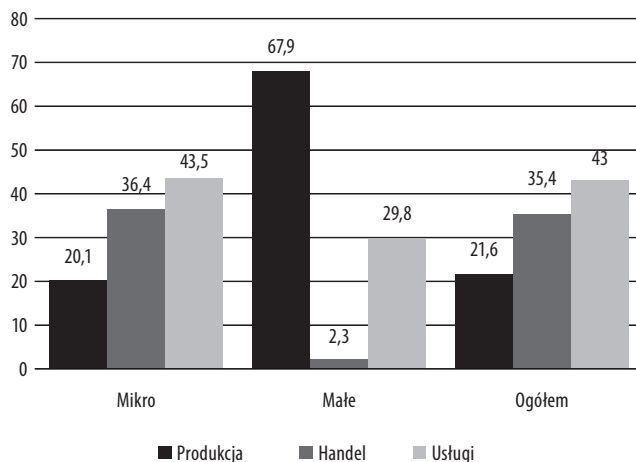
16 Szerzej: T. Jerzyński, *Poziom realizacji próby i ważenie poststratyfikacyjne w analizie danych sondażowych*, „Problemy Zarządzania” 2009, nr 4(26), s. 196–208.



N = 400

**Wykres 2.5.** Struktura badanej próby według wieku przedsiębiorstwa (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne.

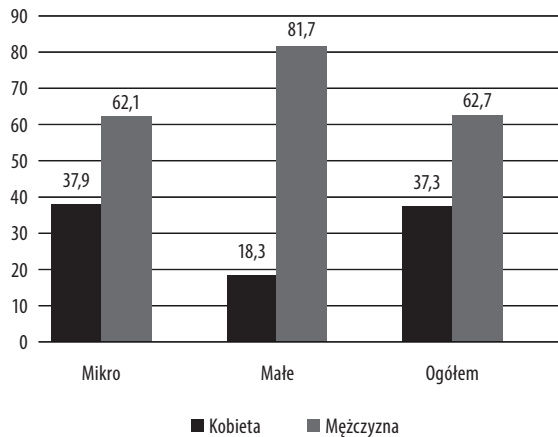


N = 400

**Wykres 2.6.** Struktura badanej próby według dominującego rodzaju działalności (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne.

Analiza płci głównej osoby zarządzającej wykazała, że w tej roli występowały głównie mężczyźni (62,7%), a rzadziej kobiety (37,3%) (wykres 2.7). W przypadku małych przedsiębiorstw te dysproporcje były jeszcze większe – na korzyść mężczyzn.



$N = 400$

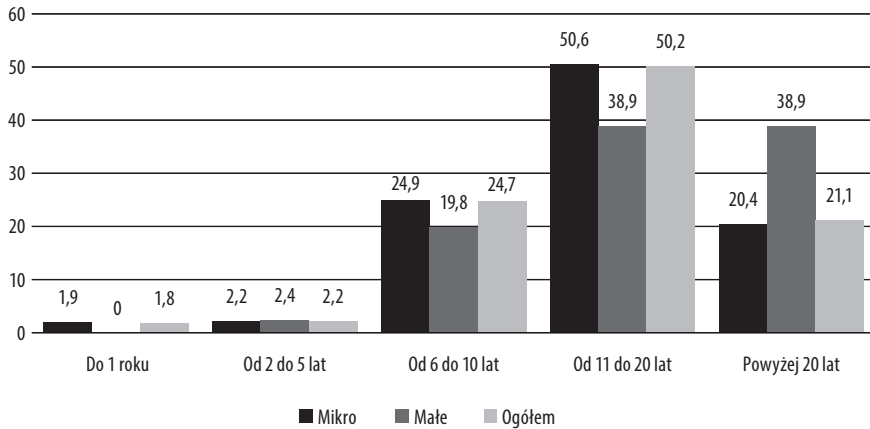
**Wykres 2.7.** Struktura badanej próby według płci głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa były zarządzane przez osoby z dużym doświadczeniem biznesowym – średnia to 15,9 lat, dominanta 15 lat i odchylenie standardowe 8,9 lat. Nieco ponad 50% osób zarządzających miało doświadczenie biznesowe od 11 do 20 lat (por. wykres 2.8). W przypadku małych przedsiębiorstw to doświadczenie było znacznie większe – prawie 80% głównych osób zarządzających miało co najmniej jedenastoletnie doświadczenie, średnia wynosiła 20,2 lata, dominanta 25 lat, a odchylenie standardowe 8,7 lat.

Respondenci ocenili również, w jakiej fazie rozwoju<sup>17</sup> znajduje się obecnie badana firma. Analiza otrzymanych wyników wykazała, że ponad 60% badanych podmiotów wskazało na fazę stabilizacji, charakteryzującą się dobrą reputacją i pozycją na rynku, stałym poziomem wyników ekonomiczno-finansowych (por. wykres 2.9). O ponad połowę mniejszy udział w badanej próbie miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, z kolei najmniejszą reprezentację (1,8%) miały firmy w fazie uruchomienia. W przypadku mikroprzedsiębiorstw struktura była prawie taka sama jak w przypadku całej populacji. Natomiast w małych firmach w populacji znalazło się znacznie mniej podmiotów w fazie dynamicznego wzrostu, a znacznie więcej w fazie schyłkowej i odnowy.

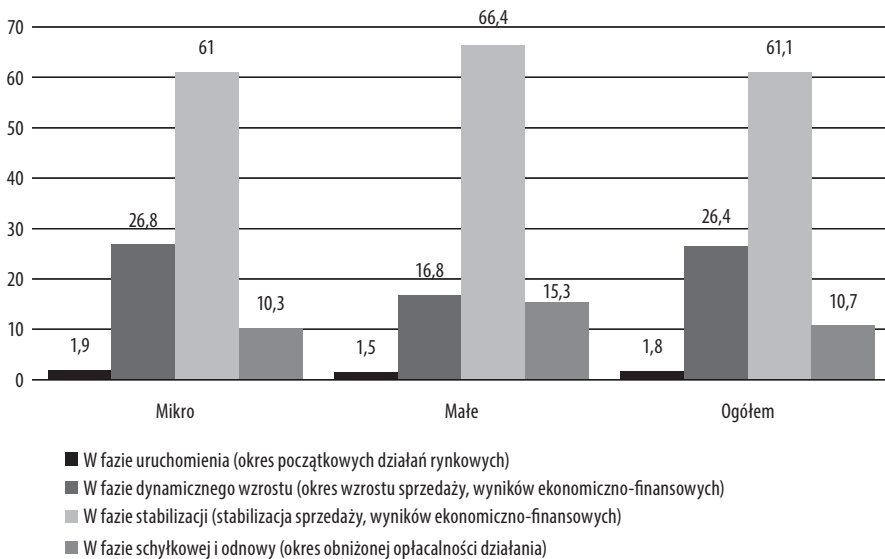
17 Podział faz rozwoju zgodnie z podejściem klasycznym do cyklu życia organizacji – szerzej: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998; J. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005; A. Noga, *Teoria przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.



N = 400

**Wykres 2.8.** Struktura badanej próby według doświadczenia biznesowego głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne.



N = 400

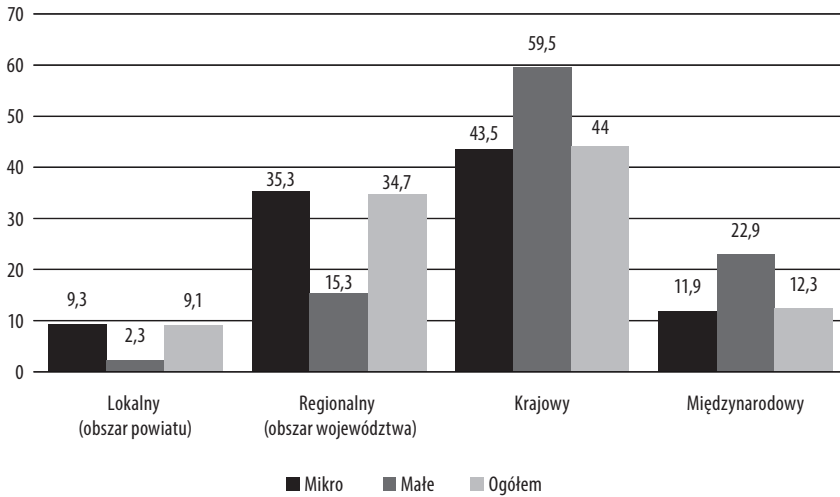
**Wykres 2.9.** Struktura badanej próby według fazy rozwoju przedsiębiorstwa (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę dominujący pod względem obrotów zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa, prawie 80% badanych podmiotów operowało na rynku krajowym i regionalnym (odpowiednio 34,7% i 44%), a tylko 12,3%



na rynku międzynarodowym (por. wykres 2.10). W przypadku mikroprzedsiębiorstw struktura była prawie taka sama jak w przypadku całej populacji. W małych firmach prawie 23% podmiotów operowało na rynku międzynarodowym, a prawie 60% na rynku krajowym. Najmniej małych firm – 2,3% – operowało na rynku regionalnym.



$N = 400$

**Wykres 2.10.** Struktura badanej próby według dominującego pod względem obrotów zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne.

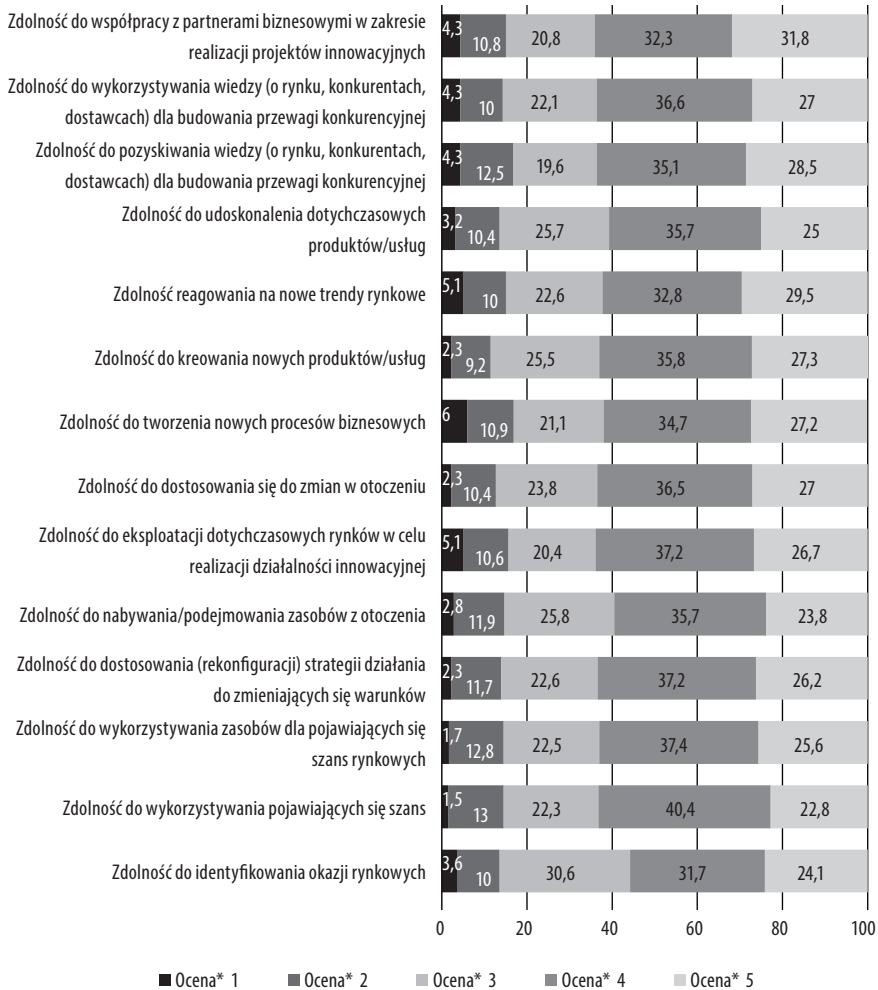
# **3. Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw do rozpoznawania możliwości ich rozwoju – wyniki badań**

## **3.1. Wstępne analizy – zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a charakterystykami badanych przedsiębiorstw**

W celu weryfikacji zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne, określonych na podstawie ustaleń literaturowych, a charakterystykami badanych przedsiębiorstw w pierwszym etapie dokonano analizy ocen respondentów w odniesieniu do tych zmiennych. Badani dokonywali oceny 14 stwierdzeń opisujących zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami, w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

Najwyższe oceny w stosunku do konkurencji uzyskała zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – 64,1% wskazań (por. wykres 3.1) (32,3% ocen jako lepsza zdolność od konkurencji, a 31,8% jako znacznie lepsza zdolność w stosunku do konkurencji) oraz zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – 64% wskazań (37,2% ocen jako lepsza zdolność od konkurencji, a 26,7% jako znacznie lepsza zdolność w stosunku do konkurencji). Natomiast najslabiej badane podmioty oceniły swoją zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych – 16,9% wskazań (jako gorszą i znacznie gorszą w stosunku do konkurencji).

## 82 Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw...



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.1.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne badanych przedsiębiorstw w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami według wielkości przedsiębiorstwa wykazała, że w przypadku mikroprzedsiębiorstw respondenci najwyżej ocenili zdolność do kreowania nowych produktów/usług – 65% wskazań oraz zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – 62% wskazań

(jako lepsze i znacznie lepsze w porównaniu z konkurencją) (por. wykres 3.2). Natomiast naj słabiej zostały ocenione zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej oraz zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych – odpowiednio 20,5% i 20,1% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze na tle konkurencji).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.2.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w badanych mikroprzedsiębiorstwach w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przypadku małych przedsiębiorstw (por. wykres 3.3.) respondenci najwyżej ocenili zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 69,5% wskazań oraz zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 68,7% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w porównaniu z konkurencją). Natomiast najsłabiej oceniono zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 17,5% wskazań (jako gorszą i znacznie gorszą w stosunku do konkurencji).

W kolejnym etapie analizy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a wielkością przedsiębiorstwa (mierzoną liczbą zatrudnionych). Do oceny istotności statystycznej tej zależności zastosowano test niezależności chi-kwadrat<sup>1</sup>. Warunek stosowania testu niezależności chi-kwadrat został spełniony, wszystkie liczebności teoretyczne były bowiem większe niż 5. Wyniki analizy istotności zależności – statystykę chi-kwadrat, liczbę stopni swobody (*df*), prawdopodobieństwo testowe (*p*) oraz wartość miernika zależności (współczynnik *V* Cramera) – umieszczono w tabeli 3.1. Prawdopodobieństwo w teście chi-kwadrat jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$  w przypadku pięciu charakterystyk zdolności dynamicznych, tzn. zdolności do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych, zdolności do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, zdolności do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług, zdolności do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, zdolności do wykorzystywania wiedzy (o rynku,

1 Idea tego testu sprowadza się do porównania dwuwymiarowego rozkładu empirycznego z rozkładem teoretycznym, który wystąpiłby, gdyby zmienne były niezależne. Ocena istotności zależności opiera się na porównaniu przedstawionych w tabeli kontyngencji liczebności empirycznych z liczebnościami teoretycznymi. Badając, czy między zmiennymi występuje zależność, weryfikacji podlega hipoteza  $H_0$ : zmienne są niezależne wobec hipotezy alternatywnej  $H_1$ : zmienne nie są niezależne. Na podstawie zbudowanej tablicy kontyngencji (wykorzystując zawarte w niej liczebności) wyznaczono sprawdzian testu niezależności

postaci: 
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}}$$
, gdzie  $\chi^2$  to wartość statystyki (chi-kwadrat) wyznaczonej

na podstawie tablicy o wymiarach ( $r \times s$ ),  $n_{ij}$  – liczebności warunkowe (empiryczne),  $\hat{n}_{ij}$  – liczebności oczekiwane (teoretyczne). Prawdopodobieństwo testowe (*p*) można traktować jako popętniany w danej procedurze błąd odrzucenia prawdziwej hipotezy zerowej. Gdy *p* jest niższe od przyjętego poziomu granicznego (5%, co oznacza przyjęcie poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ ), hipotezę zerową o niezależności zmiennych należy odrzucić i przyjąć hipotezę alternatywną. Oznacza to, że zależność między zmiennymi nie jest wynikiem wyłącznie błędu losowego, lecz jest istotna statystycznie. Test niezależności chi-kwadrat wymaga, aby liczebności oczekiwane we wszystkich komórkach były większe niż 5. Jeśli założenie to nie jest spełnione, stosuje się dokładny test Fishera. Hipotezy w tym teście mają dokładnie taką formułę jak w teście niezależności chi-kwadrat. Jeżeli zależność między zmiennymi jest statystycznie istotna, w kolejnym kroku można ocenić jej siłę, wykorzystując jeden z mierników zależności, dostosowany do skali pomiarowej zmiennych.

konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, w przypadku których zależności są statystycznie istotne i powiązane z wielkością przedsiębiorstwa. Siła tych zależności jest bardzo słaba, ale największa w przypadku zdolności do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, o czym świadczy wartość współczynnika V Cramera wynosząca 0,199.



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.3.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w badanych małych firmach w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

**Tabela 3.1.** Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a wielkością przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa a	Statystyka chi-kwadrat	df	p	Współczynnik V Cramera
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	3,947	4	0,413	
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	4,473	4	0,346	
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	12,272	4	0,015*	0,175
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	5,106	4	0,227	
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	7,167	4	0,127	
Zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej	15,870	4	0,003*	0,199
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	9,355	4	0,053	
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	8,967	4	0,062	
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	4,414	4	0,353	
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	4,057	4	0,398	
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	11,229	4	0,024*	0,168
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	11,755	4	0,019*	0,172
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	12,682	4	0,013*	0,178
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	4,093	4	0,394	

\* Zależność istotna statystycznie.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Następnie dokonano analizy zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami według wieku. W przypadku przedsiębiorstw młodych, funkcjonujących na rynku do roku, respondenci najwyżej ocenili: zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 77,8% wskazań, zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans – 67,7% wskazań, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków i zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe – po 66,6% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w porównaniu z konkurencją). Natomiast najsłabiej zostały ocenione zdolności do: eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, kreowania nowych produktów/usług, wykorzystywania

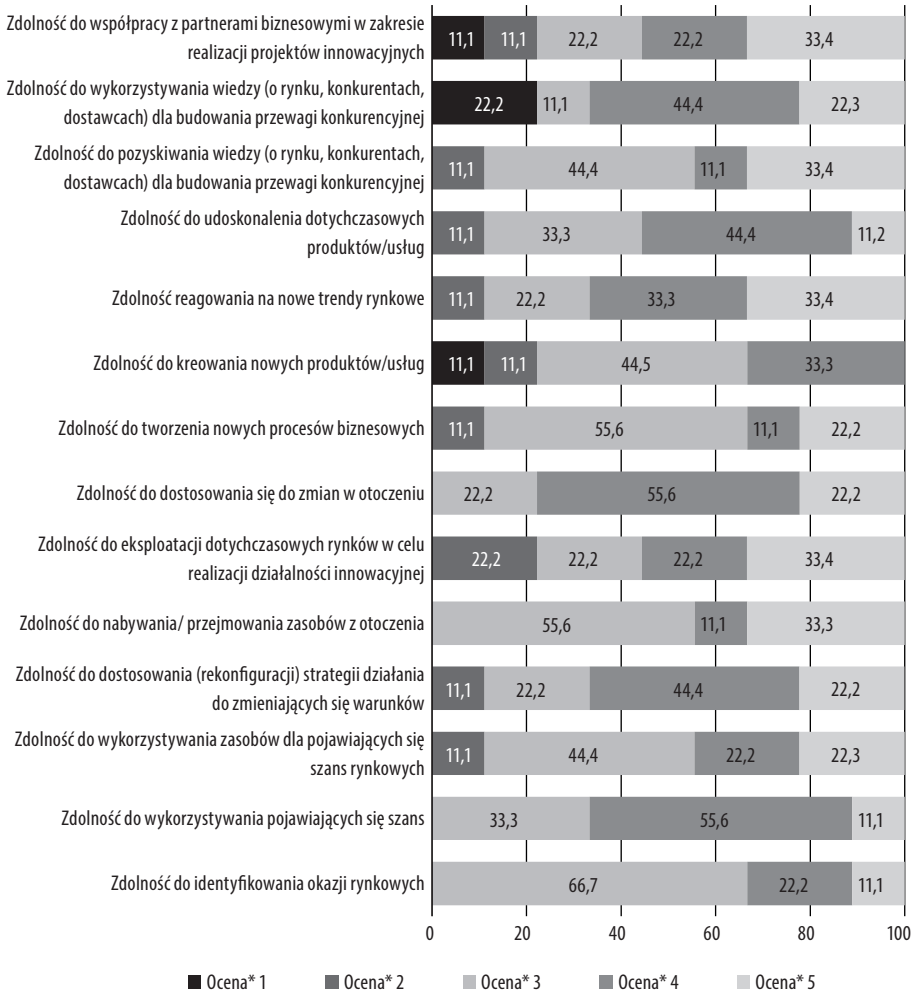
wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – po 20,2% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.4). Otrzymane wyniki wskazują na silną orientację na otoczenie młodych przedsiębiorstw oraz słabą orientację na innowacje. Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w braku ugruntowanej pozycji na rynku ze względu na krótki okres funkcjonowania oraz w ograniczonych zasobach niezbędnych do rozwijania działalności innowacyjnej.

W przedsiębiorstwach działających na rynku od 2 do 5 lat respondenci najwyżej ocenili zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 86,5% wskazań oraz zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 82,4% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji), a najslabiej zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych – 20,3% wskazań (jako gorszą i znacznie gorszą w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.5). Uzyskane rezultaty wskazują na silną orientację tych przedsiębiorstw na poprawę konkurencyjności na podstawie wiedzy rynkowej.

Natomiast w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat respondenci najwyżej ocenili zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – 66% wskazań oraz zdolność do kreowania nowych produktów/usług – 65,2% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Najslabiej oceniono natomiast zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia – 17,4% wskazań oraz zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe – 16% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.6). Podsumowując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że podmioty z ugruntowaną pozycją na rynku są zorientowane na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym na podstawie posiadanych zasobów.



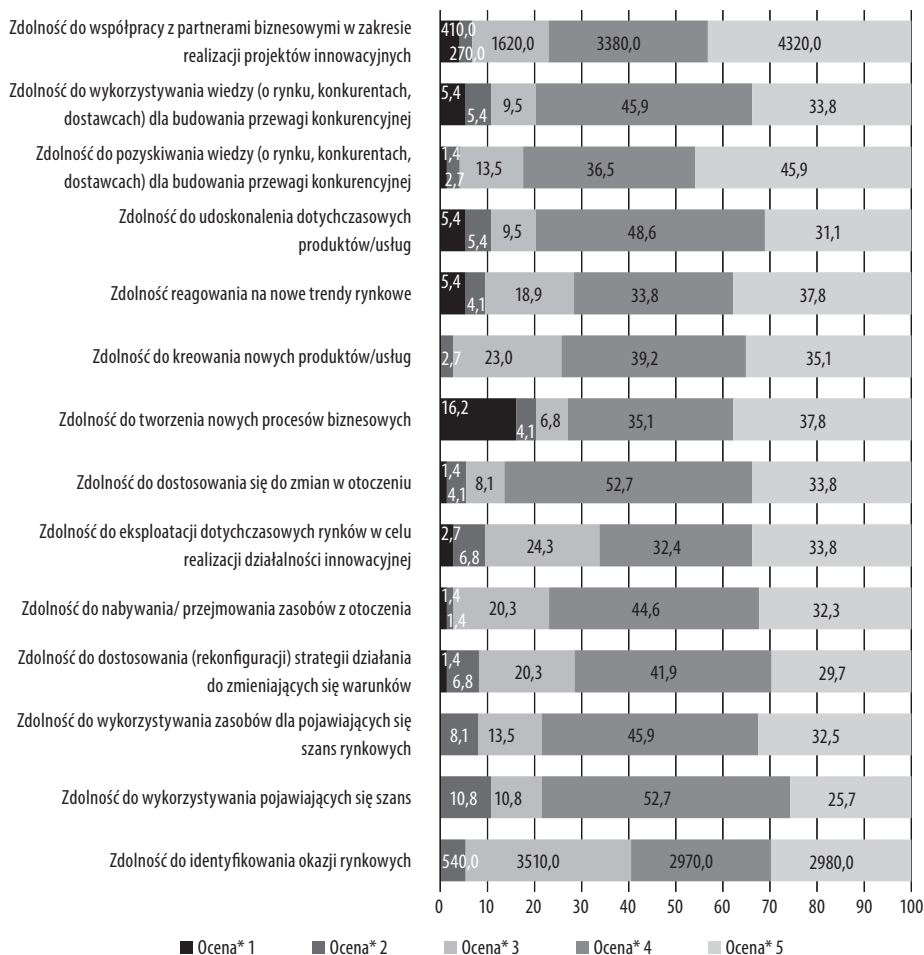
**88** Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw...



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.4.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku do roku w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

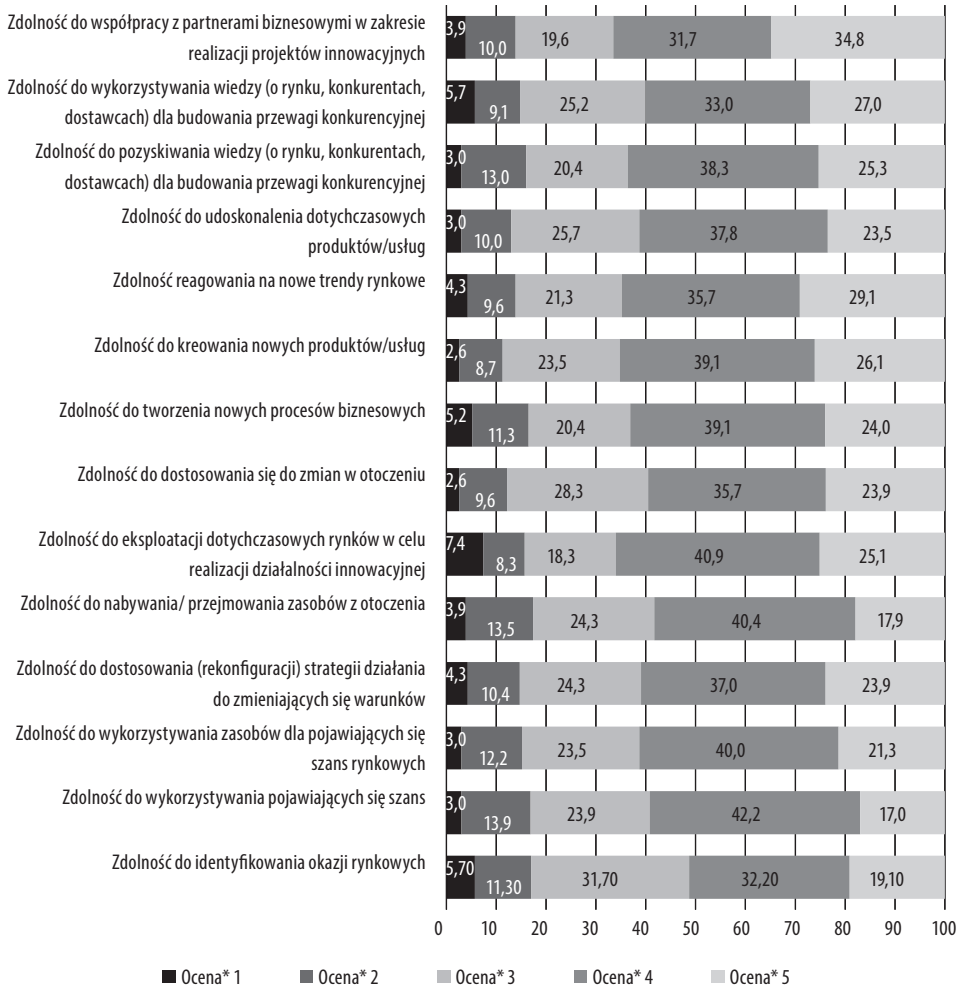


\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.5.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 2 do 5 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

**90** Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw...



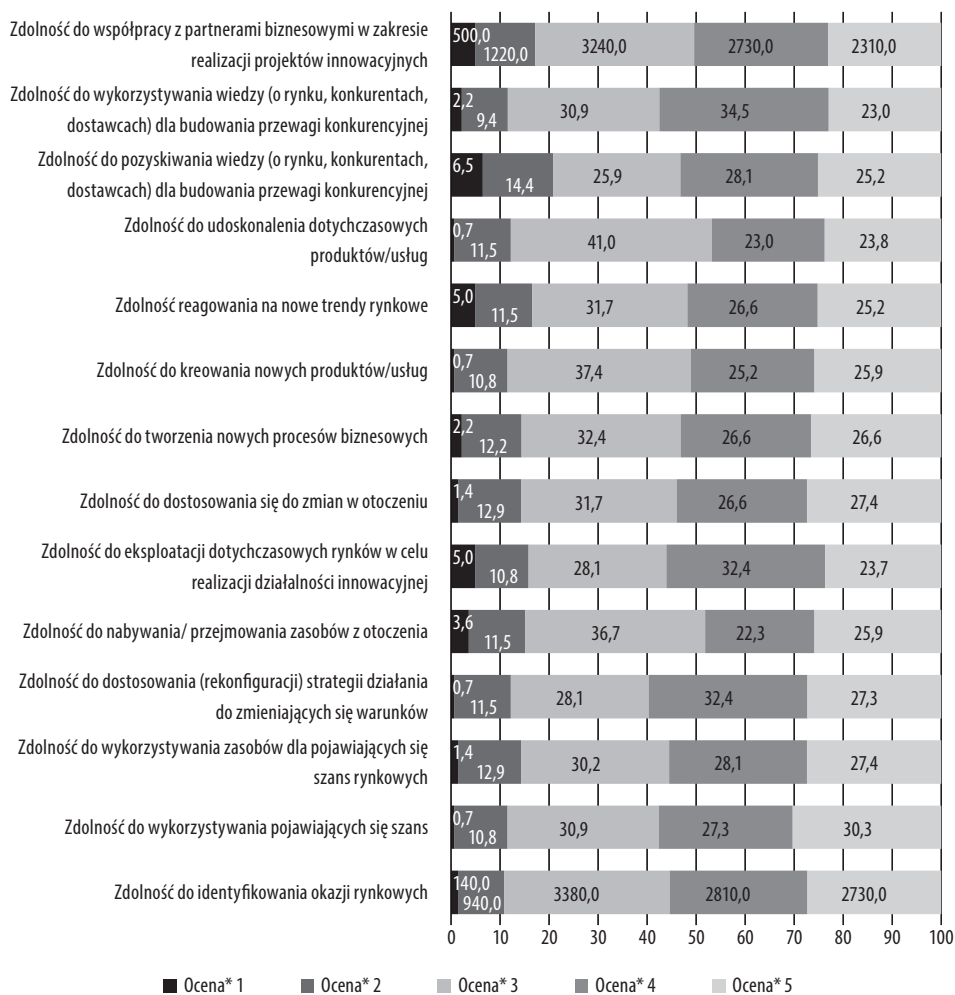
\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – z zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.6.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przypadku przedsiębiorstw działających na rynku od 11 do 20 lat respondenci najwyżej ocenili zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków – 59,7% wskazań oraz zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans – 57,6% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Z kolei najślabiej oceniono zdolność do pozyskiwania

wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 20,9% wskazań i zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – 17,2% (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.7).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.7.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 11 do 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

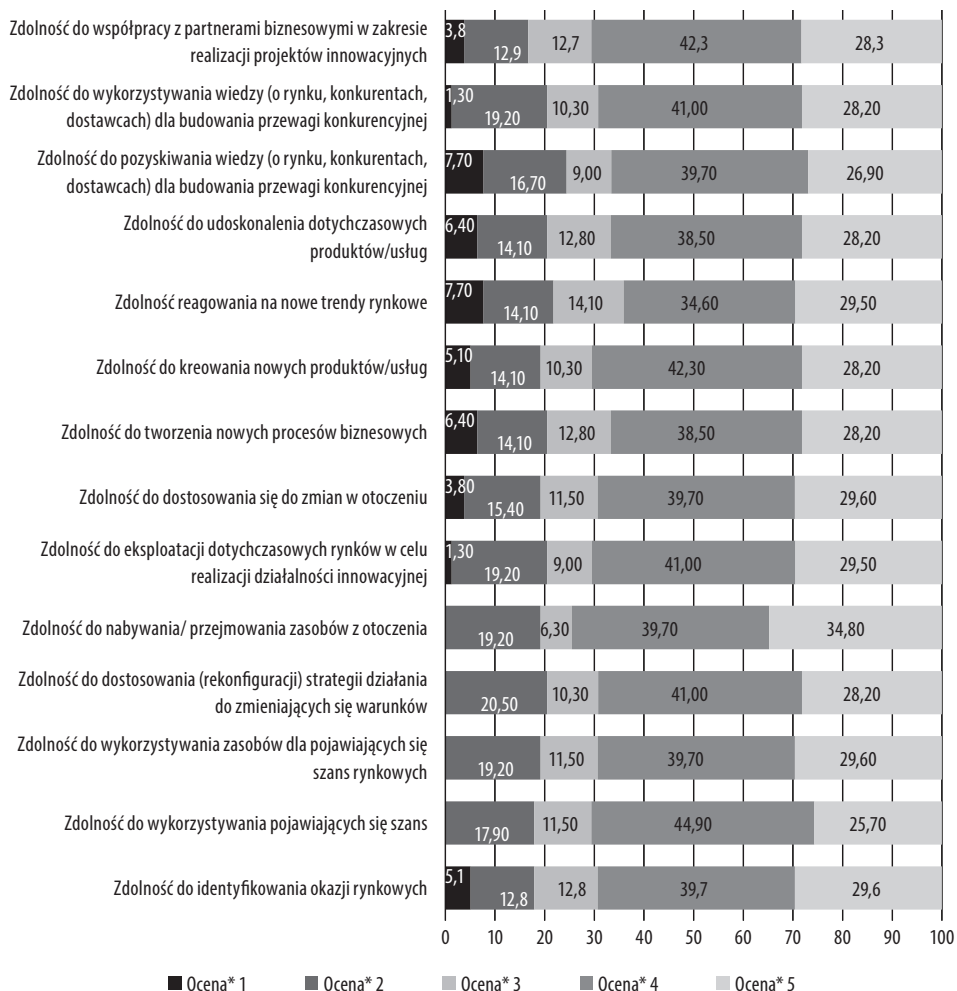
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Przedstawiciele przedsiębiorstw z bardzo dużym, ponaddwudziestoletnim doświadczeniem rynkowym najwyżej ocenili zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 74,5% wskazań (jako lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji), a najniżej zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie projektów innowacyjnych – 16,7% (jako gorszą i znacznie gorszą w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.8). Przedsiębiorstwa z długim i bardzo długim stażem na rynku są zorientowane głównie na adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu na podstawie dużego doświadczenia rynkowego.

W kolejnym etapie analizy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a wiekiem przedsiębiorstwa w latach. Do oceny istotności statystycznej tej zależności zastosowano, tak jak w przypadku analizy według wielkości przedsiębiorstwa, test niezależności chi-kwadrat. Warunek stosowania testu niezależności chi-kwadrat został spełniony, wszystkie liczebności teoretyczne były bowiem większe niż 5. Wyniki analizy istotności zależności – statystykę chi-kwadrat, liczbę stopni swobody ( $df$ ), prawdopodobieństwo testowe ( $p$ ) oraz wartość miernika zależności (współczynnik  $V$  Cramera) – umieszczono w tabeli 3.2. Prawdopodobieństwo w teście chi-kwadrat jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$  w przypadku trzynastu z czternastu charakterystyk zdolności dynamicznych oznaczonych w tabeli 3.2 symbolem \*. Siła tych zależności jest słaba, ale największa w przypadku zdolności do identyfikowania okazji rynkowych, o czym świadczy wartość współczynnika  $V$  Cramera wynosząca 0,28.

Za kolejny obszar analizy przyjęto ocenę zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a rodzajem dominującej działalności przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych respondenci najwyżej ocenili zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 67,1% wskazań, zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych – po 64,1% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze od konkurencji). Natomiast najslabiej została oceniona zdolności do tworzenia nowych procesów biznesowych – 20% wskazań (jako gorsza i znacznie gorsza w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.9).

W przedsiębiorstwach handlowych respondenci najwyżej ocenili zdolność do kreowania nowych produktów/usług – 75% wskazań oraz zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – 73% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Najniżej oceniono zaś zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków i zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia – po 15,4% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.10).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.8.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

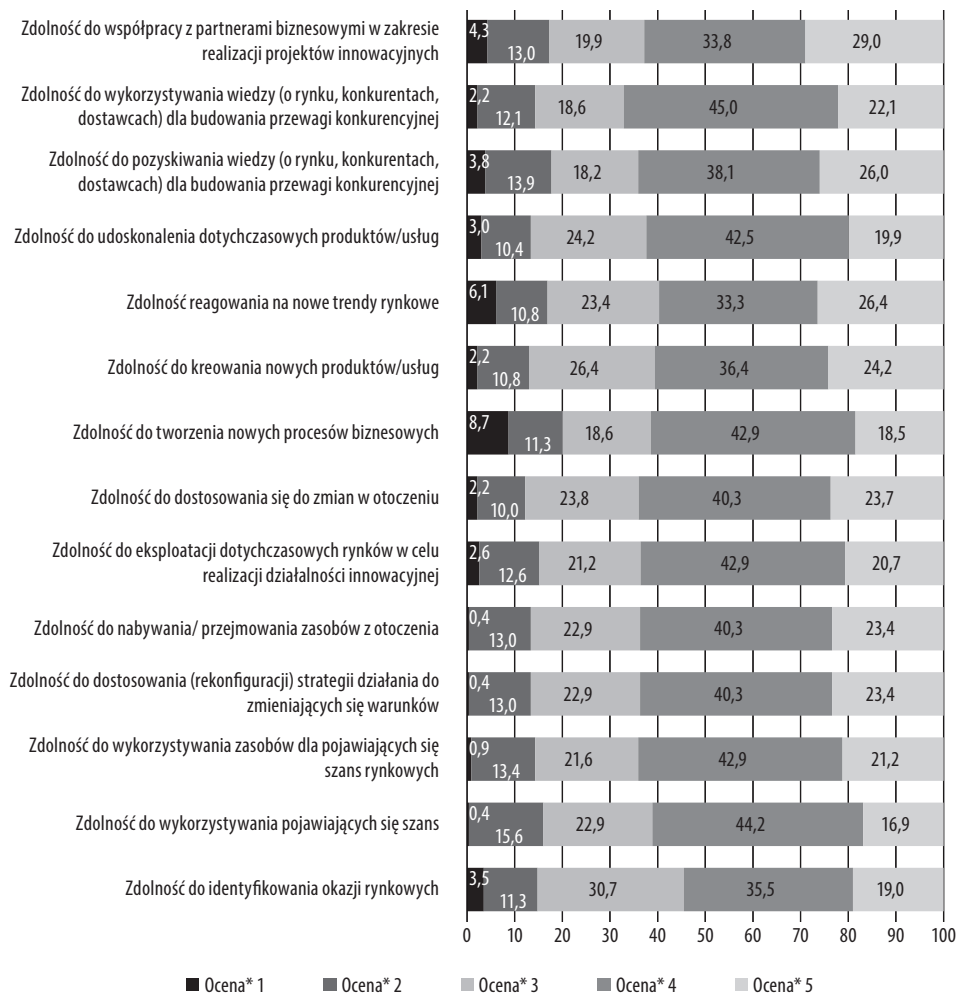
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

**Tabela 3.2.** Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a wiekiem przedsiębiorstwa

Wiek przedsiębiorstwa a	Statystyka chi-kwadrat	df	p	Współczynnik V Cramera
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	32,543	16	0,008*	0,280
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	41,623	16	0,000*	0,106
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	31,108	16	0,013*	0,175
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	25,528	16	0,061*	
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	50,886	16	0,000*	0,134
Zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej	30,272	16	0,017*	0,199
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	39,229	16	0,001*	0,153
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	54,142	16	0,000*	0,150
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	42,406	16	0,000*	0,105
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	19,166	16	0,260	
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	47,955	16	0,000*	0,168
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	39,219	16	0,001*	0,172
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	42,504	16	0,000*	0,178
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	37,433	16	0,002*	0,101

\* Zależność istotna statystycznie.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

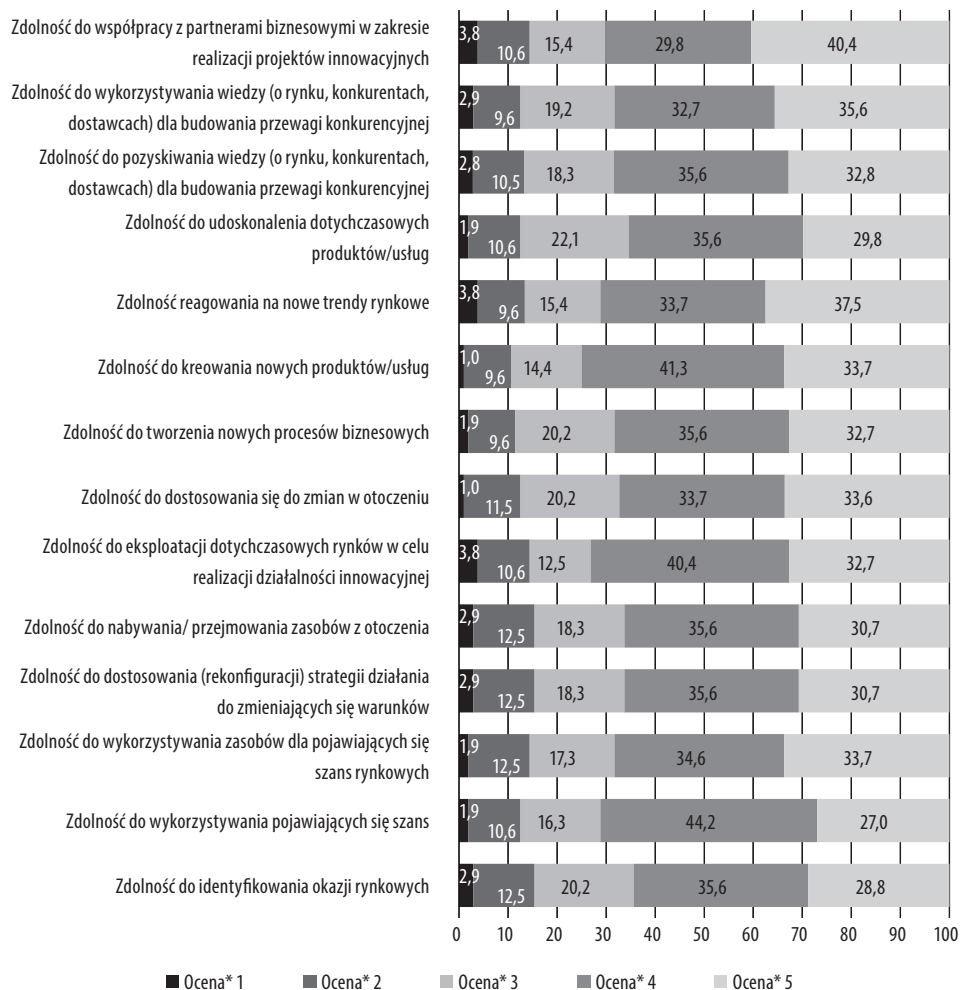


\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.9.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.





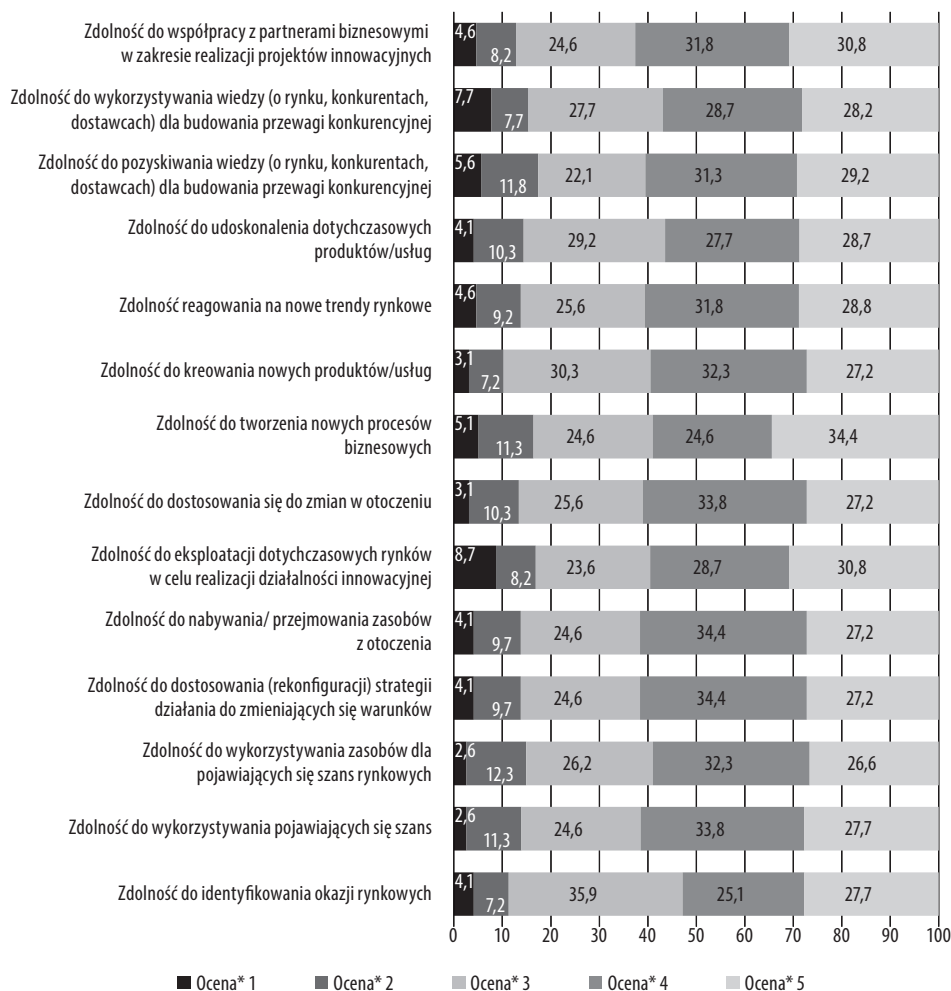
\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.10.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach handlowych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei w przedsiębiorstwach usługowych respondenci najwyżej ocenili zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków oraz zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia – po 61,6% (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji).

Najslabiej została oceniona zdolności do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej i tworzenia nowych procesów biznesowych – po 17,4% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.11).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.11.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach usługowych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w %.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Do oceny istotności statystycznej zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a dominującym rodzajem działalności zastosowano, jak w przypadku wcześniej analizowanych zmiennych, test niezależności chi-kwadrat. Warunek jego stosowania został spełniony. Wyniki analizy istotności zależności – statystykę chi-kwadrat, liczbę stopni swobody (*df*), prawdopodobieństwo testowe (*p*) oraz wartość miernika zależności (współczynnika V Cramera) – umieszczono w tabeli 3.3. Prawdopodobieństwo w teście chi-kwadrat jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$  w przypadku sześciu charakterystyk zdolności dynamicznych – tzn. zdolności do identyfikowania okazji rynkowych, zdolności do wykorzystywania pojawiających się szans, zdolności do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia, zdolności do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, zdolności do tworzenia nowych procesów biznesowych, zdolności do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – w przypadku których zależności są statystycznie istotne i powiązane z dominującym rodzajem przedsiębiorstwa. Siła tych zależności jest słaba, ale najwyższa w przypadku zdolności do tworzenia nowych procesów biznesowych, o czym świadczy wartość współczynnika V Cramera wynosząca 0,234.

**Tabela 3.3.** Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa a rodzajem działalności

Rodzaj działalności a	Statystyka chi-kwadrat	<i>df</i>	<i>p</i>	Współczynnik V Cramera
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	16,994	8	0,030*	0,179
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	17,213	8	0,028*	0,180
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	12,289	8	0,139	
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	11,434	8	0,178	
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	28,587	8	0,000*	0,232
Zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej	25,964	8	0,001*	0,221
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	6,459	8	0,596	
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	29,137	8	0,000*	0,234
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	13,625	8	0,092	
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	7,520	8	0,482	
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	13,558	8	0,094	
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	5,629	8	0,689	

Rodzaj działalności a	Statystyka chi-kwadrat	df	p	Współczynnik V Cramera
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	27,825	8	0,001*	0,229
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	8,672	8	0,371	

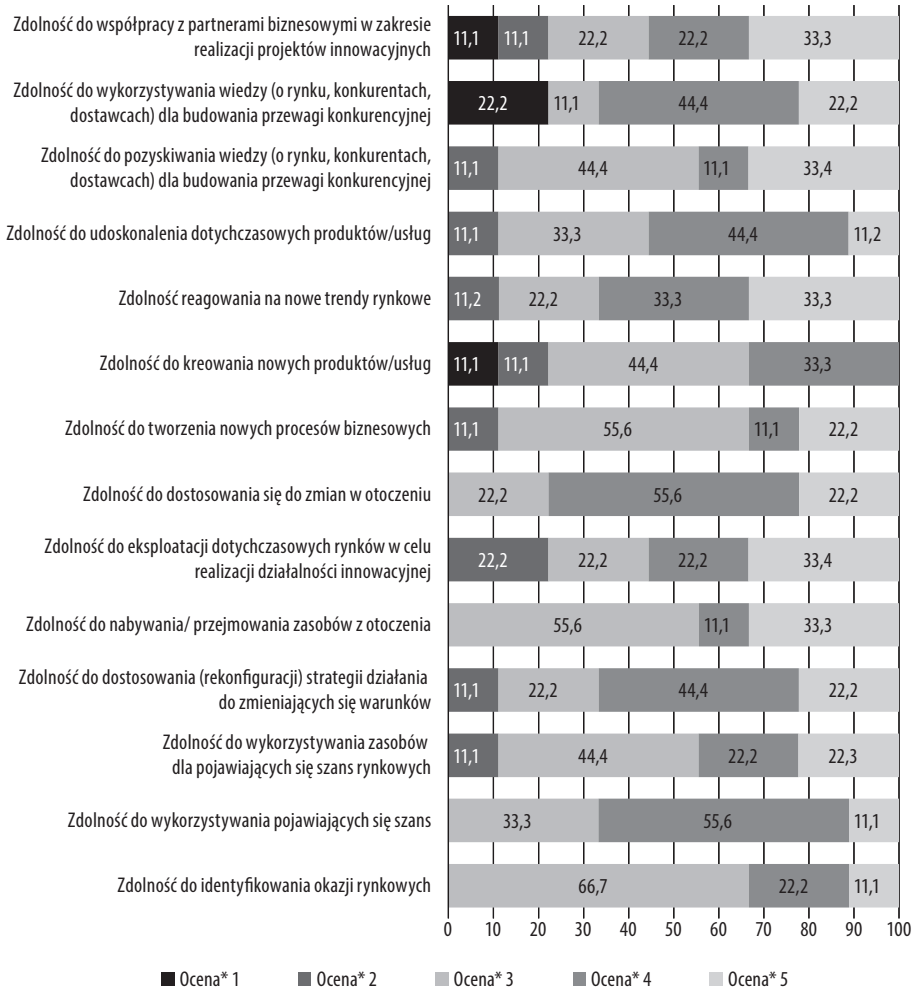
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a fazą rozwoju przedsiębiorstwa wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw w fazie uruchomienia respondenci najwyżej ocenili zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 77,8% wskazań, zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe, zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków, zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – po 66,6% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Natomiast najslabiej zostały ocenione zdolności do: eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, kreowania nowych produktów/usług, współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – po 22,2% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.12).

W przedsiębiorstwach w fazie dynamicznego wzrostu respondenci najwyżej ocenili zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 85,4% wskazań oraz zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 81,9% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Z kolei najslabiej oceniono zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych – 16,4% wskazań (jako gorszą i znacznie gorszą w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.13).

W przypadku przedsiębiorstw w fazie stabilizacji respondenci najwyżej ocenili zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – 64,4% wskazań, zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – 62,9% wskazań, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków – 62,7% wskazań oraz zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 62% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Najslabiej oceniona została zdolności do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 17,5% wskazań (jako gorsza i znacznie gorsza w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.14).

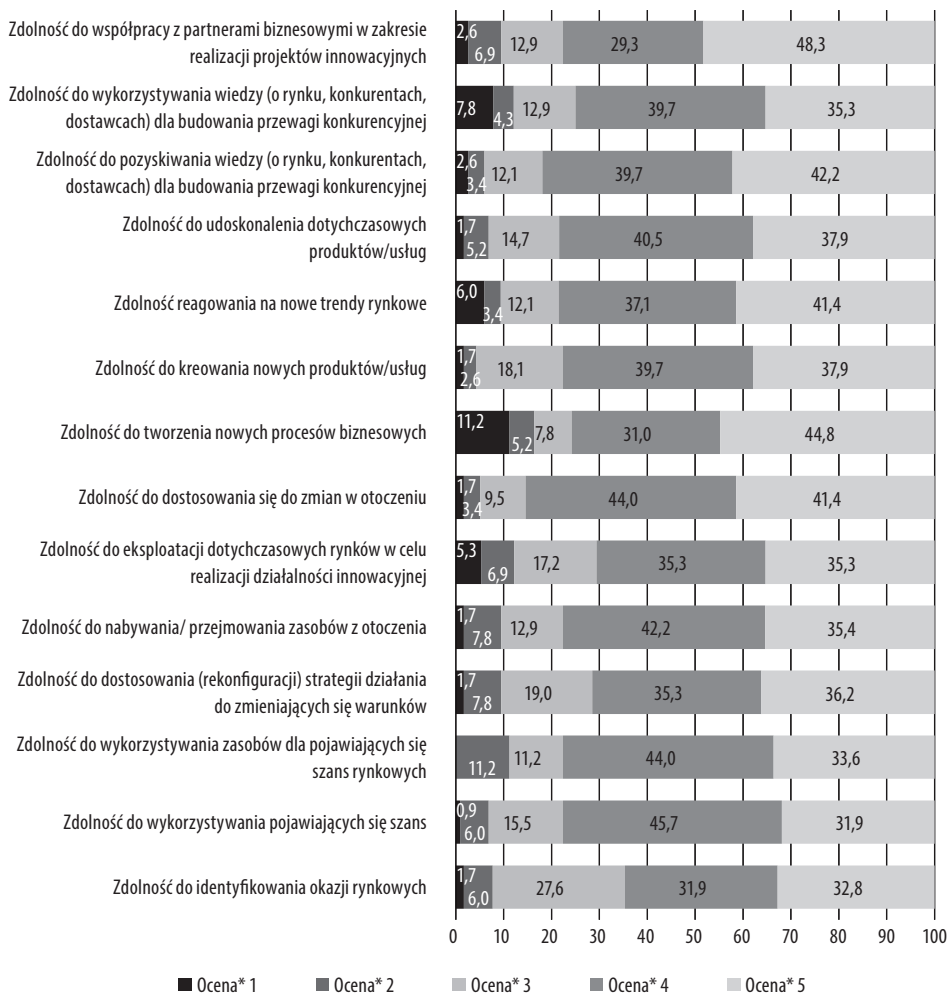
**100** Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw...



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.12.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie uruchomienia w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

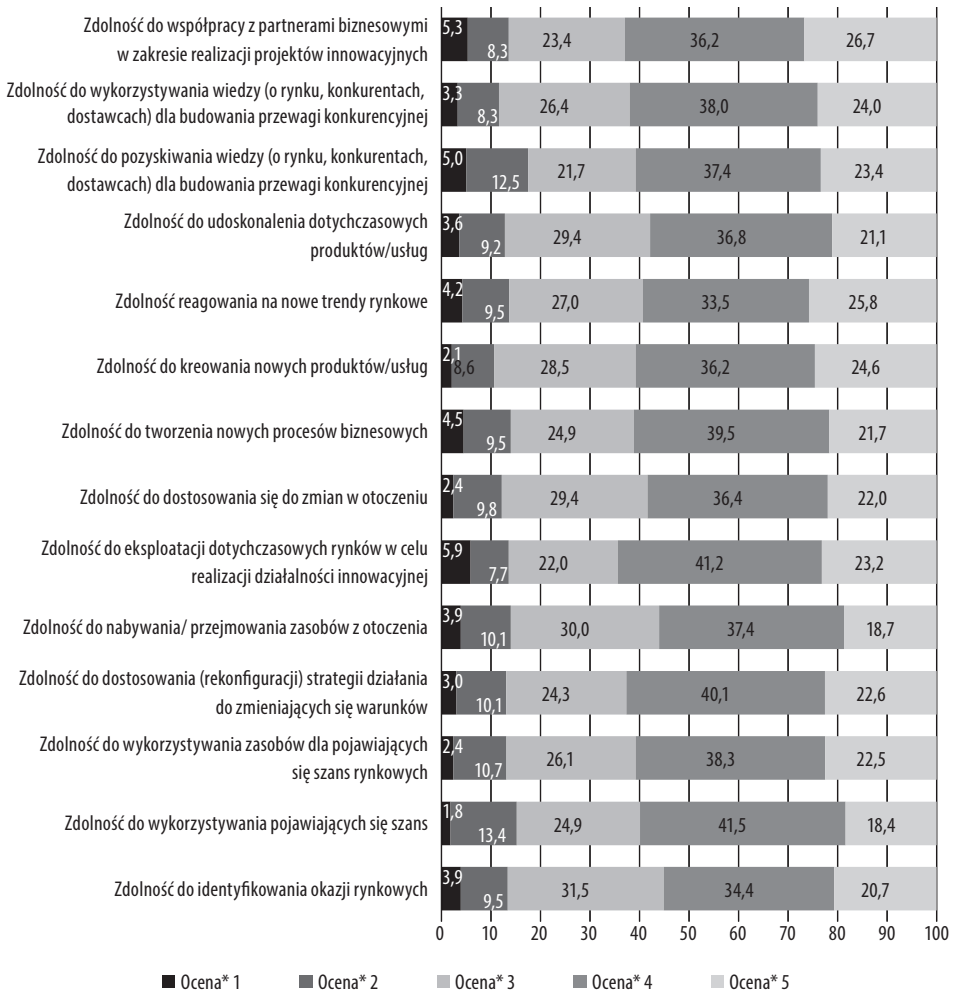
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.13.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie dynamicznego wzrostu w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



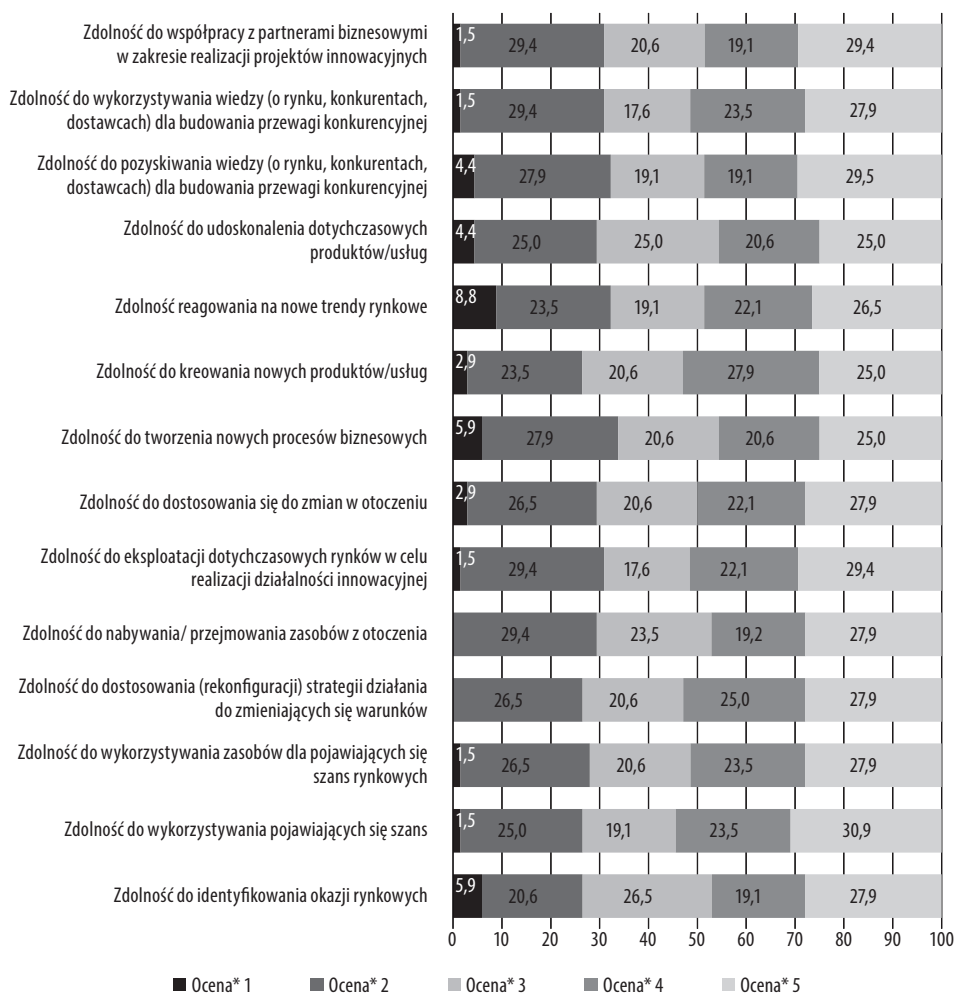
\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.14.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie stabilizacji w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei w przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej i odnowy respondenci najwyżej ocenili zdolność do wykorzystania pojawiających się szans – 54,4% wskazań, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków oraz zdolność do kreowania nowych produktów i usług – po 52,9% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze od konkurencji). Najslabiej badani ocenili

zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe, zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych – po 32,3% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.15).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.15.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej i odnowy w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



W kolejnym etapie analizy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a fazą rozwoju przedsiębiorstwa. Do oceny istotności statystycznej tej zależności zastosowano test dokładny Fishera<sup>2</sup> (por. tabela 3.4). Prawdopodobieństwo w teście Fishera jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$  w przypadku wszystkich badanych charakterystyk zdolności dynamicznych, co oznacza, iż zależności są statystycznie istotne i powiązane z fazą rozwoju przedsiębiorstwa. Siła tych zależności jest słaba, ale największa w przypadku zdolności do tworzenia nowych procesów biznesowych, o czym świadczy wartość współczynnika kontyngencji wynosząca 0,368.

**Tabela 3.4.** Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a fazą rozwoju przedsiębiorstwa

Faza rozwoju przedsiębiorstwa a	Dokładny test Fishera	$p$ – prawdopodobieństwo w teście dokładnym Fishera	Współczynnik kontyngencji
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	24,867	0,008*	0,231
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	33,677	0,001*	0,252
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	33,728	0,001*	0,256
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	25,214	0,007*	0,233
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	52,473	0,000*	0,329
Zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej	36,604	0,000*	0,286
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	54,737	0,000*	0,329
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	65,571	0,000*	0,368
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	37,297	0,000*	0,274
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	38,317	0,000*	0,275
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	39,505	0,000*	0,283
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	46,177	0,000*	0,300

2 Zastosowano test dokładny Fishera, gdyż nie został spełniony warunek stosowania testu niezależności chi-kwadrat, nie wszystkie liczebności teoretyczne były bowiem większe niż 5.

Faza rozwoju przedsiębiorstwa a	Dokładny test Fishera	p – prawdopodobieństwo w teście dokładnym Fishera	Współczynnik kontyngencji
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	48,644	0,000*	0,335
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	45,712	0,000*	0,315

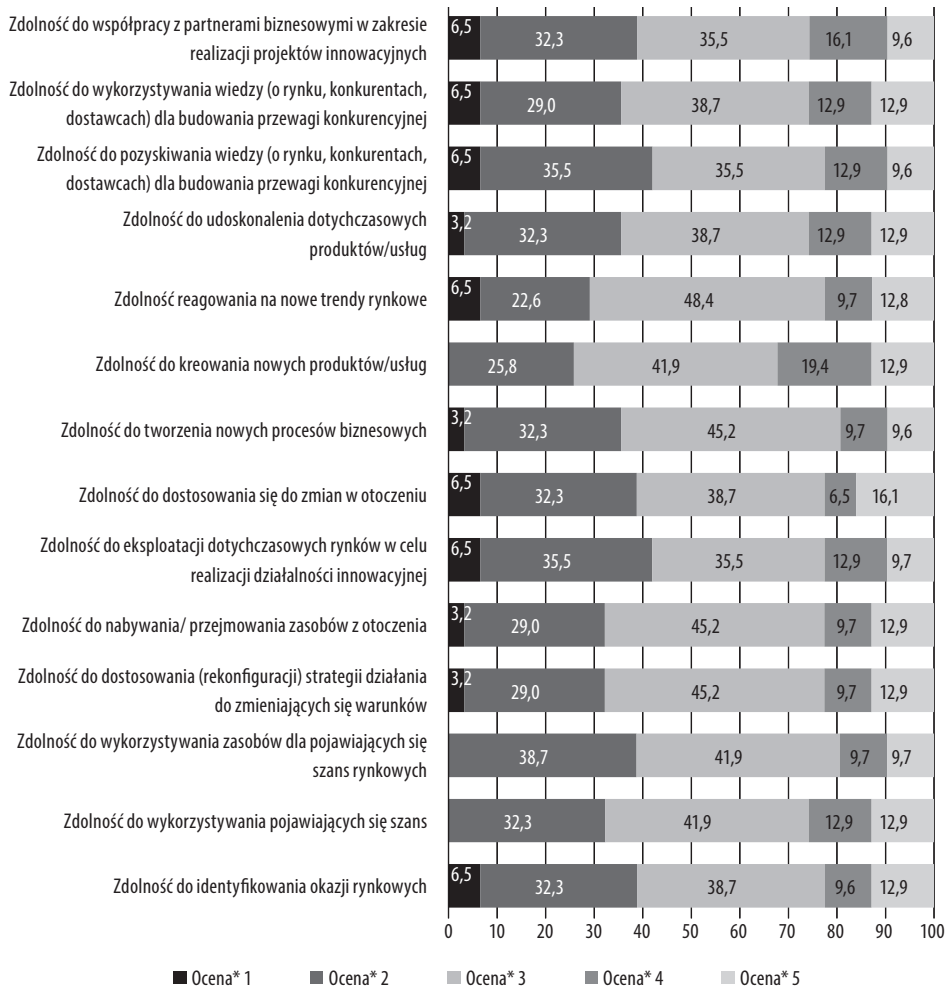
\* Zależność istotna statystycznie.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei analiza zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a dominującym pod względem obrotów zasięgiem działania rynkowego przedsiębiorstwa wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym respondenci najwyżej ocenili zdolność do kreowania nowych produktów/usług – 32,3% wskazań (jako lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji), natomiast najslabiej zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – po 42% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.16).

W przedsiębiorstwach, dla których dominującym pod względem obrotów był rynek regionalny, najwyżej oceniono zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 60,4% wskazań oraz zdolności do reagowania na nowe trendy rynkowe – 59,7% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji), a najniżej zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – odpowiednio 20,1% i 19,4% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.17).

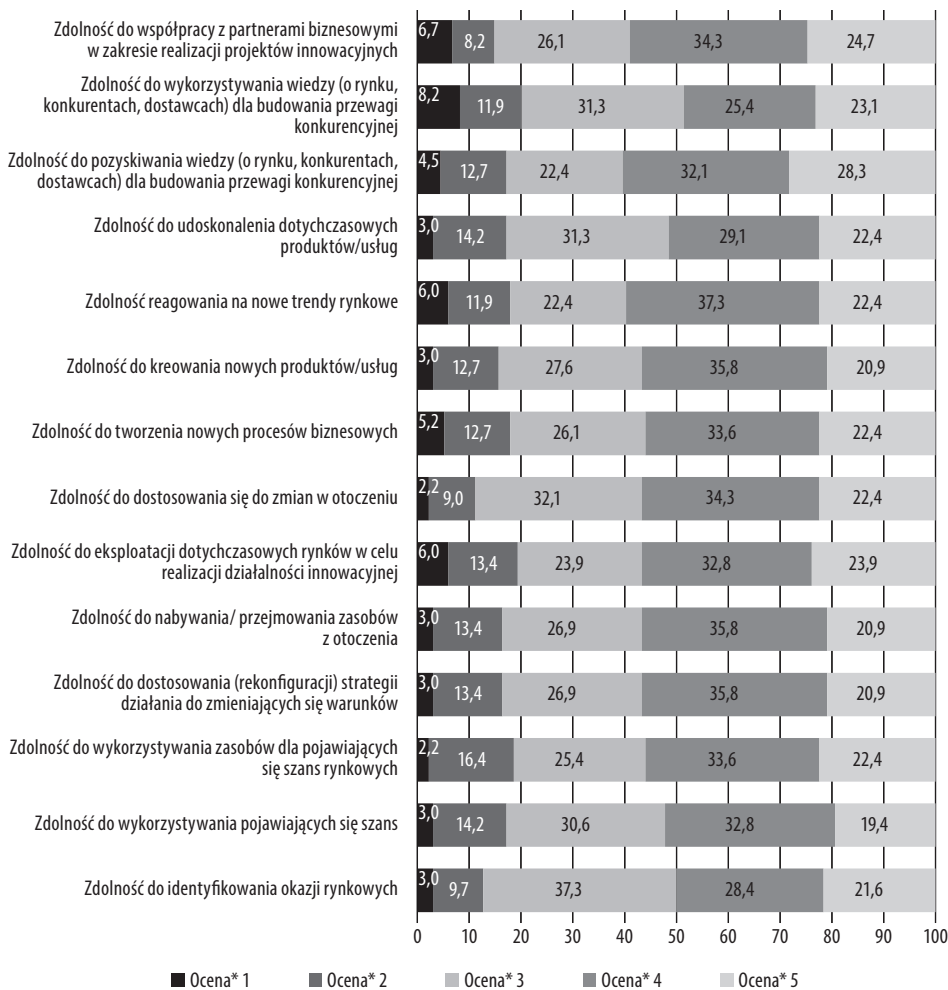
Natomiast w przedsiębiorstwach operujących na rynku krajowym najwyższe oceny uzyskały następujące zmienne: zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – 67,8% wskazań, zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług – 67,4% wskazań oraz zdolność do kreowania nowych produktów/usług – 67% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Najslabiej zaś zostały ocenione zdolności do tworzenia nowych procesów biznesowych oraz zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – po 16,9% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.18).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.16.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku lokalnym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

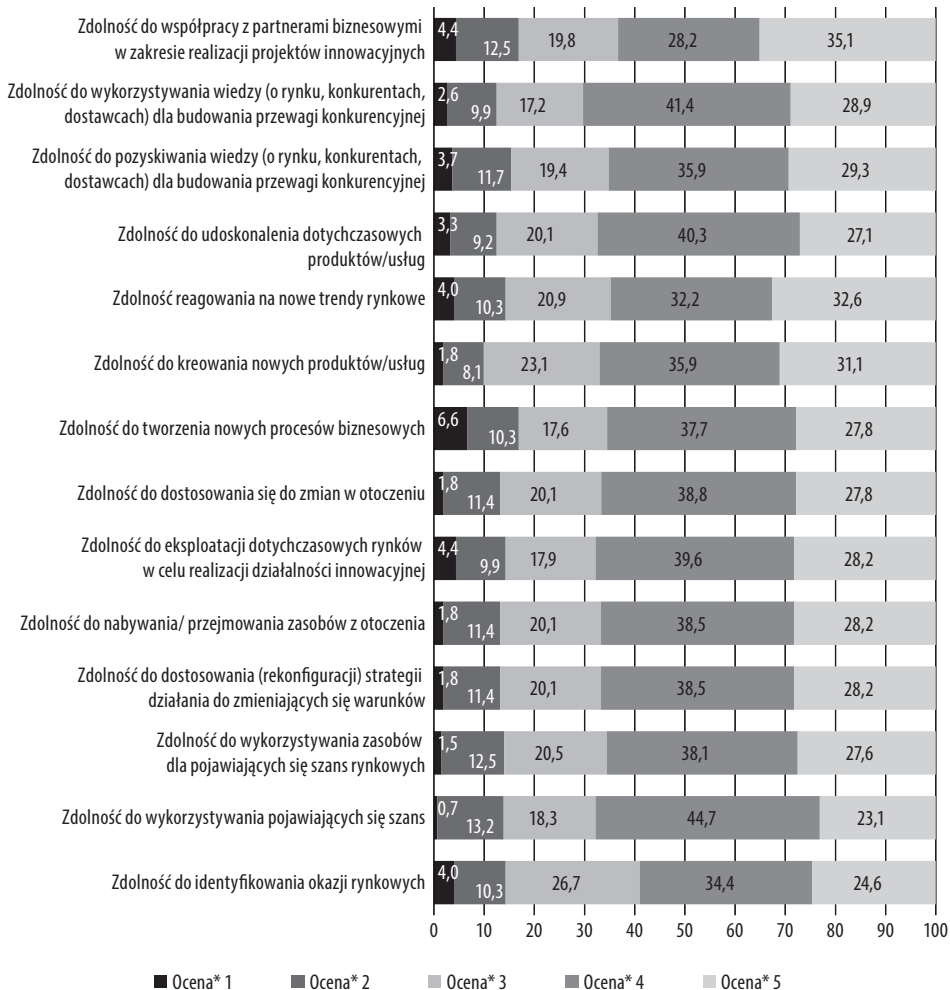
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.17.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku regionalnym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



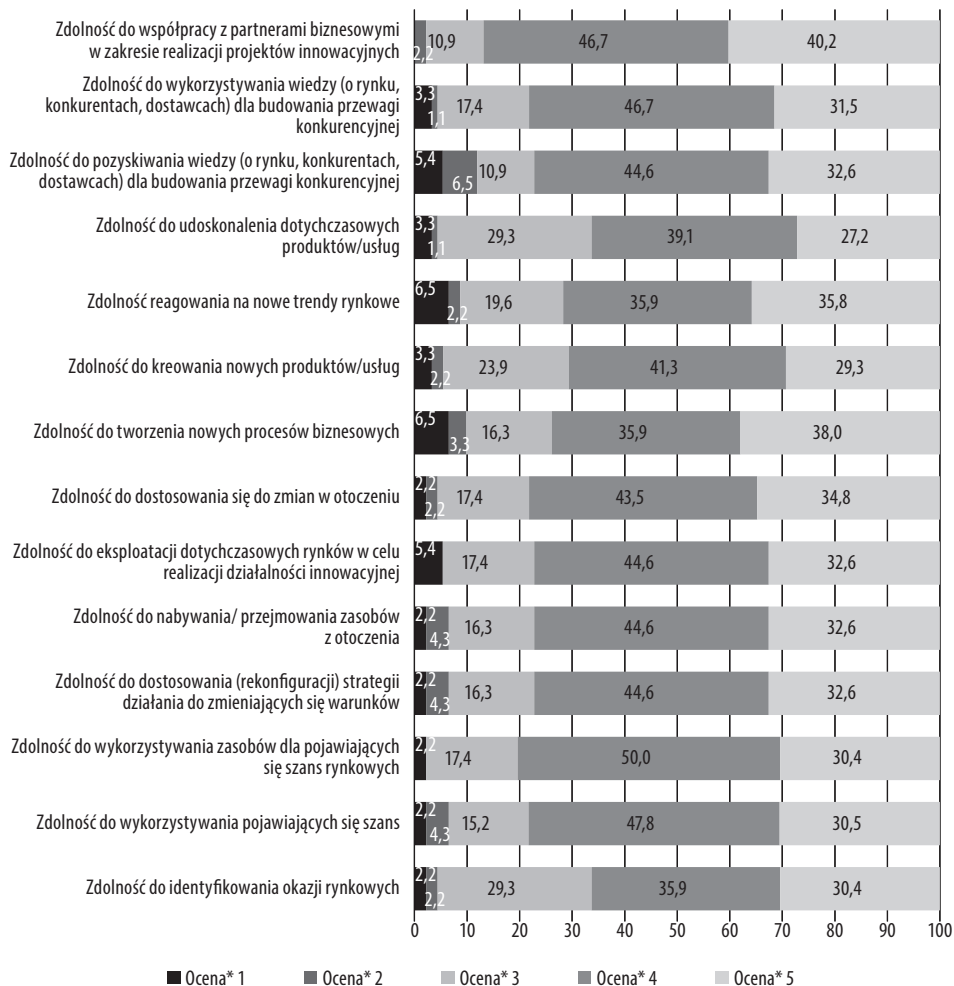
\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.18.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku krajowym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym respondenci najwyżej ocenili zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – 86,9% wskazań oraz zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych – 80,4% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Z kolei

najsłabiej została oceniona zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 11,9% wskazań (jako gorsza i znacznie gorsza w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.19).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.19.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku międzynarodowym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Do oceny istotności statystycznej zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a dominującym pod względem obrotów zasięgiem działania rynkowego przedsiębiorstwa zastosowano test dokładny Fishera<sup>3</sup>. Wyniki analizy istotności zależności – statystykę w teście dokładnym Fishera – przedstawiono w tabeli 3.5. Prawdopodobieństwo w teście Fishera jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$  w przypadku wszystkich badanych zmiennych opisujących zdolności dynamiczne, co oznacza, iż zależności są statystycznie istotne. Siła tych zależności jest słaba, ale największa w przypadku zdolności do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, o czym świadczy wartość współczynnika kontyngencji wynosząca 0,328.

**Tabela 3.5.** Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa a dominującym zasięgiem działania rynkowego

Dominujący zasięg działania rynkowego a	Dokładny test Fishera	$p$ – prawdopodobieństwo w teście dokładnym Fishera	Współczynnik kontyngencji
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	33,965	0,001*	0,262
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	45,078	0,000*	0,295
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	56,908	0,000*	0,317
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	36,996	0,000*	0,264
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	27,663	0,004*	0,232
Zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej	48,860	0,000*	0,300
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	46,828	0,000*	0,299
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	43,589	0,000*	0,297
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	29,759	0,000*	0,243
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	36,603	0,000*	0,260
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	42,425	0,000*	0,284
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	34,518	0,000*	0,262

3 Zastosowano test dokładny Fishera, gdyż nie został spełniony warunek stosowania testu niezależności chi-kwadrat, nie wszystkie liczebności teoretyczne były bowiem większe niż 5.

Dominujący zasięg działania rynkowego a	Dokładny test Fishera	$p$ – prawdopodobieństwo w teście dokładnym Fishera	Współczynnik kontyngencji
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	56,905	0,000*	0,328
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	56,740	0,000*	0,327

\* Zależność istotna statystycznie.

**Źródło:** opracowanie własne.

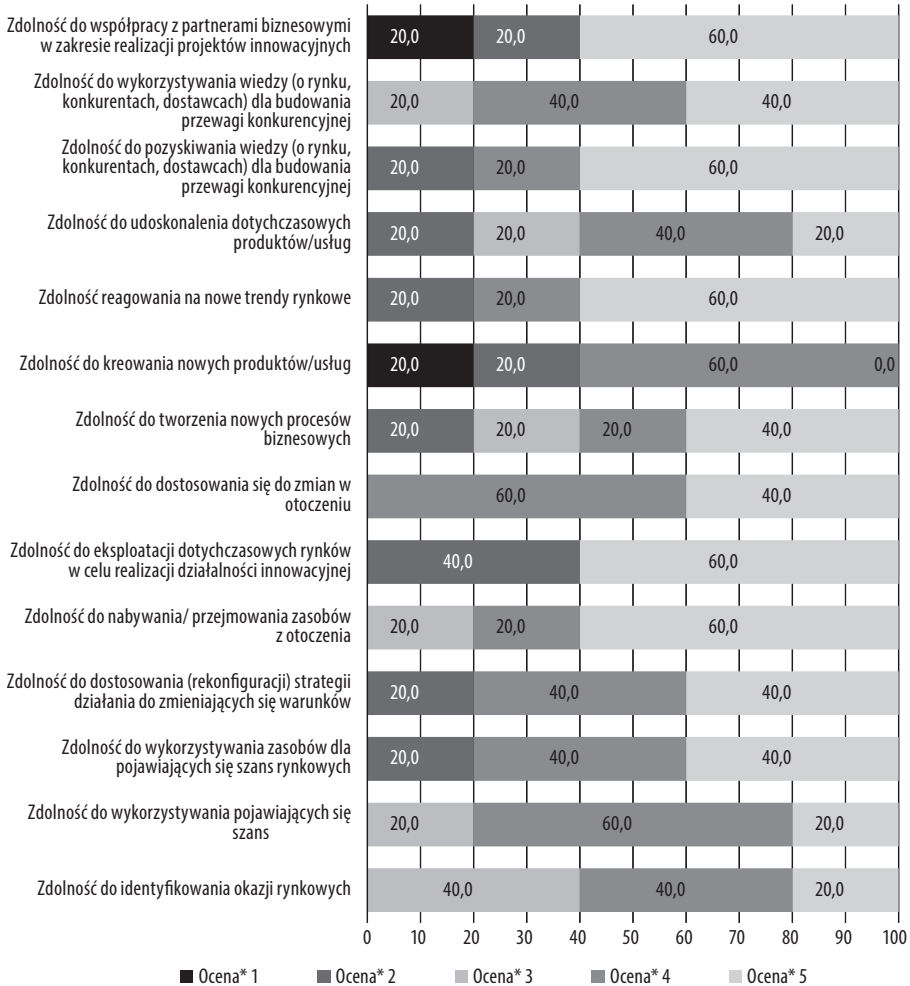
Ostatnim etapem analizy zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi a charakterystykami badanych przedsiębiorstw jest ocena według doświadczenia biznesowego głównej osoby zarządzającej. W przypadku przedsiębiorstw, w których doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej było małe (do roku), respondenci najwyżej ocenili zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu – 100% wskazań (jako lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji). Natomiast najslabiej zostały ocenione zdolności do: eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, kreowania nowych produktów/usług, współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – po 40% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.20).

W przedsiębiorstwach zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 2 do 5 lat respondenci najwyżej ocenili zdolności: do wykorzystywania pojawiających się szans, do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych oraz do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług – po 58,3% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze na tle konkurencji). Najslabiej zostały ocenione zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków oraz zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – po 33,3% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.21).

Natomiast w przedsiębiorstwach, gdzie doświadczenie osoby zarządzającej wynosiło od 6 do 10 lat, respondenci najwyżej ocenili zdolności: do dostosowania do zmian w otoczeniu – 80,7% wskazań, do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – 77,3% wskazań oraz do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych – 75,6% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Natomiast najslabiej oceniono zdolność do tworzenia nowych procesów



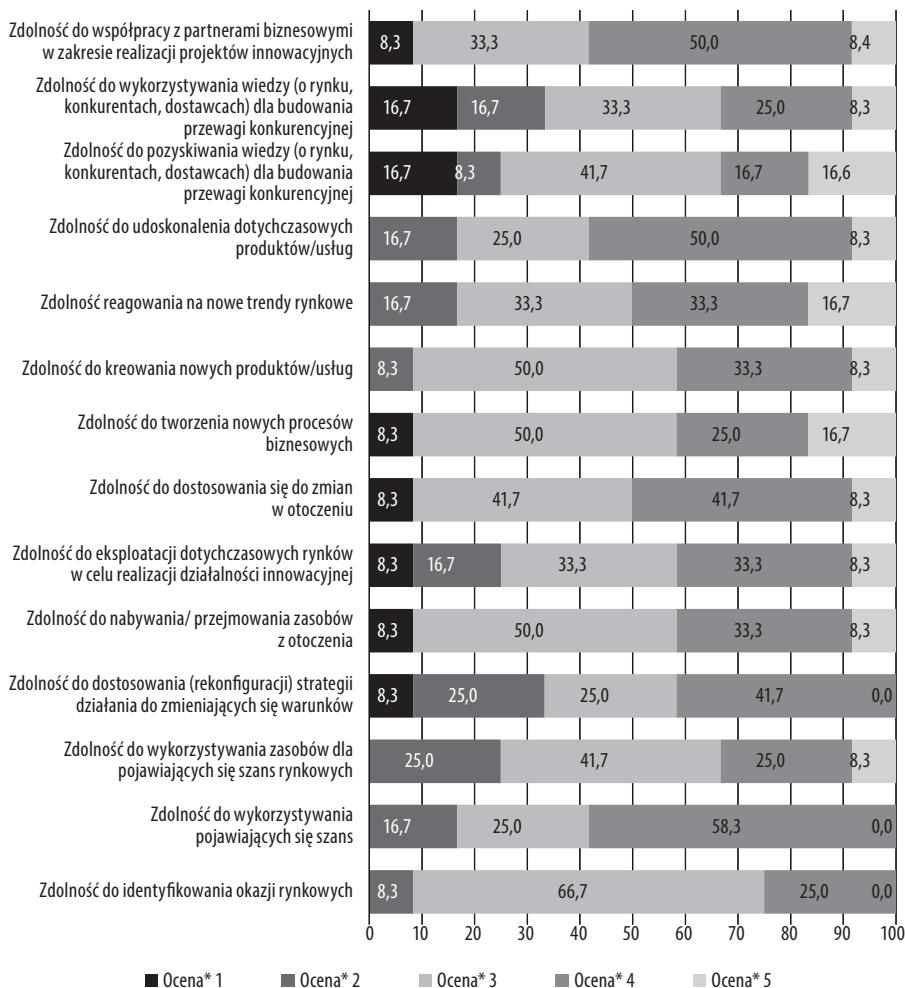
biznesowych i zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – po 13,4% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.22).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.20.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym do roku w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.21.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 2 do 5 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przypadku przedsiębiorstw zarządzanych przez osoby z doświadczeniem biznesowym od 11 do 20 lat respondenci najlepiej ocenili zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej – 65% wskazań, zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku,

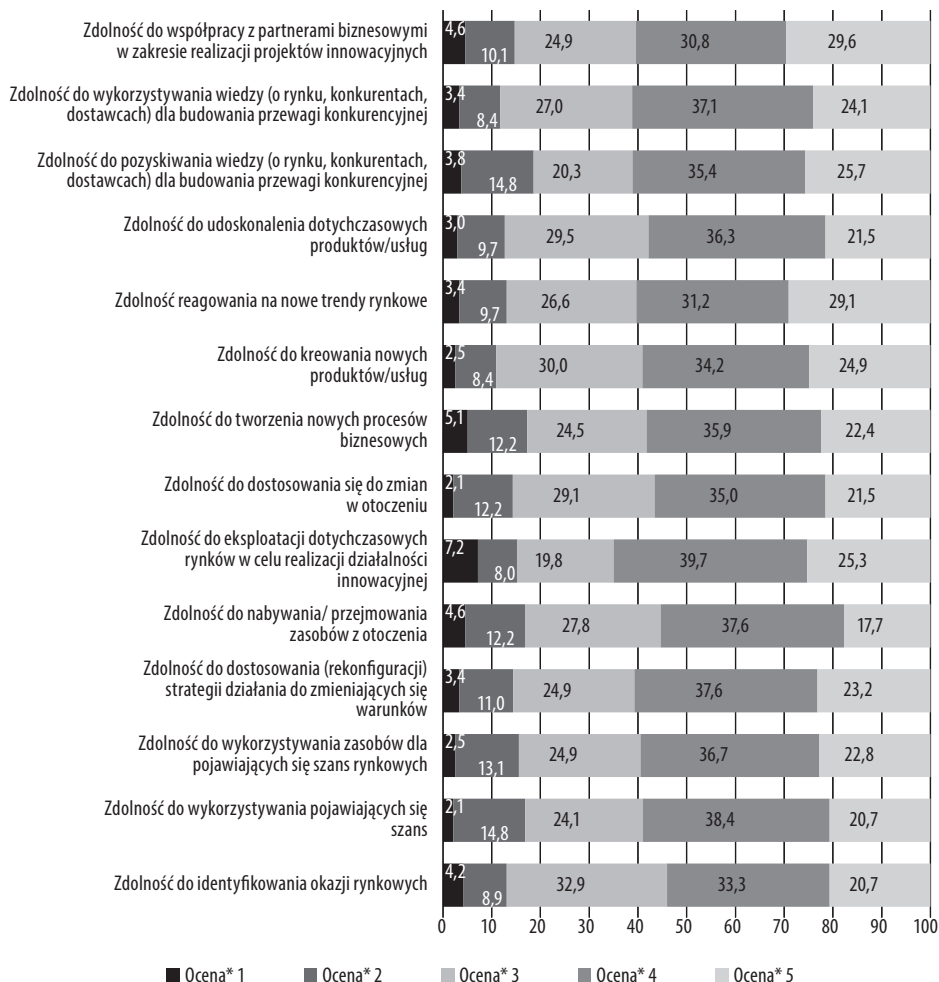
konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej – po 61,2% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze w stosunku do konkurencji). Natomiast najslabiej oceniono zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych – 19,1% wskazań (jako gorszą i znacznie gorszą w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.23).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.22.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 6 do 10 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



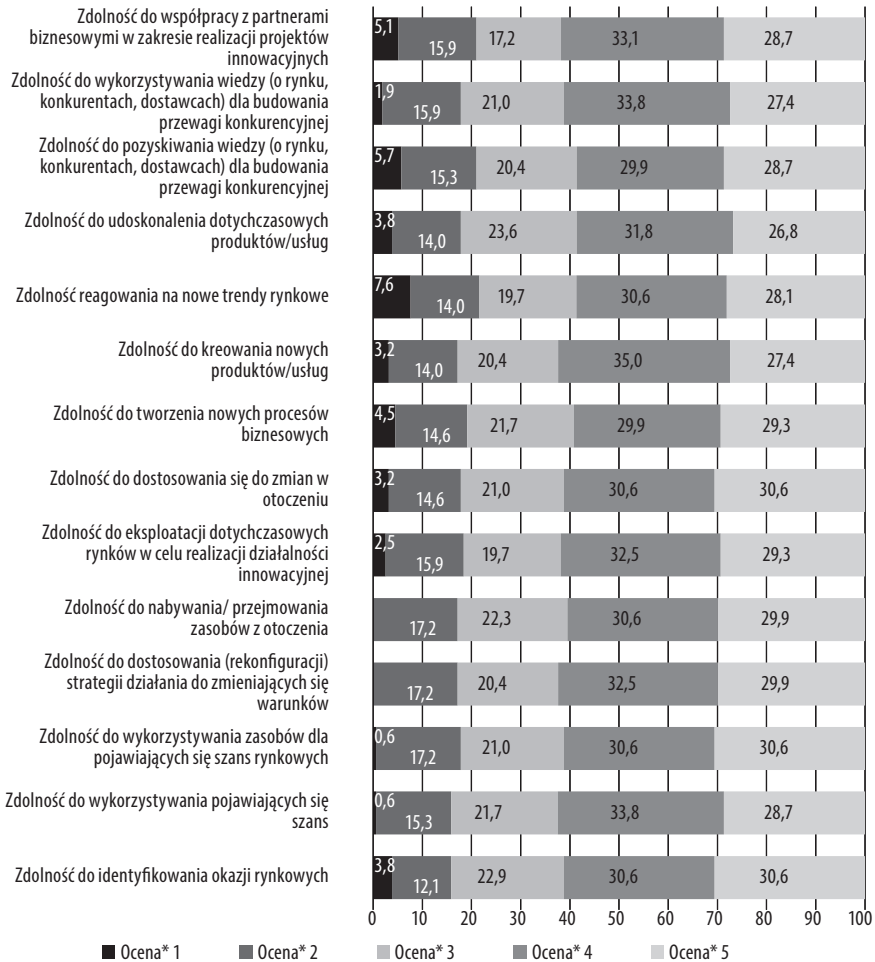
\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.23.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 11 do 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przedsiębiorstwach zarządzanych przez osobę z dużym, ponaddwudziestoletnim doświadczeniem biznesowym respondenci najwyżej ocenili zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków oraz zdolność do kreowania nowych produktów/usług – po 64,4% wskazań (jako lepsze i znacznie lepsze na tle

konkurencji). Z kolei najslabiej oceniono zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych oraz zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe – po 21% wskazań (jako gorsze i znacznie gorsze w stosunku do konkurencji) (por. wykres 3.24).



\* Respondenci dokonywali oceny zdolności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdolność znacznie gorsza od bezpośredniej konkurencji, 2 – zdolność gorsza od bezpośredniej konkurencji, 3 – zdolność porównywalna z bezpośrednią konkurencją, 4 – zdolność lepsza od bezpośredniej konkurencji, 5 – zdolność znacznie lepsza od bezpośredniej konkurencji.

**Wykres 3.24.** Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym powyżej 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Do oceny istotności statystycznej zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a doświadczeniem biznesowym głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem zastosowano test dokładny Fishera<sup>4</sup> (por. tabela 3.6). W przypadku dziesięciu z czternastu badanych zmiennych opisujących zdolności dynamiczne prawdopodobieństwo w teście Fishera jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$ , co oznacza, iż zależności te są istotne statystyczne. Siła tych zależności jest słaba, ale największa w przypadku zdolności do dostosowania się do zmian w otoczeniu, o czym świadczy wartość współczynnika kontyngencji wynosząca 0,27.

**Tabela 3.6.** Istotność i siła zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a doświadczeniem biznesowym głównej osoby zarządzającej

Doświadczenie biznesowe a	Dokładny test Fishera	p – prawdopodobieństwo w teście dokładnym Fishera	Współczynnik kontyngencji
Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	17,916	0,249	
Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	21,396	0,118	
Zdolność do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych	28,605	0,012*	0,227
Zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków	32,369	0,003*	0,231
Zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia	35,396	0,001*	0,258
Zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej	25,170	0,033*	0,224
Zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu	39,869	0,000*	0,270
Zdolność do tworzenia nowych procesów biznesowych	34,194	0,002*	0,252
Zdolność do kreowania nowych produktów/usług	30,911	0,005*	0,253
Zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe	21,574	0,096	
Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	16,143	0,369	
Zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	28,838	0,010*	0,235
Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej	34,563	0,002*	0,260

4 Zastosowano test dokładny Fishera, gdyż nie został spełniony warunek stosowania testu niezależności chi-kwadrat, nie wszystkie liczebności teoretyczne były bowiem większe niż 5.

Tabela 3.6 (cd.)

Doświadczenie biznesowe a	Dokładny test Fishera	p – prawdopodobieństwo w teście dokładnym Fishera	Współczynnik kontyngencji
Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych	30,194	0,006*	0,240

\* Zależność istotna statystycznie.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

## 3.2. Zależności wymiarów zdolności dynamicznych i charakterystyk badanych przedsiębiorstw

W celu przeprowadzenia analizy zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych a charakterystykami badanych przedsiębiorstw zbudowano wskaźniki syntetyczne dla każdego wymiaru, tzn. zdolności absorpcyjnych, zdolności adaptacyjnych i zdolności innowacyjnych, zgodnie z przyjętą do analizy koncepcją C.L. Wang i P.K. Ahmeda<sup>5</sup>. Wskaźniki te zostały wyrażone na skali przedziałowej (ilościowej) i mogły przybierać wartości od 5 do 25, a ich wyższy poziom wskazywał na silne zdolności dynamiczne odnoszące się do wyróżnionych wymiarów.

### 3.2.1. Zdolności absorpcyjne

W przypadku wymiaru *zdolności absorpcyjne* utworzony wskaźnik syntetyczny został zbudowany z czterech zmiennych opisujących te zdolności i mógł przybierać wartości od 5 do 20, a jego wyższy poziom wskazywał na silne zdolności absorpcyjne.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że 53,6% badanych przedsiębiorstw oceniło swoje zdolności absorpcyjne jako silne – wartość tego wskaźnika zawierała się w przedziale od 16 do 20 punktów, natomiast niecałe 16% respondentów wskazało na niskie zdolności absorpcyjne, tzn. wartość wskaźnika zawierała się w przedziale od 4 do 10 punktów.

Następnie przeanalizowano rozkład zmiennej *zdolności absorpcyjne* na podstawie podstawowych statystyk opisowych (por. tabela 3.7). Obliczone miary

5 Szerzej o tym w podrozdziale 1.3 niniejszej monografii oraz opracowaniu C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „The International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 31–51.

statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,8 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 18 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych w badanych firmach wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

Odchylenie standardowe stanowiło 26,7% średniej poziomu zdolności absorpcyjnych, co świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanych przedsiębiorstw ze względu na wyodrębnioną zmienną. Rozkład omawianej zmiennej (*zdolności absorpcyjne*), mierzony klasycznym współczynnikiem asymetrii, charakteryzuje się niską asymetrią ujemną  $-0,383$ . Oznacza to, że więcej jest przedsiębiorstw z poziomem zdolności absorpcyjnych powyżej niż poniżej średniej. Kurtoza, wynosząca  $-0,634$ , wskazuje, że rozkład poziomu zdolności absorpcyjnych jest platykurtyczny, a więc koncentracja wartości wokół średniej jest mniejsza niż w rozkładzie normalnym.

**Tabela 3.7.** Statystyki opisowe rozkładu zmiennej *zdolności absorpcyjne*

Statystyki opisowe	Wartość
Średnia	14,8
Błąd standardowy średniej	0,197
Mediana	16
Odchylenie standardowe	3,949
Skośność	$-0,383$
Kurtoza	$-0,634$
Rozstęp	16
Minimum	4
Maksimum	20
Percentyle Q1	12
Percentyle Q3	18
Współczynnik zmienności	26,7%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, nieznacznie silniejsze zdolności absorpcyjne miały małe przedsiębiorstwa. Zdolności absorpcyjne nie większe niż 16 punktów miało 50% badanych małych przedsiębiorstw, odchylenie standardowe od średnich zdolności absorpcyjnych w tej grupie podmiotów wynosiło 4,2 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 28,4% średnich zdolności absorpcyjnych. W przypadku mikroprzedsiębiorstw średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,8 pkt. Natomiast 50% badanych małych przedsiębiorstw miało zdolności absorpcyjne nie większe niż 16 punktów, odchylenie standardowe od średnich zdolności absorpcyjnych w tej grupie podmiotów wynosiło 3,9 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie



standardowe stanowiło 26,3% średnich zdolności absorpcyjnych. Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności absorpcyjne* według wielkości przedsiębiorstwa nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.25). Potwierdził to również wynik testu U Manna-Whitneya (wartość statystyki  $U = 17518,5$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności absorpcyjne* według wielkości firmy, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H2.1 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności absorpcyjnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.25.** Zdolności absorpcyjne według wielkości przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza zdolności absorpcyjnych według wieku wykazała, że najsilniejsze zdolności miały przedsiębiorstwa bardzo młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, a najsłabsze – funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat (por. tabela 3.8). W grupie przedsiębiorstw typu start-up obliczone miary statystyki opisowej pozwalają powiedzieć, że średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił prawie 15 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczała 14 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 18 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 11 pkt, a rozstęp 9 pkt.

W grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 2 do 5 lat średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 16,3 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczała 16 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 13 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,7 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczała

16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 17 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnimi zdolnościami absorpcyjnymi na poziomie 14,2 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 13,5 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 17,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 14 pkt.

W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku najdłużej – powyżej 20 lat – średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił nieco ponad 14,6 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 18,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 14 pkt.

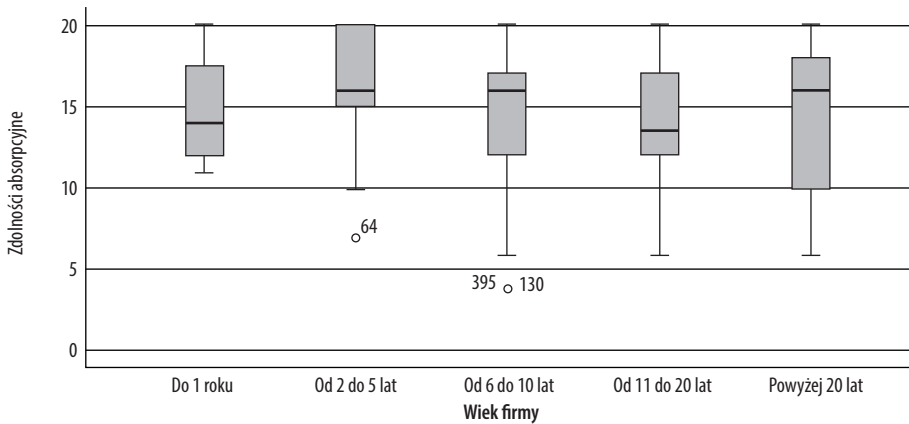
**Tabela 3.8.** Zdolności absorpcyjne według wieku

Wiek firmy	Ocena zdolności absorpcyjnych			$\bar{x}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt							
Do roku	0,0%	57,2%	42,8%	14,8	14	3,5	11	20	12	18
Od 2 do 5 lat	3,2%	27,9%	68,9%	16,3	16	3,1	7	20	15	20
Od 6 do 10 lat	14,1%	34,5%	51,4%	14,7	16	3,9	4	20	12	17
Od 11 do 20 lat	21,0%	35,0%	44,0%	14,2	13,5	4,1	6	20	12	17,5
Powyżej 20 lat	26,5%	10,1%	63,4%	14,6	16	4,4	6	20	10	18,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności absorpcyjne* według wieku badanych przedsiębiorstw ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.26). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 11,289$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności absorpcyjne* według wieku firmy, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H2.2 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności absorpcyjnych w zależności od wieku przedsiębiorstwa.

Analiza zdolności absorpcyjnych według dominującego rodzaju działalności wykazała, że najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa handlowe (por. tabela 3.9). W tej grupie podmiotów obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 15,3 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 14 pkt.



**Wykres 3.26.** Zdolności absorpcyjne według wieku przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

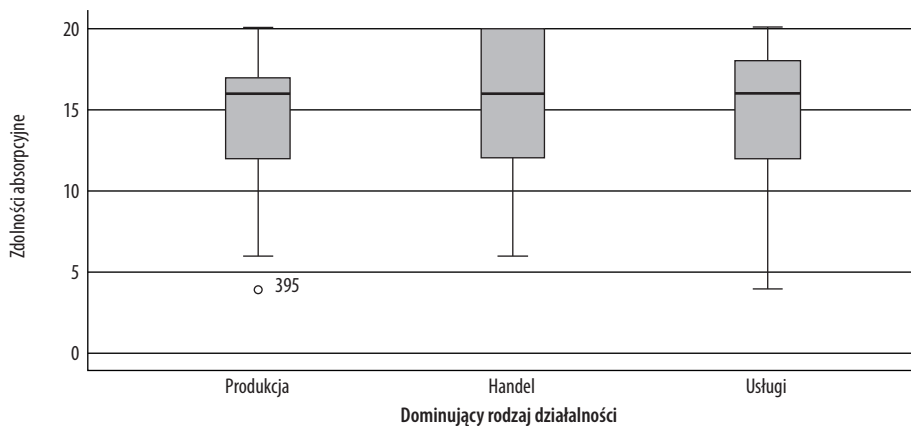
W grupie przedsiębiorstw produkcyjnych średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił nieco ponad 14,5 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczała 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 17 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt. Bardzo zbliżone wyniki uzyskano również dla przedsiębiorstw usługowych, tzn. średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,8 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczała 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 18 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

**Tabela 3.9.** Zdolności absorpcyjne według dominującego rodzaju działalności

Rodzaj działalności	Ocena zdolności absorpcyjnych			$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt							
Produkcja	15,4%	33,6%	51,0%	14,5	16	3,8	4	20	12	17
Handel	11,2%	28,8%	60,0%	15,3	16	4,1	6	20	12	20
Usługi	16,7%	30,1%	53,2%	14,8	16	4,0	4	20	12	18

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar zdolności absorpcyjne według dominującego rodzaju działalności nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.27). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 3,034$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika zdolności absorpcyjne według dominującego rodzaju działalności, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H2.3 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności absorpcyjnych w zależności od dominującego rodzaju działalności przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.27.** Zdolności absorpcyjne według dominującego rodzaju działalności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza wymiaru *zdolności absorpcyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej wykazała, że najsilniejsze zdolności tego typu miały przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, a najsłabsze podmioty zarządzane przez osoby z doświadczeniem od 2 do 5 lat (por. tabela 3.10). W grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca charakteryzowała się małym doświadczeniem biznesowym, obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił prawie 15,6 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11,5 pkt, 50% nie przekraczało 17 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 19 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 11 pkt, a rozstęp 9 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 2 do 5 lat, średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 13,1 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10,5 pkt, 50% nie przekraczało 14 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 16 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 11 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 6 do 10 lat, średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 15,9 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 13,5 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 19 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 14 pkt.

Przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby z doświadczeniem biznesowym zawierającym się w przedziale od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnimi zdolnościami absorpcyjnymi na poziomie 14,6 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25%

przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 17 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała duże doświadczenie biznesowe – powyżej 20 lat, średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,4 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 19,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 14 pkt.

**Tabela 3.10.** Zdolności absorpcyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

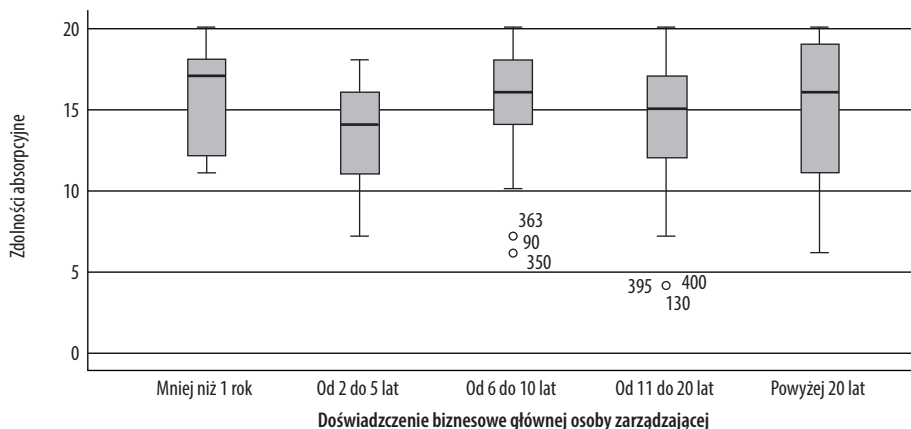
Wiek firmy	Ocena zdolności absorpcyjnych			$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt							
Do roku	0,0%	40,0%	60,0%	15,6	17	3,9	11	20	11,5	19,0
Od 2 do 5 lat	22,2%	44,4%	33,4%	13,1	14	3,4	7	18	10,5	16,0
Od 6 do 10 lat	5,5%	31,1%	63,4%	15,9	16	3,3	6	20	13,5	19,0
Od 11 do 20 lat	15,5%	34,8%	49,7%	14,6	15	3,9	4	20	12,0	17,0
Powyżej 20 lat	24,5%	22,5%	53,0%	14,4	16	4,4	6	20	11,0	19,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności absorpcyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.28). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 10,624$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności absorpcyjne* według wieku firmy, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H2.4 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności absorpcyjnych w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej.

Następnie dokonano analizy wymiaru *zdolności absorpcyjne* według deklarowanych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Wykazała ona, że najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, a najsłabsze podmioty w fazie schyłkowej (por. tabela 3.11). W grupie przedsiębiorstw w fazie uruchomienia obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił prawie 15 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 14 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 18 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 11 pkt, a rozstęp 9 pkt.

Natomiast w grupie przedsiębiorstw w fazie dynamicznego wzrostu średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 16,3 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 14 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 14 pkt.



**Wykres 3.28.** Zdolności absorpcyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przypadku przedsiębiorstw w fazie stabilizacji średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,5 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczała 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 17 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

Przedsiębiorstwa w fazie schyłkowej i odnowy charakteryzowały się średnimi zdolnościami absorpcyjnymi na poziomie 13,6 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 8 pkt, 50% nie przekraczała 13 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 19,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 14 pkt.

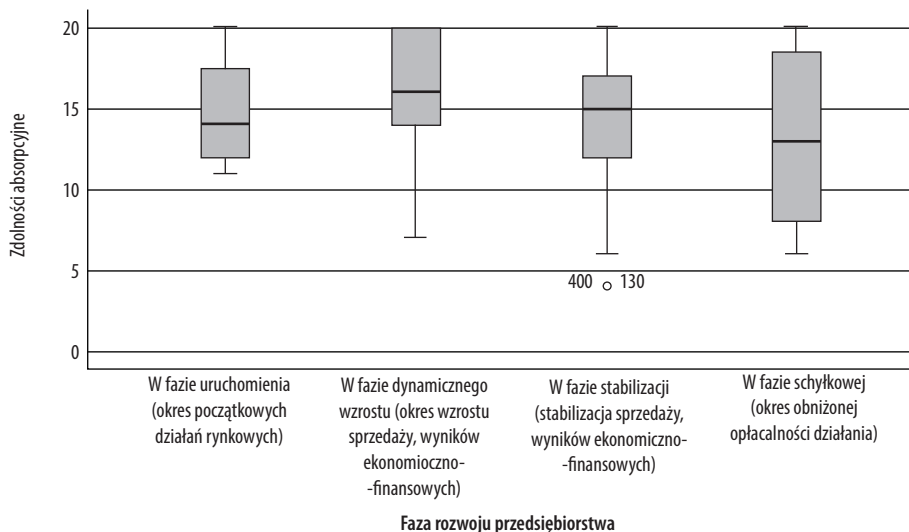
**Tabela 3.11.** Zdolności absorpcyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

Faza rozwoju	Ocena zdolności absorpcyjnych			$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5-10 pkt	11-15 pkt	16-20 pkt							
Uruchomienia	0,0%	57,2%	42,8%	14,9	14	3,5	11	20	12	18,0
Dynamicznego wzrostu	8,3%	18,1%	73,6%	16,3	16	3,3	7	20	14	20,0
Stabilizacji	16,8%	33,9%	49,3%	14,5	15	3,9	4	20	12	17,0
Schyłkowa i odnowy	35,5%	23,0%	41,5%	13,6	13	4,8	6	20	8	19,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności absorpcyjne* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.29). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 17,125$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami

wartości wskaźnika *zdolności absorpcyjne* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H2.5 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności absorpcyjnych w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.29.** Zdolności absorpcyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza wymiaru *zdolności absorpcyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego wykazała, że najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabsze na rynku lokalnym (por. tab. 3.12). W grupie przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 12,1 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 8 pkt, 50% nie przekraczało 12 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 15 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 14 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw funkcjonujących głównie na rynku regionalnym średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,4 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 17 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw operujących na rynku krajowym średni poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 14,9 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 18 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 4 pkt, a rozstęp 16 pkt.

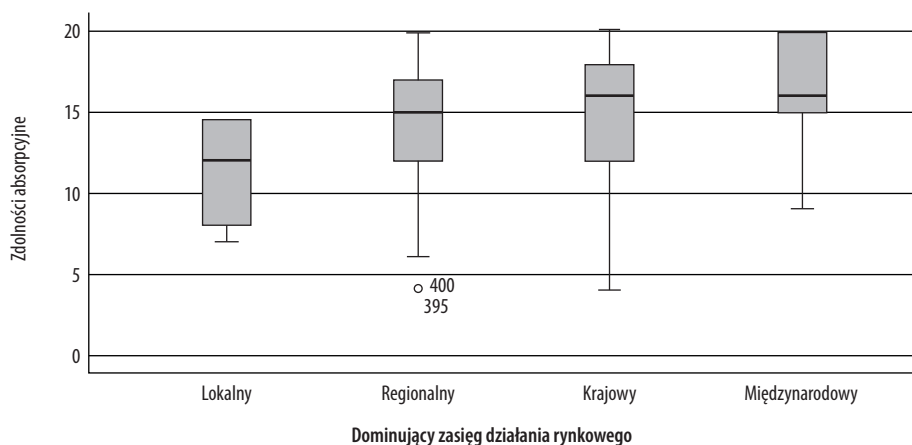
Przedsiębiorstwa, dla których dominującym pod względem obrotów był rynek międzynarodowy, charakteryzowały się średnimi zdolnościami absorpcyjnymi na poziomie 16,5 pkt. Poziom zdolności absorpcyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt. Najmniejszy poziom zdolności absorpcyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 11 pkt.

**Tabela 3.12.** Zdolności absorpcyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

Zasięg rynkowego działania	Ocena zdolności absorpcyjnych			$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt							
Lokalny	35,6%	42,9%	20,5%	12,1	12	3,9	7	20	8	15
Regionalny	15,6%	36,5%	47,9%	14,4	15	4,1	4	20	12	17
Krajowy	16,4%	28,4%	55,2%	14,9	16	3,9	4	20	12	18
Międzynarodowy	3,2%	24,2%	72,6%	16,5	16	2,9	9	20	15	20

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności absorpcyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.30). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 17,125$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności absorpcyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H2.6 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności absorpcyjnych w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.30.** Zdolności absorpcyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



Wyniki postępowania badawczego dotyczącego analizy zależności pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi a charakterystykami przedsiębiorstw pozwoliły na przyjęcie hipotezy H2 o zróżnicowanym poziomie zdolności absorpcyjnych w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.

### 3.2.2. Zdolności adaptacyjne

Podczas szczegółowej analizy wymiaru *zdolności adaptacyjne* utworzono wskaźnik syntetyczny dla tego konstruktów. Został on wyrażony na skali przedziałowej (ilościowej) i może przyjmować wartości od 5 do 25, a jego wyższy poziom wskazuje na silne zdolności adaptacyjne.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że 37,9% przedsiębiorstw uzyskało wartość tego wskaźnika zawierającą się w przedziale od 16 do 20 punktów, co oznacza wysoką zdolność adaptacyjną, a 30,4% podmiotów uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 21 do 25, oznaczającą bardzo wysoką zdolność adaptacyjną. Ponad 9% przedsiębiorstw uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 5 do 10, co świadczy o bardzo niskiej zdolności adaptacyjnej.

Następnie przeanalizowano rozkład zmiennej *zdolności adaptacyjne* na podstawie podstawowych statystyk opisowych (por. tabela 3.13). Obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 18,5 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19,5 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a różnica 20 pkt. Odchylenie standardowe stanowiło 26,3% średniej poziomu zdolności adaptacyjnych, co świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanych przedsiębiorstw ze względu na wyodrębnioną zmienną. Rozkład omawianej zmiennej (*zdolności adaptacyjne*), mierzony klasycznym współczynnikiem asymetrii, charakteryzuje się niską asymetrią ujemną  $-0,385$ . Oznacza to, że więcej jest przedsiębiorstw z poziomem zdolności absorpcyjnych powyżej niż poniżej średniej. Kurtosis, wynosząca  $-0,493$ , wskazuje, że rozkład poziomu zdolności adaptacyjnych jest platykurtyczny, a więc koncentracja wartości wokół średniej jest mniejsza niż w rozkładzie normalnym.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, nieznacznie silniejsze zdolności adaptacyjne miały małe przedsiębiorstwa. Zdolności adaptacyjne nie większe niż 20 punktów miało 50% badanych małych przedsiębiorstw, odchylenie standardowe od średnich zdolności adaptacyjnych w tej grupie podmiotów wynosiło 4,3 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 22,7% średnich zdolności adaptacyjnych. W przypadku mikroprzedsiębiorstw średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 18,42 pkt. Natomiast

50% badanych mikroprzedsiębiorstw miało zdolności adaptacyjne nie większe niż 19 pkt, odchylenie standardowe od średnich zdolności adaptacyjnych w tej grupie podmiotów wynosiło 5,1 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 27,3% średnich zdolności adaptacyjnych. Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności adaptacyjne* według wielkości przedsiębiorstwa nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.31). Potwierdził to również wynik testu U Manna-Whitneya (wartość statystyki  $U = 17\ 220$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności adaptacyjne* według wielkości firmy, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H3.1 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności adaptacyjnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

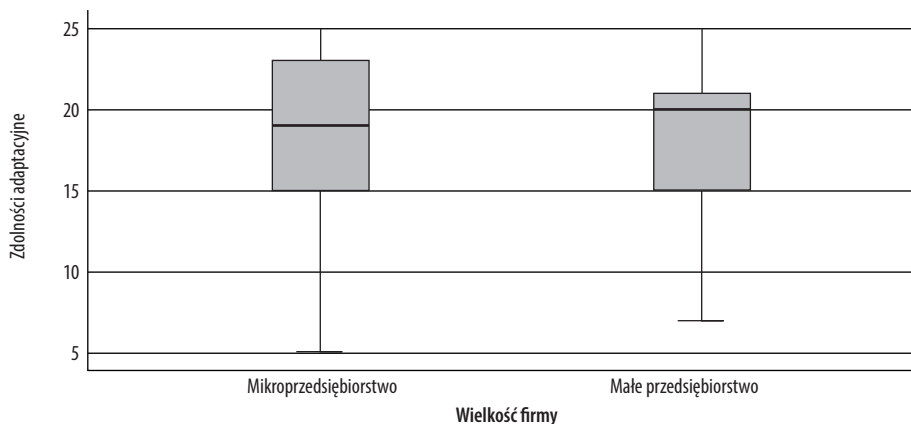
**Tabela 3.13.** Statystyki opisowe rozkładu zmiennej *zdolności adaptacyjne*

Statystyki opisowe	Wartość
Średnia	18,5375
Błąd standardowy średniej	0,24332
Mediana	19,5
Odchylenie standardowe	4,8665
Skośność	-0,385
Kurtoza	-0,493
Rozstęp	20
Minimum	5
Maksimum	25
Percentyle Q1	15
Percentyle Q3	22
Współczynnik zmienności	26,3%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Szczegółowa analiza zdolności adaptacyjnych według wieku wykazała, że najsilniejsze zdolności miały przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, a najsłabsze funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat (por. tabela 3.14). W grupie przedsiębiorstw typu start-up obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 19,4 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 13 pkt, a rozstęp 12 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 2 do 5 lat średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 20,3 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 18 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 18 pkt.



**Wykres 3.31.** Zdolności adaptacyjne według wielkości przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat średnie zdolności adaptacyjne wynosiły 18,3 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

Natomiast przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnimi zdolnościami adaptacyjnymi na poziomie 17,9 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 17 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku najdłużej – powyżej 20 lat – średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 18,5 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności adaptacyjne* według wieku badanych przedsiębiorstw ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.32). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 10,210$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności adaptacyjne* według wieku firmy, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H3.2 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności adaptacyjnych w zależności od wieku przedsiębiorstwa.

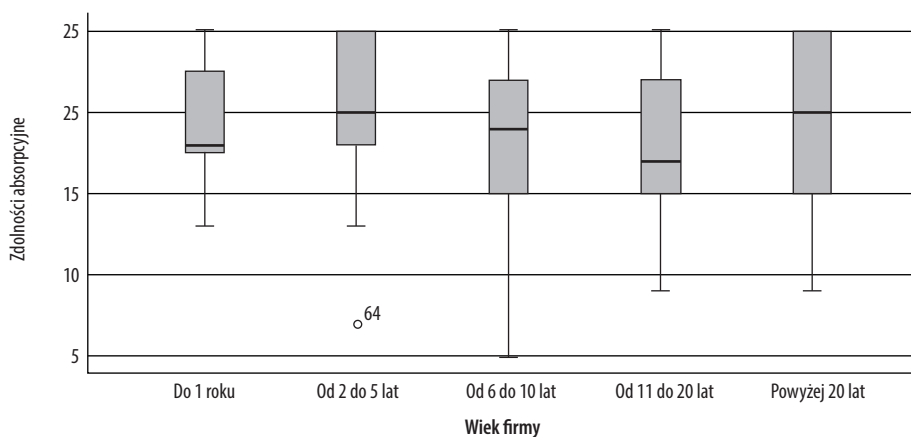
Analiza zdolności adaptacyjnych według dominującego rodzaju działalności wykazała, że najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa handlowe (por. tabela 3.15). W tej grupie podmiotów obliczone miary statystyki opisowej

pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 19,2 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 18 pkt.

**Tabela 3.14.** Zdolności adaptacyjne według wieku

Wiek firmy	Ocena zdolności adaptacyjnych				$\bar{x}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5-10 pkt	11-15 pkt	16-20 pkt	21-25 pkt							
Do roku	0,0%	14,3%	42,9%	42,8%	19,4	18	4,2	13	25	17	24,0
Od 2 do 5 lat	1,6%	8,1%	49,2%	41,1%	20,3	20	3,8	7	25	18	25,0
Od 6 do 10 lat	8,7%	23,4%	38,4%	29,5%	18,3	19	4,9	5	25	15	22,0
Od 11 do 20 lat	11,0%	35,0%	28,0%	26,0%	17,9	17	5,0	9	25	15	22,5
Powyżej 20 lat	18,3%	14,3%	40,7%	26,7%	18,5	20	5,5	9	25	15	25,0

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



**Wykres 3.32.** Zdolności adaptacyjne według wieku przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił nieco ponad 18,4 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt. Bardzo zbliżone wyniki uzyskano również dla przedsiębiorstw usługowych – średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił w ich przypadku 18,2 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły

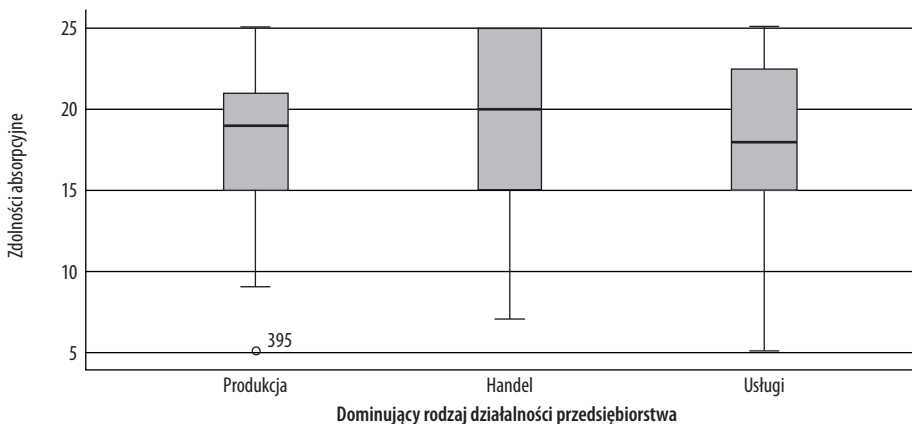
maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 23 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

**Tabela 3.15.** Zdolności adaptacyjne według dominującego rodzaju działalności

Rodzaj działalności	Ocena zdolności adaptacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Produkcja	7,0%	23,8%	43,4%	25,8%	18,4	19	4,4	5	25	15	21
Handel	10,9%	15,9%	35,8%	37,4%	19,2	20	5,2	7	25	15	25
Usługi	10,3%	26,2%	33,9%	29,6%	18,2	18	5,1	5	25	15	23

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności adaptacyjne* według dominującego rodzaju działalności nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.33). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 3,402$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności adaptacyjne* według dominującego rodzaju działalności, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H3.3 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności adaptacyjnych w zależności od dominującego rodzaju działalności przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.33.** Zdolności adaptacyjne według dominującego rodzaju działalności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W kolejnym etapie przeprowadzono analizę wymiaru *zdolności adaptacyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej. Wykazała ona, że najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, a najsłabsze – podmioty zarządzane przez osoby

z doświadczeniem od 2 do 5 lat (por. tabela 3.16). W grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca charakteryzowała się z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 21 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17,5 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 24,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 15 pkt, a rozstęp 10 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 2 do 5 lat, średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 15,6 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 13,5 pkt, 50% nie przekraczało 14 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 17,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 16 pkt.

Natomiast w przypadku przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 6 do 10 lat, średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 19 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 14,5 pkt, 50% nie przekraczało 19,5 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

Przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby z doświadczeniem biznesowym zawierającym się w przedziale od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnimi zdolnościami adaptacyjnymi na poziomie 15,6 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

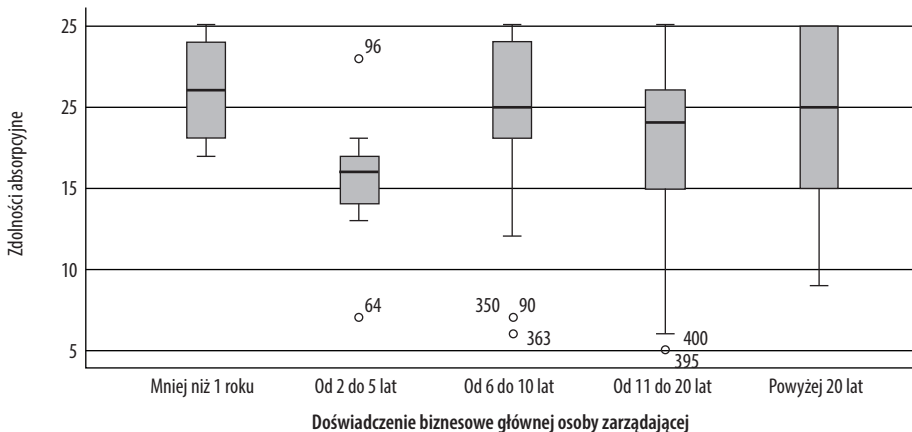
W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała duże doświadczenie biznesowe – powyżej 20 lat, średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 14,4 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności adaptacyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.34). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 14,320$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności adaptacyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H3.4 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności adaptacyjnych w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej.

Tabela 3.16. Zdolności adaptacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

Wiek firmy	Ocena zdolności adaptacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Do roku	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	21,0	20	3,5	15	25	17,5	24,5
Od 2 do 5 lat	11,1%	33,3%	44,5%	11,1%	15,6	14	4,3	7	23	13,5	17,5
Od 6 do 10 lat	3,3%	13,0%	43,0%	40,7%	19,0	18	4,2	6	25	14,5	24,0
Od 11 do 20 lat	8,5%	25,7%	39,1%	26,7%	15,6	16	4,8	5	25	15,0	21,0
Powyżej 20 lat	16,0%	26,4%	30,1%	26,5%	14,4	16	5,4	9	25	15,0	25,0

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



Wykres 3.34. Zdolności adaptacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Następnie dokonano analizy konstruktów *zdolności adaptacyjne* według deklarowanych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Wykazała ona, że najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, a najsłabsze podmioty w fazie schyłkowej (por. tabela 3.17). W grupie przedsiębiorstw w fazie uruchomienia obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 19,4 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 13 pkt, a rozstęp 12 pkt.

Natomiast w grupie przedsiębiorstw w fazie dynamicznego wzrostu średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 20,1 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw w fazie stabilizacji średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 18,2 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

Przedsiębiorstwa w fazie schyłkowej i odnowy charakteryzowały się średnimi zdolnościami adaptacyjnymi na poziomie 17,1 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

**Tabela 3.17.** Zdolności adaptacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

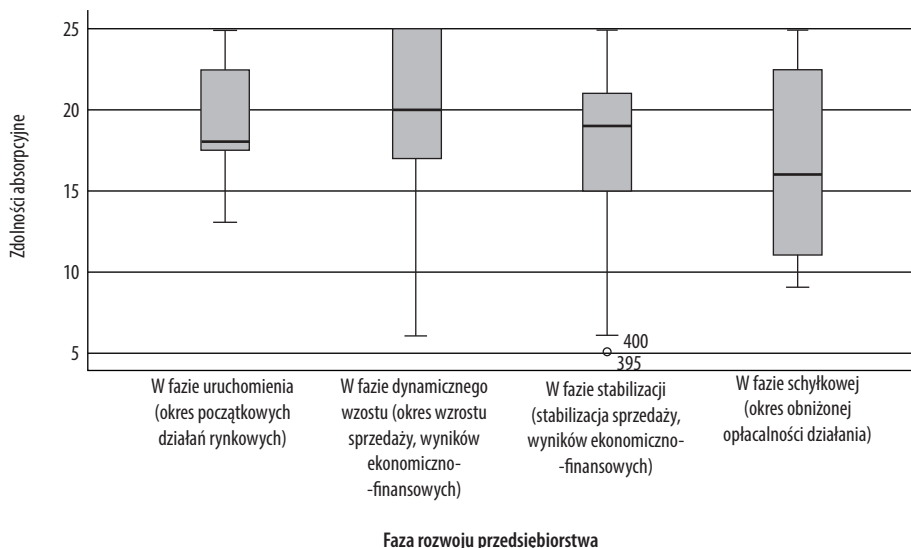
Faza rozwoju	Ocena zdolności adaptacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Urucho- mienia	0,0%	14,3%	42,9%	42,8%	19,4	18	4,2	13	25	17	24
Dyna- micznego wzrostu	3,3%	11,7%	41,5%	43,5%	20,1	20	4,3	6	25	17	25
Stabili- zacji	9,2%	26,3%	20,0%	44,5%	18,2	19	4,8	5	25	15	21
Schył- kowa i odnowy	22,9%	27,2%	25,1%	24,8%	17,1	16	5,8	9	25	11	24

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności adaptacyjne* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.35). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 15,4; p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności adaptacyjne* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H3.5 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności adaptacyjnych w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa.

Analiza wymiaru *zdolności adaptacyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego wykazała, że najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabsze na rynku lokalnym (por. tabela 3.18). W grupie przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 15,3 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 19 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.





**Wykres 3.35.** Zdolności adaptacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw funkcjonujących głównie na rynku regionalnym średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 17,7 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 17 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw operujących na rynku krajowym średni poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 18,8 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Przedsiębiorstwa, dla których dominującym pod względem obrotów był rynek międzynarodowy, charakteryzowały się średnimi zdolnościami adaptacyjnymi na poziomie 20,6 pkt. Poziom zdolności adaptacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 19 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności adaptacyjnych wynosił 7 pkt, a rozstęp 18 pkt.

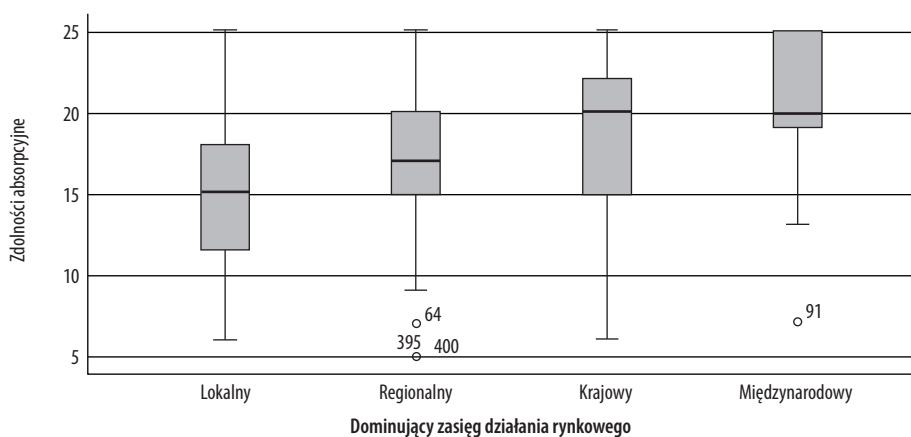
Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności adaptacyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.36). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 27,008$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności adaptacyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa,

co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H3.6 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności adaptacyjnych w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa.

**Tabela 3.18.** Zdolności adaptacyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

Zasięg rynkowego działania	Ocena zdolności adaptacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Lokalny	25,0%	42,8%	17,9%	14,3%	15,3	15	4,9	6	25	11	19
Regionalny	10,4%	35,9%	36,4%	17,3%	17,7	17	4,9	5	25	15	20
Krajowy	8,7%	20,1%	38,0%	33,2%	18,8	20	4,8	6	25	15	22
Międzynarodowy	1,6%	11,3%	48,3%	38,8%	20,6	20	3,9	7	25	19	25

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



**Wykres 3.36.** Zdolności adaptacyjne według fazy dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Wyniki postępowania badawczego dotyczącego analizy zależności pomiędzy zdolnościami adaptacyjnymi a charakterystykami przedsiębiorstw pozwoliły na przyjęcie hipotezy H3 o zróżnicowanym poziomie zdolności adaptacyjnych w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.

### 3.2.3. Zdolności innowacyjne

Podczas szczegółowej analizy wymiaru *zdolności innowacyjne* utworzono wskaźnik syntetyczny, który został wyrażony na skali przedziałowej (ilościowej) i może przyjmować wartości od 5 do 25, a jego wyższy poziom wskazuje na silne zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że nieco ponad 34% przedsiębiorstw uzyskało wartość tego wskaźnika zawierającą się w przedziale od 16 do 20 pkt, co oznacza wysoką zdolność innowacyjną, a 34,4% podmiotów uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 21 do 25 pkt – bardzo wysoka zdolność innowacyjna. Ponad 9% przedsiębiorstw uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 5 do 10 pkt, co świadczy o bardzo niskiej zdolności innowacyjnej.

Następnie przeanalizowano rozkład zmiennej *zdolności innowacyjne* na podstawie podstawowych statystyk opisowych (por. tabela 3.19). Obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 18,5 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

Odchylenie standardowe stanowiło 26,4% średniej poziomu zdolności innowacyjnych, co świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanych przedsiębiorstw ze względu na wyodrębnioną zmienną. Rozkład omawianej zmiennej (*zdolności innowacyjne*), mierzony klasycznym współczynnikiem asymetrii, charakteryzuje się niską asymetrią ujemną  $-0,391$ . Oznacza to, że więcej jest przedsiębiorstw z poziomem zdolności innowacyjnych powyżej niż poniżej średniej. Kurtosa, wynosząca  $-0,586$ , wskazuje, że rozkład poziomu zdolności innowacyjnych jest platykurtyczny, a więc koncentracja wartości wokół średniej jest mniejsza niż w rozkładzie normalnym.

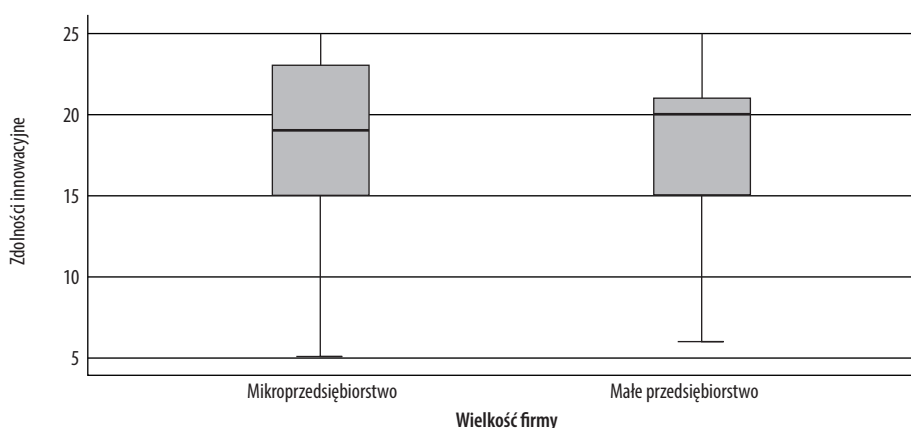
**Tabela 3.19.** Statystyki opisowe rozkładu zmiennej *zdolności innowacyjne*

Statystyki opisowe	Wartość
Średnia	18,53
Błąd standardowy średniej	0,24433
Mediana	20
Odchylenie standardowe	4,88659
Skośność	-0,391
Kurtoza	-0,586
Rozstęp	20
Minimum	5
Maksimum	25
Percentyle Q1	15

Statystyki opisowe	Wartość
Percentyle Q3	22
Współczynnik zmienności	26,4%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, nieznacznie silniejsze zdolności innowacyjne, podobnie jak w przypadku zdolności absorpcyjnych i adaptacyjnych, miały małe przedsiębiorstwa. Zdolności innowacyjne nie większe niż 19 pkt miało 50% badanych małych przedsiębiorstw, odchylenie standardowe od średnich zdolności innowacyjnych w tej grupie podmiotów wynosiło 4,3 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 23,2% średnich zdolności innowacyjnych. W przypadku mikroprzedsiębiorstw średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 18,5 pkt. Natomiast 50% badanych mikroprzedsiębiorstw miało zdolności innowacyjne nie większe niż 20 pkt, odchylenie standardowe od średnich zdolności adaptacyjnych w tej grupie podmiotów wynosiło 5,2 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 28,1% średnich zdolności innowacyjnych. Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności innowacyjne* według wielkości przedsiębiorstwa nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.37). Potwierdził to również wynik testu U Manna-Whitneya (wartość statystyki  $U = 17\ 360,00$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności innowacyjne* według wielkości firmy, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H4.1 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności innowacyjnych w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej.



**Wykres 3.37.** Zdolności innowacyjne według wielkości przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza zdolności innowacyjnych według wieku przedsiębiorstwa wykazała, że najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, a najsłabsze funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat (por. tabela 3.20). W grupie przedsiębiorstw typu start-up obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 17,9 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 14 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 12 pkt, a rozstęp 13 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 2 do 5 lat średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił prawie 20 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17 pkt, 50% nie przekraczało 21 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 8 pkt, a rozstęp 17 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat średnie zdolności innowacyjne wynosiły 18,6 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

Natomiast przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnimi zdolnościami innowacyjnymi na poziomie 17,7 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 17 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku najdłużej – powyżej 20 lat – średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 18,2 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności innowacyjne* według wieku badanych przedsiębiorstw ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.38). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 10,181$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności innowacyjne* według wieku firmy, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H4.2 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności innowacyjnych w zależności od wieku przedsiębiorstwa.

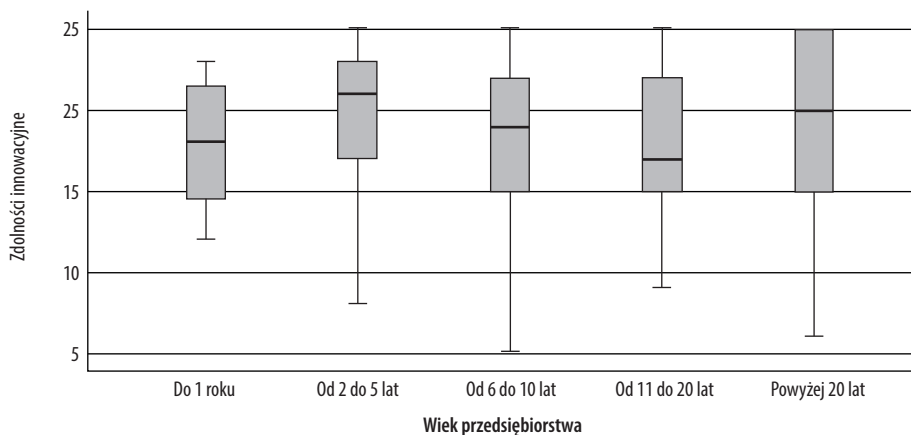
Analiza zdolności innowacyjnych według dominującego rodzaju działalności wykazała, że najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa handlowe (por. tabela 3.21). W tej grupie podmiotów obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności innowacyjnych

wynosił 19,4 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15,5 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 23 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

**Tabela 3.20.** Zdolności innowacyjne według wieku przedsiębiorstwa

Wiek firmy	Ocena zdolności innowacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Do roku	0,0%	42,9%	14,3%	42,8%	17,9	18	4,3	12	25	14	22,0
Od 2 do 5 lat	1,6%	14,8%	31,2%	52,4%	19,9	21	4,2	8	25	17	22,5
Od 6 do 10 lat	7,5%	20,7%	39,9%	31,9%	18,6	19	4,7	5	25	15	22,0
Od 11 do 20 lat	13,0%	34,0%	25,0%	28,0%	17,7	17	5,1	9	25	15	22,0
Powyżej 20 lat	20,4%	12,2%	38,7%	28,7%	18,2	20	5,8	6	25	15	25,0

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



**Wykres 3.38.** Zdolności innowacyjne według wieku przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił nieco ponad 18,3 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt. Bardzo zbliżone wyniki uzyskano również dla przedsiębiorstw usługowych – ich średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 18,4 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły

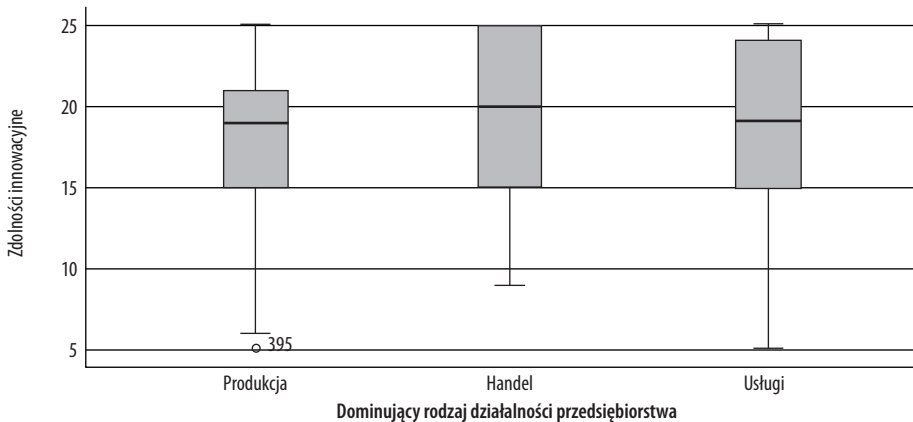
maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

**Tabela 3.21.** Zdolności innowacyjne według dominującego rodzaju działalności

Rodzaj działalności	Ocena zdolności innowacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Produkcja	9,1%	23,1%	40,6%	27,2%	18,3	18	4,8	5	25	15,0	21
Handel	9,9%	14,9%	30,8%	44,4%	19,4	20	4,6	9	25	15,5	23
Usługi	9,6%	26,3%	30,7%	33,4%	18,4	19	5,1	5	25	15,0	24

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności innowacyjne* według dominującego rodzaju działalności nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.39). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 6,104$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności innowacyjne* według dominującego rodzaju działalności, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H4.3 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności innowacyjnych w zależności od dominującego rodzaju działalności przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.39.** Zdolności innowacyjne według dominującego rodzaju działalności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W kolejnym etapie przeprowadzono analizę wymiaru *zdolności innowacyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej. Wykazała ona, że najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa z doświadczeniem

biznesowym od 6 do 10 lat, a najsłabsze podmioty zarządzane przez osoby z doświadczeniem od 2 do 5 lat (por. tabela 3.22). W grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca charakteryzowała się małym doświadczeniem biznesowym (do roku), obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 18,4 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 13 pkt, 50% nie przekraczało 21 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22,5 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 12 pkt, a rozstęp 11 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 2 do 5 lat, średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 16,8 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 14 pkt, 50% nie przekraczało 17 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 8 pkt, a rozstęp 17 pkt.

Natomiast w przypadku przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 6 do 10 lat, średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 19,8 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 23 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 8 pkt, a rozstęp 17 pkt.

Przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby z doświadczeniem biznesowym zawierającym się w przedziale od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnimi zdolnościami innowacyjnymi na poziomie 18,3 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała duże doświadczenie biznesowe – powyżej 20 lat, średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 17,7 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 14,5 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności innowacyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.40). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 10,546$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności innowacyjne* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej, co pozwoliło na potwierdzenie

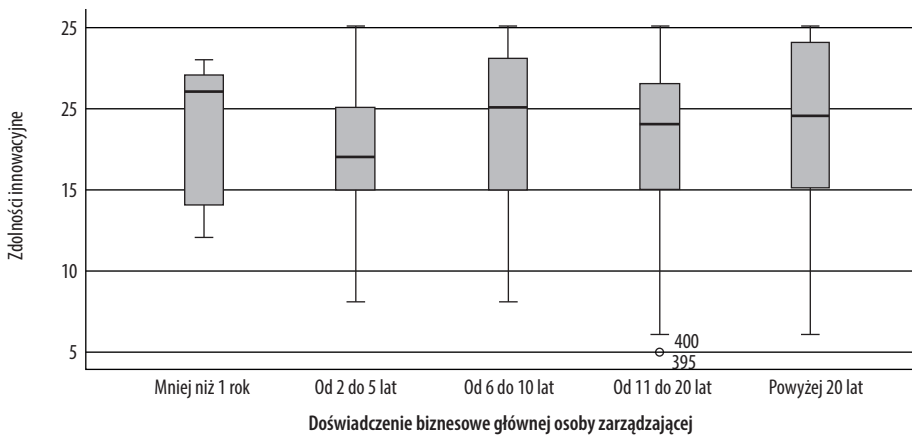


hipotezy pomocniczej H4.4 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności innowacyjnych w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej.

**Tabela 3.22.** Zdolności innowacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

Wiek firmy	Ocena zdolności innowacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Do roku	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	18,4	21	5,0	12	23	13,0	22,5
Od 2 do 5 lat	11,1%	33,3%	44,4%	11,2%	16,8	17	4,8	8	25	14,0	20,0
Od 6 do 10 lat	3,3%	15,1%	33,3%	48,3%	19,8	20	4,3	8	25	17,0	23,0
Od 11 do 20 lat	7,5%	10,1%	33,3%	49,1%	18,3	19	4,7	5	25	15,0	22,0
Powyżej 20 lat	18,9%	22,6%	29,3%	29,2%	17,7	19	5,6	6	25	14,5	24,0

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



**Wykres 3.40.** Zdolności innowacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Następnie dokonano analizy wymiaru *zdolności innowacyjne* według deklarowanych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Wykazała ona, że najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, a najslabsze podmioty w fazie schyłkowej (por. tabela 3.23). W grupie przedsiębiorstw w fazie uruchomienia obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 17,8 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 14 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 12 pkt, a rozstęp 11 pkt.

Natomiast w grupie przedsiębiorstw w fazie dynamicznego wzrostu średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 20,2 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 17 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 8 pkt, a rozstęp 17 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw w fazie stabilizacji średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 18,3 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 19 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

W przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej i odnowy średni poziom zdolności innowacyjnych wynosił 16,8 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

**Tabela 3.23.** Zdolności innowacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

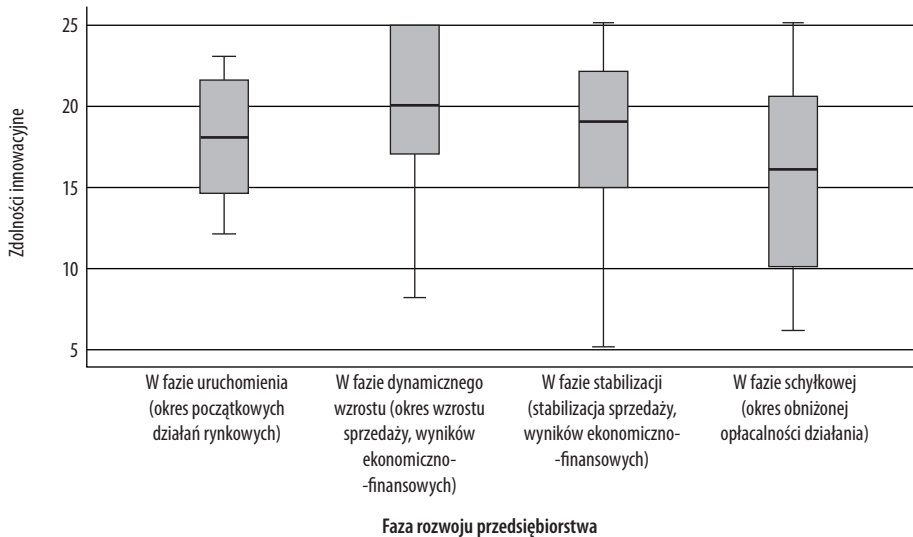
Faza rozwoju	Ocena zdolności adaptacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Urucho- mienia	0,0%	42,9%	14,30%	42,8%	17,8	18	4,3	12	23	14	22
Dyna- micznego wzrostu	3,2%	10,6%	37,30%	48,9%	20,2	20	4,3	8	25	17	25
Stabili- zacji	8,4%	26,7%	35,10%	29,8%	18,3	19	4,7	5	25	15	22
Schył- kowa i odnowy	29,2%	18,8%	27,21%	24,8%	16,8	16	5,9	6	25	10	21

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *zdolności innowacyjne* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.41). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 17,050$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności innowacyjne* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H4.5 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności innowacyjnych w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa.

Analiza wymiaru *zdolności innowacyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego wykazała, że najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabsze na rynku lokalnym

(por. tabela 3.24). W grupie przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 15,5 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 13 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 19 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 8 pkt, a rozstęp 17 pkt.



**Wykres 3.41.** Zdolności innowacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei w grupie podmiotów funkcjonujących głównie na rynku regionalnym średni poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 17,8 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 5 pkt, a rozstęp 20 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw operujących na rynku krajowym średni poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 18,9 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

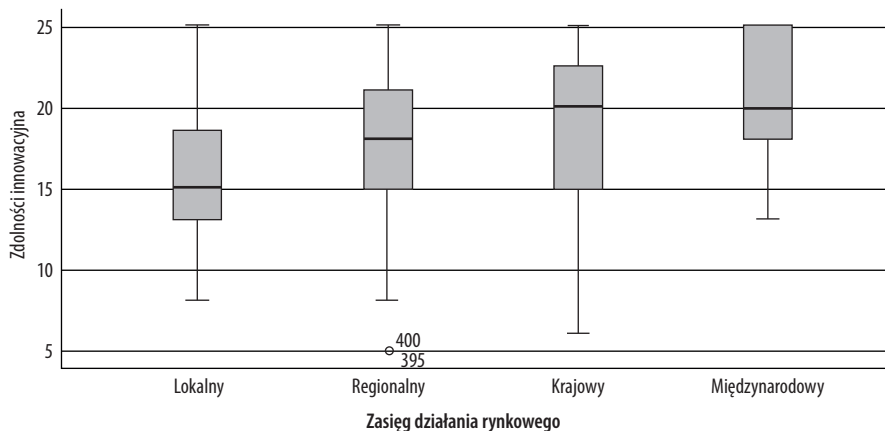
Przedsiębiorstwa, dla których dominującym pod względem obrotów był rynek międzynarodowy, charakteryzowały się średnimi zdolnościami innowacyjnymi na poziomie 20,2 pkt. Poziom zdolności innowacyjnych 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 18 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt. Najmniejszy poziom zdolności innowacyjnych wyniósł 13 pkt, a rozstęp 12 pkt.

**Tabela 3.24.** Zdolności innowacyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

Zasięg rynkowego działania	Ocena zdolności innowacyjnych				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Lokalny	21,4%	50,0%	17,9%	10,7%	5,5	15	4,7	8	25	13	19
Regionalny	12,3%	27,8%	34,8%	25,1%	17,8	18	5,0	5	25	15	21
Krajowy	9,7%	17,4%	32,3%	40,6%	18,9	20	4,9	6	25	15	22
Międzynarodowy	0,0%	14,6%	46,9%	38,5%	20,2	20	3,7	13	25	18	25

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że wymiar *zdolności innowacyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.42). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 22,6$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *zdolności innowacyjne* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H4.6 o istnieniu zróżnicowania poziomu zdolności innowacyjnych w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa.

**Wykres 3.42.** Zdolności innowacyjne według fazy dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Wyniki postępowania badawczego dotyczącego analizy zależności pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi a charakterystykami przedsiębiorstw pozwoliły

na przyjęcie hipotezy H4 o zróżnicowanym poziomie zdolności innowacyjnych w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.

W ostatnim etapie analizy wymiarów zdolności dynamicznych zbadano, czy istnieje zależność pomiędzy tymi wymiarami. Jak już wcześniej wspomniano, na podstawie zmiennych opisujących dany wymiar utworzono trzy wskaźniki syntetyczne – *zdolności absorpcyjne (ZAB)*, *zdolności adaptacyjne (ZAD)* i *zdolności innowacyjne (ZIN)*. Wyznaczono je jako sumę wartości zmiennych cząstkowych. Pierwszy i trzeci wskaźnik (*ZAB* i *ZIN*) przyjmowały wartości od 5 do 25 pkt, natomiast drugi wskaźnik (*ZAD*) wartości od 4 do 20 pkt. Im wyższy poziom danego wskaźnika, tym większe zdolności absorpcyjne, adaptacyjne i innowacyjne przedsiębiorstwa.

Jako pierwszą zbadano zależność pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi (*ZAB*) i zdolnościami adaptacyjnymi (*ZAD*). Do oceny tej zależności użyto współczynnika korelacji rang Spearmana<sup>6</sup>. Uzyskane wyniki potwierdziły, że istnieje statystycznie istotna zależność  $p < \alpha$ , przy czym  $p = 0,000$ , a  $\alpha = 0,005$ . Współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,92, co oznacza bardzo silną zależność pomiędzy analizowanymi wskaźnikami, tzn. im wyższe zdolności absorpcyjne, tym wyższe zdolności adaptacyjne.

W przypadku zależności pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi (*ZAB*) a zdolnościami innowacyjnymi (*ZIN*) istnieje również bardzo silna zależność (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,91), czyli im wyższe zdolności absorpcyjne, tym wyższe zdolności innowacyjne. Zbliżone wnioski można przedstawić również dla zależności pomiędzy zdolnościami adaptacyjnymi (*ZAD*) a zdolnościami innowacyjnymi (*ZIN*), tzn. istnieje bardzo silna zależność (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,9), czyli im wyższe zdolności adaptacyjne, tym wyższe zdolności innowacyjne.

Wyniki postępowania badawczego dotyczącego analizy zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych pozwoliły na przyjęcie hipotezy H6 o istnieniu zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych.

6 Utworzone wskaźniki syntetyczne zostały wyrażone na skali przedziałowej (ilościowej), co pozwoliło na zbadanie siły i kierunku badanej zależności.

### 3.3. Analiza zależności konstruktów orientacja przedsiębiorcza i charakterystyk badanych przedsiębiorstw

Szczegółowa analiza składowych konstruktów *orientacja przedsiębiorcza*, tzn. proaktywności, innowacyjności, autonomii, podejmowania ryzyka i konkurencyjnej agresywności, wykazała, że najwyższym wymiarem była *konkurencyjna agresywność* – prawie 45% respondentów wskazało ocenę 4 i 5, natomiast najniższą innowacyjność oceniło 38,1% badanych, wskazując ocenę 1 i 2 (por tabela 3.25).

Tabela 3.25. Ocena orientacji przedsiębiorczej badanych firm według wymiarów (w proc.)

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Ocena w skali 1–5*				
	1	2	3	4	5
Proaktywność ( <i>Nasze przedsiębiorstwo kadzie nacisk zarówno na poszukiwanie możliwości, jak i eksperymentowanie</i> )	19,7	16,1	20,7	29,4	14,1
Innowacyjność ( <i>Przedsiębiorstwo aktywnie wprowadza usprawnienia i innowacje</i> )	6,5	31,2	24,2	23,2	14,9
Autonomia ( <i>Pracownicy wykonują zadania, w trakcie realizacji których mogą inicjować i wprowadzać zmiany</i> )	3,6	34,2	20,6	24,6	17,0
Podejmowanie ryzyka ( <i>W warunkach niepewności przedsiębiorstwo adaptuje się odważnie, przyjmując postawę agresywną w celu wykorzystania szans</i> )	4,4	26,7	26,9	24,7	17,4
Konkurencyjna agresywność ( <i>W stosunku do konkurentów przedsiębiorstwo samo inicjuje działania, na które odpowiada konkurencja</i> )	2,6	28,6	24,0	27,3	17,5

\* Respondenci dokonywali oceny wymiarów orientacji przedsiębiorczej poprzez ustosunkowanie się do stwierdzeń dotyczących funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W kolejnym etapie analizy orientacji przedsiębiorczej utworzono wskaźnik syntetyczny dla tego konstruktów. Wskaźnik ten został wyrażony na skali przedziałowej (ilościowej) i może przyjmować wartości od 5 do 25 pkt, a jego wyższy poziom wskazuje na silną orientację przedsiębiorczą.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że 35% przedsiębiorstw uzyskało wartość tego wskaźnika zawierającą się w przedziale od 11 do 15 pkt, co oznacza przeciętną orientację przedsiębiorczą, a 21% podmiotów uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 16 do 20, oznaczającym silną orientację przedsiębiorczą. Prawie 24% przedsiębiorstw uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 5 do 10 pkt, co świadczy o bardzo niskiej orientacji przedsiębiorczej.

Następnie przeanalizowano rozkład zmiennej *orientacja przedsiębiorcza* na podstawie podstawowych statystyk opisowych (por. tabela 3.26). Obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 15,8 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Odchylenie standardowe stanowiło 33,7% średniej poziomu orientacji przedsiębiorczej, co świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanych przedsiębiorstw ze względu na wyodrębnioną zmienną. Rozkład omawianej zmiennej (*orientacja przedsiębiorcza*), mierzony klasycznym współczynnikiem asymetrii, charakteryzuje się niską asymetrią dodatnią: 0,161. Oznacza to, że więcej jest przedsiębiorstw z poziomem orientacji poniżej niż powyżej średniej. Kurtoza, wynosząca -1,078, wskazuje, że rozkład poziomu orientacji przedsiębiorczej jest platykurtyczny, a więc koncentracja wartości wokół średniej jest mniejsza niż w rozkładzie normalnym.

**Tabela 3.26.** Statystyki opisowe rozkładu zmiennej *orientacja przedsiębiorcza*

Statystyki opisowe	Wartość
Średnia	15,8
Błąd standardowy średniej	0,26658
Mediana	15
Odchylenie standardowe	5,33161
Skośność	0,161
Kurtoza	-1,078
Rozstęp	19
Minimum	6
Maksimum	25
Percentyle Q1	11
Percentyle Q3	20
Współczynnik zmienności	33,7%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza konstruktów *orientacja przedsiębiorcza* według wielkości przedsiębiorstwa wykazała, że nieznacznie silniejszą orientację przedsiębiorczą miały małe przedsiębiorstwa. Orientację przedsiębiorczą nie większą niż 15 punktów miało 50% badanych małych przedsiębiorstw, odchylenie standardowe od średniej orientacji przedsiębiorczej w tej grupie podmiotów wynosiło 4,9 pkt. Skala zróżnicowania była umiarkowana, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 30% średniej orientacji przedsiębiorczej. W przypadku mikroprzedsiębiorstw średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 14,8 pkt. Natomiast 50% badanych małych przedsiębiorstw miało orientację przedsiębiorczą nie większą niż 15 pkt, odchylenie standardowe

od średniej orientacji przedsiębiorczej w tej grupie podmiotów wynosiło 5,5 pkt. Skala zróżnicowania była znacząca, gdyż odchylenie standardowe stanowiło 34,8% średniej orientacji przedsiębiorczej.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *orientacja przedsiębiorcza* według wielkości przedsiębiorstwa nie jest zróżnicowany (por. wykres 5.43). Potwierdził to również wynik testu U Manna-Whitneya (wartość statystyki  $U = 17\,274,5$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *orientacja przedsiębiorcza* według wielkości firmy, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H5.1 o istnieniu zróżnicowania poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.43.** Orientacja przedsiębiorcza według wielkości przedsiębiorstwa  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z kolei analiza orientacji przedsiębiorczej według wieku wykazała, że najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa bardzo młode, funkcjonujące na rynku do roku, a najniższą – funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat (por. tabela 3.27). W grupie przedsiębiorstw typu start-up obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił prawie 20 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 20 pkt, 50% nie przekraczało 21 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 7 pkt, a rozstęp 18 pkt.

W grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 2 do 5 lat średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił nieco ponad 19 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 16 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 23 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.



W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił nieco ponad 16 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 12 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat charakteryzowały się średnią orientacją przedsiębiorczą na poziomie 13,3 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 9 pkt, 50% nie przekraczało 12 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 15 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku najdłużej – powyżej 20 lat – średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił nieco ponad 14,7 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 12 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

**Tabela 3.27.** Orientacja przedsiębiorcza według wieku

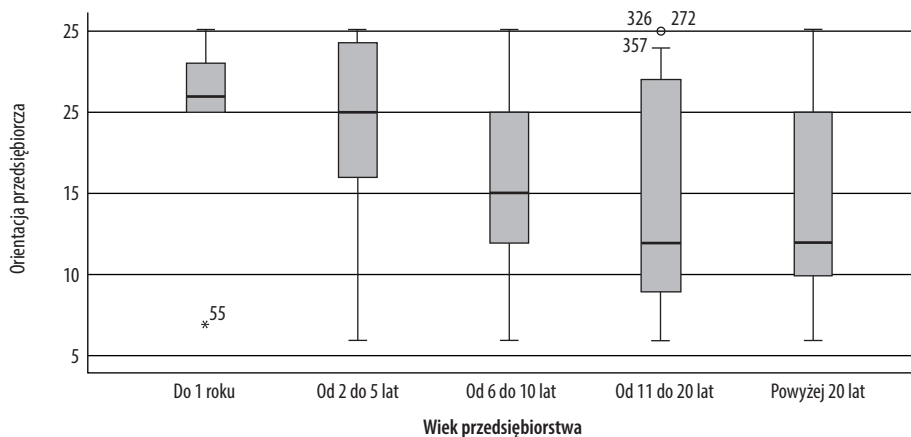
Wiek firmy	Ocena orientacji przedsiębiorczej				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Do roku	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%	19,9	21	6,0	7	25	20	24
Od 2 do 5 lat	3,2%	21,1%	36,3%	39,4%	19,1	20	4,4	6	25	16	23
Od 6 do 10 lat	18,6%	31,8%	31,1%	18,5%	16,2	15	4,8	6	25	12	20
Od 11 do 20 lat	41,0%	37,0%	12%	10,0%	13,3	12	5,1	6	25	9	15
Powyżej 20 lat	34,7%	30,6%	16,3%	18,4%	14,7	12	5,8	6	25	10	20

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *orientacja przedsiębiorcza* według wieku badanych przedsiębiorstw ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.44). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 55,681$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *orientacja przedsiębiorcza* według wieku firmy, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H5.2 o istnieniu zróżnicowania poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od wieku przedsiębiorstwa.

Analiza orientacji przedsiębiorczej według dominującego rodzaju działalności wykazała, że najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa

handlowe (por. tabela 3.28). W tej grupie podmiotów obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 16,2 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.



**Wykres 3.44.** Orientacja przedsiębiorcza według wieku przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

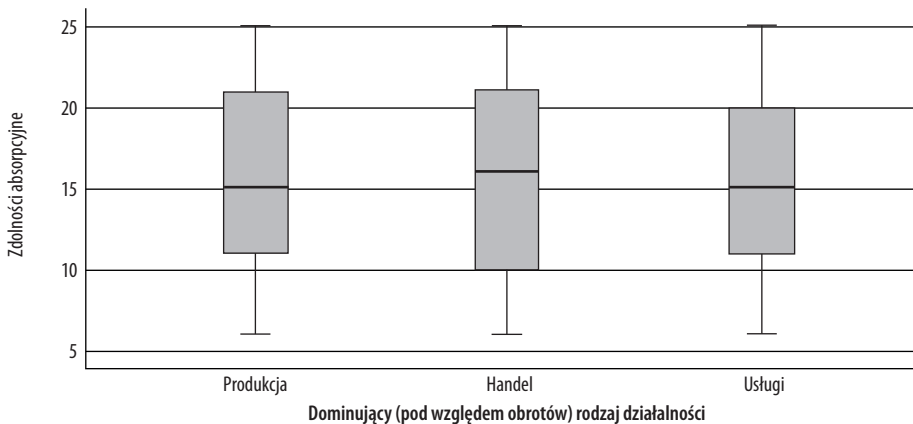
W grupie przedsiębiorstw produkcyjnych średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił nieco ponad 15,6 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt. Bardzo zbliżone wyniki uzyskano również dla przedsiębiorstw usługowych, w których średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił nieco 15,7 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosiło maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *orientacja przedsiębiorcza* według dominującego rodzaju działalności nie jest zróżnicowany (por. wykres 3.45). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 0,845$ ;  $p > 0,05$ ), wskazując na brak istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *orientacja przedsiębiorcza* według dominującego rodzaju działalności, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H5.3 o istnieniu zróżnicowania poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od dominującego rodzaju działalności przedsiębiorstwa.

Tabela 3.28. Orientacja przedsiębiorcza według dominującego rodzaju działalności

Rodzaj działalności	Ocena orientacji przedsiębiorczej				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Produkcja	23,8%	33,5%	23,1%	19,6%	15,6	15	5,2	6	25	11	20
Handel	28,8%	18,9%	24,8%	27,5%	16,2	16	5,8	6	25	10	21
Usługi	22,5%	34,0%	27,6%	15,9%	15,7	15	5,2	6	25	11	20

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



Wykres 3.45. Orientacja przedsiębiorcza według dominującego rodzaju działalności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza konstruktów *orientacja przedsiębiorcza* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej wykazała, że najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, a najsłabszą podmioty zarządzane przez osoby z dużym doświadczeniem – powyżej 20 lat (por. tabela 3.29). W grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca charakteryzowała się małym (do roku) doświadczeniem biznesowym, obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił prawie 19 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 13,5 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 23,5 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 7 pkt, a rozstęp 23,5 pkt.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 2 do 5 lat, średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 14,7 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 12 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 19,5 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 9 pkt, a rozstęp 16 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała doświadczenie biznesowe zawierające się w przedziale od 6 do 10 lat, średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 18,6 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

W przedsiębiorstwach zarządzanych przez osoby z doświadczeniem biznesowym zawierającym się w przedziale od 11 do 20 lat średnia orientacja przedsiębiorcza wynosiła 15,5 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

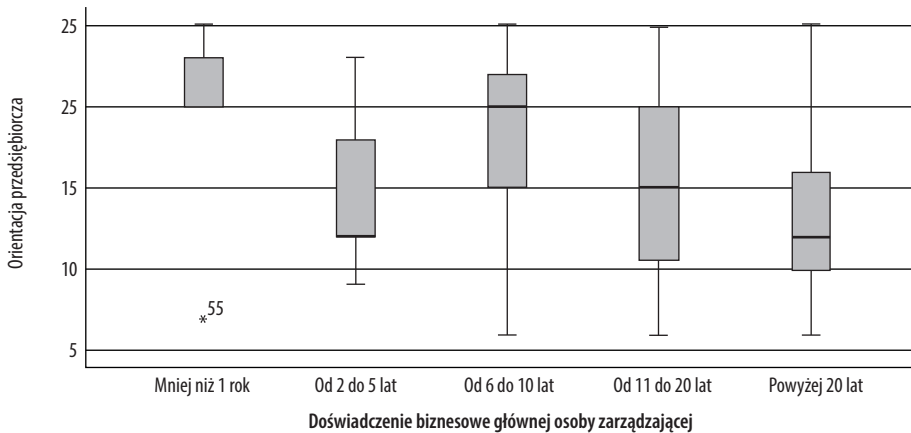
W ostatniej analizowanej grupie przedsiębiorstw, w których osoba zarządzająca miała duże doświadczenie biznesowe – powyżej 20 lat, średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił prawie 14 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 12 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 16,5 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

**Tabela 3.29.** Orientacja przedsiębiorcza według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

Wiek firmy	Ocena orientacji przedsiębiorczej				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Do roku	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	18,8	20	6,9	7	25	13,5	23,5
Od 2 do 5 lat	22,2%	44,4%	11,2%	22,2%	14,7	12	4,9	9	23	11,0	19,5
Od 6 do 10 lat	6,5%	22,5%	36,6%	34,4%	18,6	20	4,3	6	25	15,0	22,0
Od 11 do 20 lat	22,5%	31,5%	26,2%	19,8%	15,5	15	5,2	6	25	10,0	20,0
Powyżej 20 lat	36,8%	36,8%	14,2%	12,2%	13,8	12	5,3	6	25	10,0	16,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *orientacja przedsiębiorcza* według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.46). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 44,974$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *orientacja przedsiębiorcza* według wieku firmy, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H5.4 o istnieniu zróżnicowania poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej.



**Wykres 3.46.** Orientacja przedsiębiorcza według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

W kolejnym etapie dokonano analizy konstruktów *orientacja przedsiębiorcza* według deklarowanych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Wykazała ona, że najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia, a najsłabszą podmioty w fazie schyłkowej (por. tabela 3.30). W grupie przedsiębiorstw w fazie uruchomienia obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił prawie 20 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 20 pkt, 50% nie przekraczało 21 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 24 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 18 pkt.

Natomiast w grupie przedsiębiorstw w fazie dynamicznego wzrostu średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 18,4 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 20 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 22 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw w fazie stabilizacji średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 15,3 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 15 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

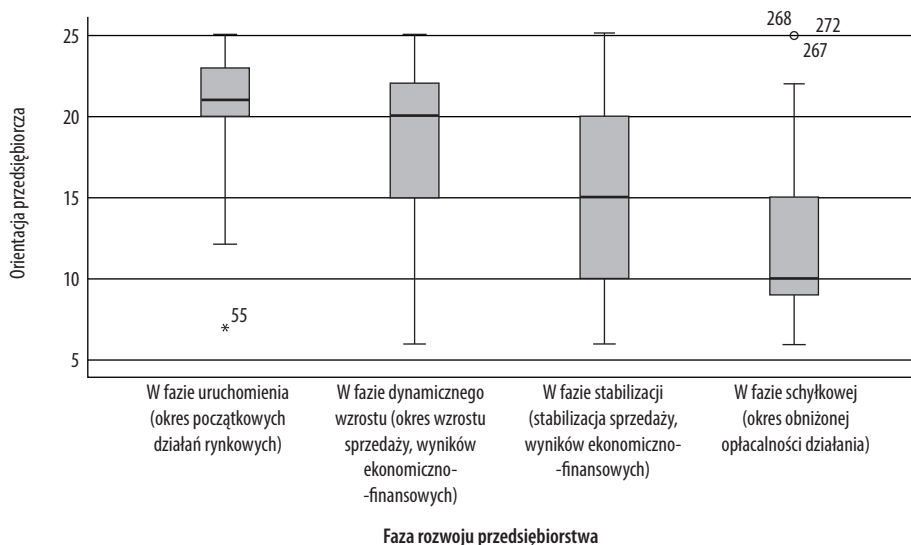
W przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej i odnowy średnia orientacja przedsiębiorcza wynosiła 12,6 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 9 pkt, 50% nie przekraczało 10 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 15 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

**Tabela 3.30.** Orientacja przedsiębiorcza według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

Faza rozwoju	Ocena orientacji przedsiębiorczej				$\bar{X}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Urucho- mienia	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%	19,9	21	6,0	7	25	20	24
Dyna- micznego wzrostu	4,3%	26,7%	39,4%	29,6%	18,4	20	4,4	6	25	15	22
Stabili- zacji	25,6%	34,7%	22,0%	17,7%	15,3	15	5,2	6	25	10	20
Schył- kowa i odnowy	54,2%	22,9%	14,6%	8,3%	12,6	10	5,1	6	25	9	15

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *orientacja przedsiębiorcza* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.47). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 49,029$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *orientacja przedsiębiorcza* według fazy rozwoju przedsiębiorstwa, co pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H5.5 o istnieniu zróżnicowania poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.47.** Orientacja przedsiębiorcza według fazy rozwoju przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza konstruktów *orientacja przedsiębiorcza* według dominującego zasięgu działania rynkowego wykazała, że najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabszą na rynku lokalnym (por. tabela 3.31). W grupie przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 13,1 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 9 pkt, 50% nie przekraczało 10 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 15 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Z kolei w grupie podmiotów funkcjonujących głównie na rynku regionalnym średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 14,6 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 10 pkt, 50% nie przekraczało 14 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 18 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

W przypadku przedsiębiorstw operujących na rynku krajowym średni poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 16,2 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 11 pkt, 50% nie przekraczało 16 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 21 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

Przedsiębiorstwa, dla których dominującym pod względem obrotów był rynek międzynarodowy, charakteryzowały się średnią orientacją przedsiębiorczą na poziomie 18,2 pkt. Poziom orientacji przedsiębiorczej 25% przedsiębiorstw wynosiły maksymalnie 15 pkt, 50% nie przekraczało 18 pkt, a 75% wynosił maksymalnie 20 pkt. Najmniejszy poziom orientacji przedsiębiorczej wynosił 6 pkt, a rozstęp 19 pkt.

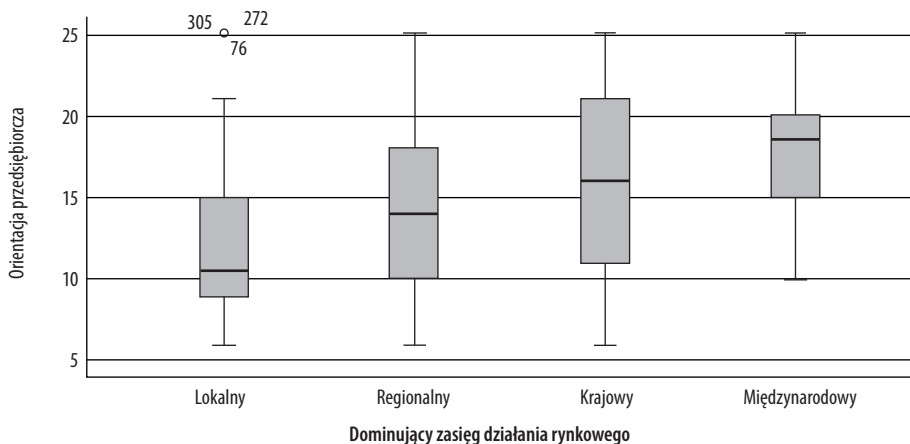
**Tabela 3.31.** Orientacja przedsiębiorcza według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

Zasięg rynkowego działania	Ocena orientacji przedsiębiorczej				$\bar{x}$	Me	Sd	Min	Max	Q1	Q3
	5–10 pkt	11–15 pkt	16–20 pkt	21–25 pkt							
Lokalny	50,0%	28,7%	7,1%	14,2%	13,1	10	5,8	6	25	9	15
Regionalny	31,4%	35,7%	22,6%	10,3%	14,6	14	4,9	6	25	10	18
Krajowy	22,6%	26,1%	25,6%	25,7%	16,2	16	5,4	6	25	11	21
Międzynarodowy	1,6%	36,9%	37,1%	24,4%	18,2	18	4,4	6	25	15	20

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Z przeprowadzonej analizy statystyk opisowych wynika, że konstrukt *orientacja przedsiębiorcza* według dominującego zasięgu działania rynkowego

przedsiębiorstwa ma duże zróżnicowanie (por. wykres 3.48). Potwierdził to również wynik testu Kruskala-Wallisa (wartość statystyki  $H = 29,403$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując na występowanie istotnych różnic między rozkładami wartości wskaźnika *orientacja przedsiębiorcza* według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa, co nie pozwoliło na potwierdzenie hipotezy pomocniczej H5.6 o istnieniu zróżnicowania poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa.



**Wykres 3.48.** Orientacja przedsiębiorcza według fazy dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

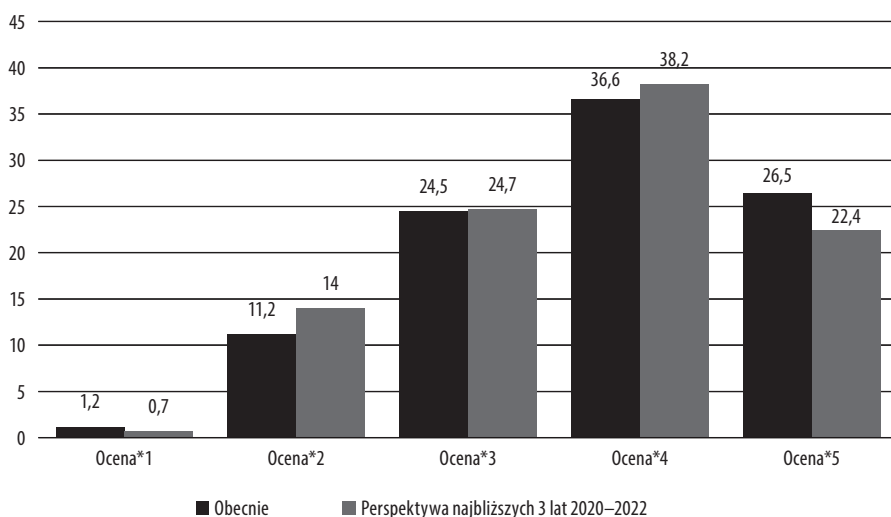
Wyniki postępowania badawczego dotyczącego analizy zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a charakterystykami przedsiębiorstw pozwoliły na przyjęcie hipotezy H5 o zróżnicowanym poziomie orientacji przedsiębiorczej w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.

Ostatnim etapem analizy orientacji przedsiębiorczej było zbadanie zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a ukierunkowaniem firmy na rozwój. Do oceny tej zależności użyto współczynnika korelacji rang Spearmana. Uzyskane wyniki potwierdziły, że istnieje statystycznie istotna zależność  $p < \alpha$ , przy czym  $p = 0,000$ , a  $\alpha = 0,05$ . Współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,51, co oznacza umiarkowaną zależność pomiędzy analizowanymi zmiennymi, tzn. im silniejsza orientacja przedsiębiorcza, tym silniejsza orientacja na rozwój małego przedsiębiorstwa. Wyniki te pozwoliły na przyjęcie hipotezy H7, mówiącej o tym, że poziom orientacji przedsiębiorczej determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.



### 3.4. Pogłębione analizy – zależności pomiędzy orientacją na rozwój przedsiębiorstwa a zdolnościami dynamicznymi i orientacją przedsiębiorczą

Pogłębione analizy dotyczą zależności orientacji na rozwój przedsiębiorstwa od wymiarów zdolności dynamicznych i konstruktów *orientacja przedsiębiorcza*. Zostały one poprzedzone charakterystyką obecnej i przyszłej sytuacji (w perspektywie najbliższych 3 lat – 2020–2022) badanych podmiotów w zakresie rozwoju (por. wykres 3.49). Obecną orientację na rozwój należy uznać za silną, ponieważ 63,1% respondentów oceniło ją jako silną lub bardzo silną, natomiast tylko 12,4% jako słabą lub bardzo słabą. Podobne wyniki uzyskano w przypadku perspektyw rozwojowych na najbliższe 3 lata (2020–2022), gdyż silną lub bardzo silną ocenę orientacji na rozwój wskazało 60,6% respondentów, natomiast słabą i bardzo słabą 14,7%.



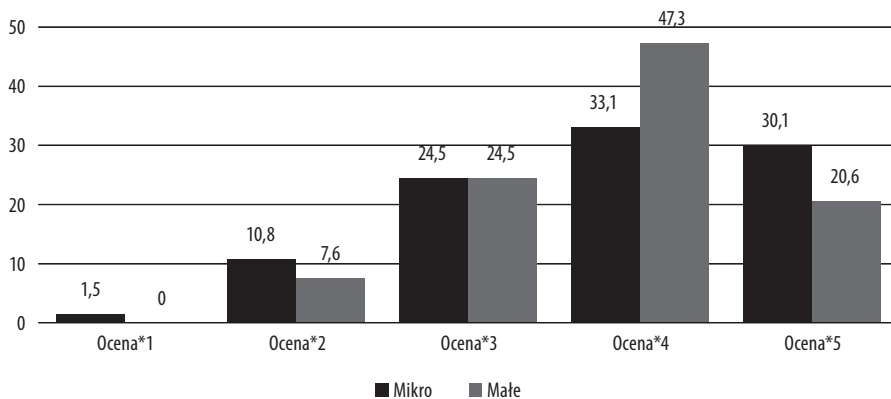
\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

**Wykres 3.49.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, nieznacznie silniejszą obecnie orientację na rozwój miały małe przedsiębiorstwa – 67,9% respondentów oceniło ją jako silną lub bardzo silną, a tylko 7,6% jako słabą (por. wykres 3.50). Rozwój

mikroprzedsiębiorstw jest ograniczony ze względu na niewystarczające zasoby, głównie finansowe, dlatego też wykazywały one znacznie słabszą orientację.



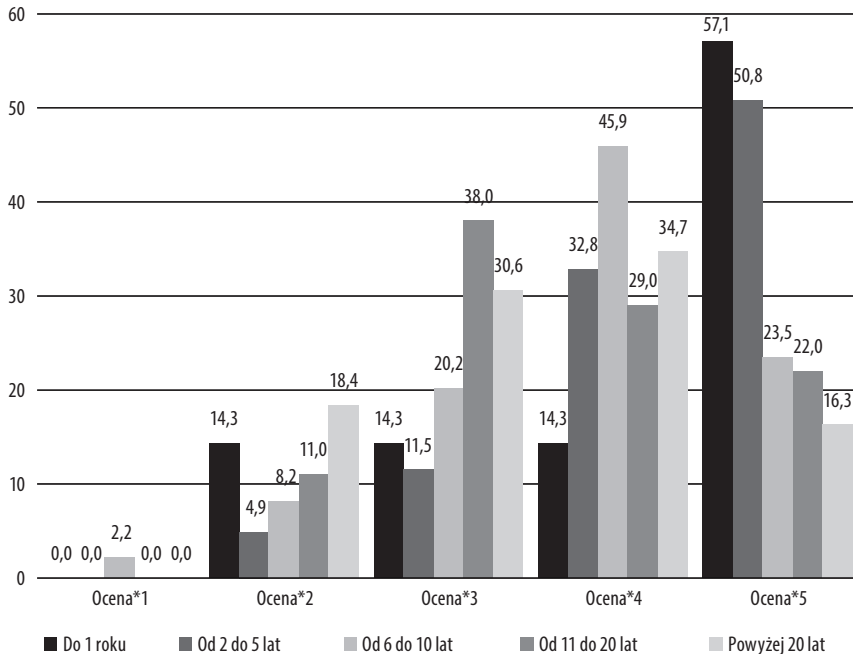
\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

**Wykres 3.50.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według wielkości (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Analiza orientacji na rozwój według wieku przedsiębiorstwa wykazała, że najsilniejszą orientację miały podmioty młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, gdyż jako silną lub bardzo silną oceniło ją 83,6% respondentów, a jako słabą 4,9%, oraz podmioty typu start-up (do roku funkcjonowania na rynku), gdyż 71,4% respondentów oceniło ją jako silną lub bardzo silną, natomiast tylko 14,3% jako słabą. Z kolei znacznie słabszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat oraz powyżej 20 lat, gdyż jako silną lub bardzo silną oceniło ją 51% respondentów (por. wykres 3.51). Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala na sformułowanie wniosku, iż przedsiębiorstwa bardzo młode i młode mają silniejszą orientację na rozwój niż przedsiębiorstwa z długim stażem na rynku. Przyczyn tego można upatrywać w wyższej orientacji tych podmiotów na poszukiwanie okazji i wykorzystywanie szans, co pozwoli na budowanie przewagi konkurencyjnej i ich przetrwanie w turbulentnym otoczeniu.

Wyniki postępowania badawczego wskazują, że najsilniejszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa handlowe, gdyż jako silną lub bardzo silną oceniło ją 67,3% respondentów, natomiast jako słabą 15,8% (por. wykres 3.52). Niewiele słabszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne, dlatego też przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło na zaobserwowanie braku istotnej zależności pomiędzy orientacją na rozwój a dominującym pod względem obrotów rodzajem działalności.

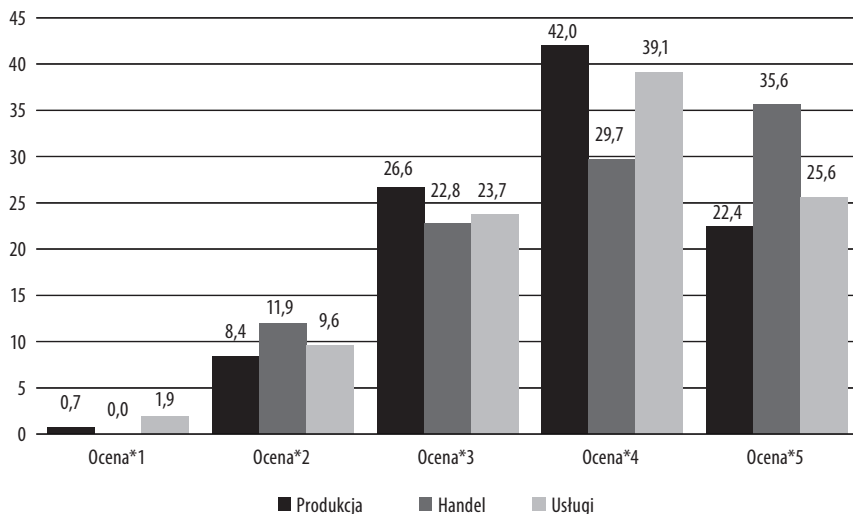


\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

**Wykres 3.51.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według wieku (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

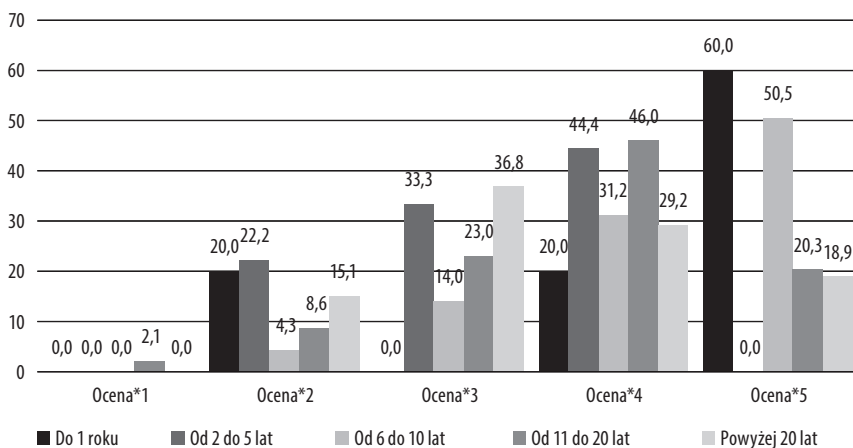
Analiza orientacji na rozwój według doświadczenia biznesowego głównej osoby zarządzającej wykazała, że najsilniejszą orientację miały podmioty zarządzane przez osoby z niewielkim doświadczeniem biznesowym (około roku), gdyż jako silną i bardzo silną oceniło ją 80% respondentów. Z kolei najłabszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby z doświadczeniem biznesowym zawierającym się w przedziale od 2 do 5 lat – jako silną oceniło ją tylko 44% respondentów (por. wykres 3.53).



\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

**Wykres 3.52.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według dominującego pod względem obrotów rodzaju działalności (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

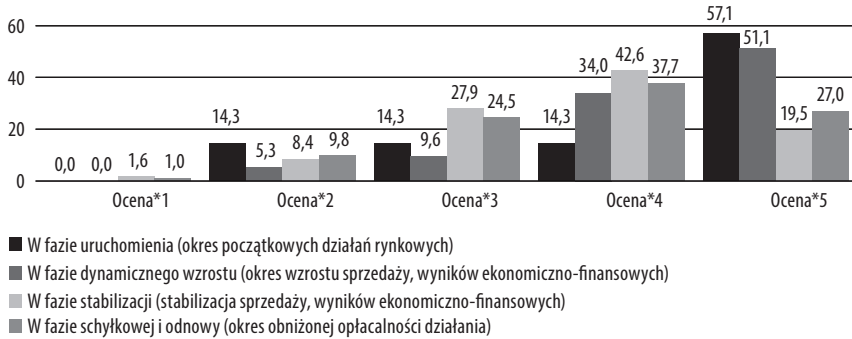


\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

**Wykres 3.53.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według doświadczenia biznesowego głównej osoby zarządzającej (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Biorąc pod uwagę fazę rozwoju przedsiębiorstwa, najsilniejszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa w fazach uruchomienia i dynamicznego wzrostu (por. wykres 3.54), a najsłabszą w fazie stabilizacji.



\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

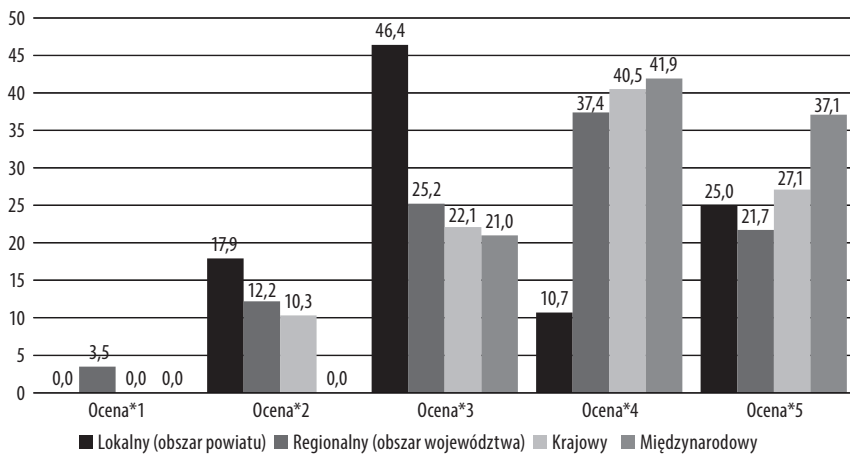
**Wykres 3.54.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według fazy rozwoju (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Wyniki postępowania badawczego wskazują, że najsilniejszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, gdyż jako silną lub bardzo silną oceniło ją 79% respondentów (por. wykres 3.55). Niewiele słabszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa opatrujące na rynku krajowym. Z kolei najsłabszą orientację na rozwój miały przedsiębiorstwa operujące na rynku lokalnym.

Chcąc rozpoznać priorytety rozwojowe badanych przedsiębiorstw, poproszono respondentów o ich wskazanie według ważności w skali od 1 do 3 (por. wykres 3.56). Na pierwszym miejscu najczęściej wskazywano utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku (38,8%), zapewnienie finansowej stabilizacji (19,2%) oraz wzrost udziału w rynku (17,3%), na drugim miejscu również zapewnienie finansowej stabilizacji (34,5%), a na trzecim wprowadzanie innowacji (25,5%) oraz poprawę reputacji firmy (20,3%). Uzyskane rezultaty są ukierunkowane głównie na aspekty rynkowe i finansowe, zapewniające przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Z kolei najrzadziej tylko na trzecim miejscu jako priorytet wskazano wprowadzenie innowacji. Niski poziom znaczenia wdrażania innowacji związany jest najprawdopodobniej z ograniczeniami finansowymi tych podmiotów, a także wysokim ryzykiem towarzyszącym działalności innowacyjnej.

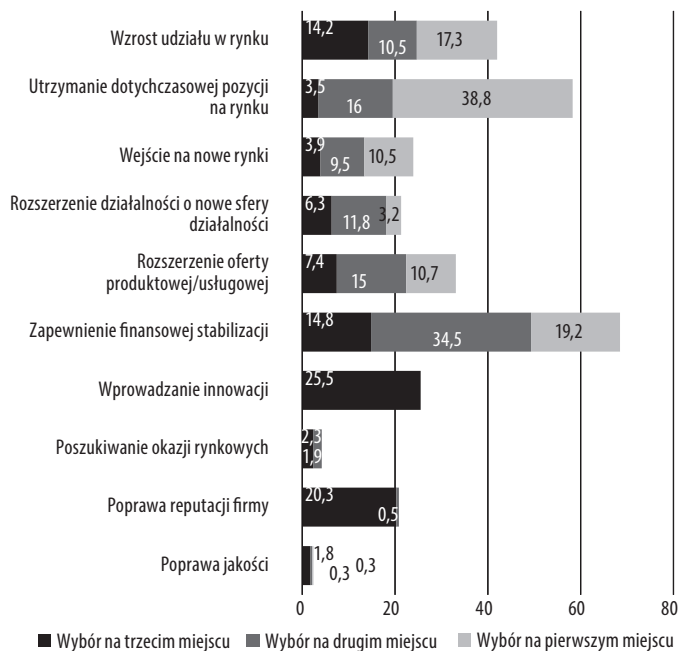
Respondenci mogli wybrać trzy odpowiedzi według ważności w skali od 1 do 3, gdzie 1 – wybór na pierwszym miejscu – najważniejszy priorytet, 2 – wybór na drugim miejscu – bardzo ważny priorytet, 3 – wybór na trzecim miejscu – ważny priorytet.



\* Respondenci dokonywali oceny swojej orientacji na rozwój w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo słaba orientacja na rozwój, 2 – słaba orientacja na rozwój, 3 – umiarkowana orientacja na rozwój, 4 – silna orientacja na rozwój, 5 – bardzo silna orientacja na rozwój.

**Wykres 3.55.** Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według zasięgu działania rynkowego (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.



**Wykres 3.56.** Priorytety rozwojowe badanych przedsiębiorstw według ważności (w proc.)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych za pomocą programu SPSS.

Za ostatni etap analizy uznano zbadanie zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych a orientacją na rozwój badanych małych przedsiębiorstw. W przypadku zależności pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi a orientacją na rozwój istnieje umiarkowana zależność (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,6), czyli im silniejsze zdolności absorpcyjne, tym silniejsza orientacja na rozwój małego przedsiębiorstwa. Z kolei pomiędzy zdolnościami adaptacyjnymi a orientacją na rozwój istnieje umiarkowana zależność (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,62), czyli im wyższe zdolności adaptacyjne, tym silniejsza orientacja na rozwój małego przedsiębiorstwa. Natomiast pomiędzy zdolnościami innowacyjnymi a orientacją na rozwój istnieje umiarkowana zależność (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,59), czyli im wyższe zdolności innowacyjne, tym silniejsza orientacja na rozwój małego przedsiębiorstwa. Pozwoliło to na potwierdzenie hipotezy H1, mówiącej, że poziom zdolności dynamicznych determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego pozwoliły na testowanie empiryczne hipotez badawczych. Rezultaty tego testowania zaprezentowano w tabeli 3.32. W świetle przedstawionych wyników wszystkie hipotezy główne zostały pozytywnie zweryfikowane.

**Tabela 3.32.** Hipotezy badawcze oraz rezultaty ich testowania empirycznego

Hipoteza	Rezultaty weryfikacji hipotez	Decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy
H1: Poziom zdolności dynamicznych (absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych) determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>
H2: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>
H2.1: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H2.2: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H2.3: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H2.4: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej w małym przedsiębiorstwie.	Potwierdzona	
H2.5: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	

Hipoteza	Rezultaty weryfikacji hipotez	Decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy
H2.6: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H3: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>
H3.1: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H3.2: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H3.3: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H3.4: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem.	Potwierdzona	
H3.5: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H3.6: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H4: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>
H4.1: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H4.2: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H4.3: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H4.4: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem.	Potwierdzona	
H4.5: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H4.6: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H5: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od charakterystyk małego przedsiębiorstwa.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>
H5.1: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	



Tabela 3.32 (cd.)

Hipoteza	Rezultaty weryfikacji hipotez	Decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy
H5.2: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od wieku małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H5.3: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od dominującego rodzaju działalności małego przedsiębiorstwa.	Brak potwierdzenia	
H5.4: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem.	Potwierdzona	
H5.5: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H5.6: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od dominującego zasięgu działania rynkowego małego przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	
H6: Istnieją zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>
H7: Poziom orientacji przedsiębiorczej determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.	<b>Potwierdzona</b>	<b>Przyjęta</b>

**Źródło:** opracowanie własne.

# Zakończenie

Rozważania podjęte w niniejszym opracowaniu koncentrowały się na rozpoznaniu relacji zdolności dynamicznych małego przedsiębiorstwa z jego orientacją na rozwój oraz wpływu orientacji przedsiębiorczej na tę relację. Uwagę badawczą skierowano na wyjaśnienie kwestii wykorzystania zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw do rozpoznawania nowych możliwości ich rozwoju. W toku przeprowadzonych ustaleń literaturowych zdiagnozowano istotę zdolności dynamicznych, dokonano przeglądu koncepcji zdolności dynamicznych oraz scharakteryzowano uwarunkowania rozwoju zdolności dynamicznych, określając wymiary i konstrukt.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, właściciele małych przedsiębiorstw dostrzegali zdolności dynamiczne swoich firm w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami, na co wskazywały oceny poszczególnych charakterystyk tych zdolności. Najwyższe oceny uzyskały zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych oraz zdolność do eksploatacji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, ocenione jako lepsze i znacznie lepsze zdolności od konkurencji. Natomiast najłabsze oceny uzyskała zdolność tworzenia nowych procesów biznesowych, oceniona jako gorsza i znacznie gorsza zdolność w stosunku do konkurencji.

Analiza charakterystyk zdolności dynamicznych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami według wielkości przedsiębiorstwa wykazała istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy pięcioma składowymi zdolności dynamicznych (tzn. zdolnością do wykorzystywania zasobów dla pojawiających się szans rynkowych, zdolnością do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, zdolnością do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług, zdolnością do pozyskiwania wiedzy o rynku, konkurentach, dostawcach do budowania przewagi konkurencyjnej, zdolnością do wykorzystywania wiedzy o rynku, konkurentach, dostawcach do budowania przewagi konkurencyjnej a wielkością przedsiębiorstwa, mierzoną liczbą zatrudnionych), jednak siła tej zależności była słaba.

Natomiast analiza charakterystyk zdolności dynamicznych według wieku przedsiębiorstwa wykazała, że przedstawiciele firm młodych, funkcjonujących na rynku do roku, najwyżej ocenili zdolność do dostosowania zmian w otoczeniu,

zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans oraz zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków i zdolność reagowania na nowe trendy rynkowe. W przedsiębiorstwach działających na rynku od roku do 5 lat respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) również zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu oraz zdolność do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej. Z kolei w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej oraz zdolność do kreowania nowych produktów/usług. W przypadku przedsiębiorstw działających na rynku od 11 do 20 lat respondenci najlepiej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków oraz zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans. Test niezależności chi-kwadrat potwierdził istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy charakterystykami zdolności dynamicznych a wiekiem przedsiębiorstwa (w latach) w przypadku trzynastu z czternastu tych charakterystyk, jednak siła tej zależności była słaba.

Analiza zależności pomiędzy wyróżnionymi składowymi zdolności dynamicznych a rodzajem dominującej działalności przedsiębiorstwa wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych najwyżej oceniona została zdolność do pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej. W przedsiębiorstwach handlowych respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do kreowania nowych produktów/usług oraz zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej. Z kolei w przedsiębiorstwach usługowych respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych, zdolność do dostosowania (rekonfiguracji) strategii działania do zmieniających się warunków oraz zdolność do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia. Test niezależności chi-kwadrat potwierdził istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy charakterystykami zdolności dynamicznych a dominującym rodzajem działalności w przypadku sześciu charakterystyk zdolności dynamicznych, tzn. zdolności do identyfikowania okazji rynkowych, zdolności do wykorzystywania pojawiających się szans, zdolności do nabywania/przejmowania zasobów z otoczenia, zdolności do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, zdolności do tworzenia nowych procesów biznesowych, zdolności do wykorzystywania wiedzy (o rynku,

konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej, jednak siła tej zależności była słaba.

Z kolei analiza zależności pomiędzy wyróżnionymi charakterystykami zdolności dynamicznych a fazą rozwoju przedsiębiorstwa wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw w fazie uruchomienia i w fazie dynamicznego wzrostu respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do dostosowania się do zmian w otoczeniu. W przypadku przedsiębiorstw w fazie stabilizacji respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej oraz zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych. Z kolei w przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej i odnowy respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą od konkurencji) zdolność do wykorzystania pojawiających się szans. Test dokładny Fishera potwierdził istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy charakterystykami zdolności dynamicznych a fazą rozwoju przedsiębiorstwa w przypadku wszystkich analizowanych zmiennych, a siła tej zależności była słaba i umiarkowanie silna.

Ocena zależności pomiędzy wyróżnionymi charakterystykami zdolności dynamicznych a dominującym pod względem obrotów zasięgiem działania rynkowego wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw operujących na rynku lokalnym respondenci najwyżej ocenili zdolność do kreowania nowych produktów/usług. W firmach, dla których dominującym pod względem obrotów był rynek regionalny, najwyżej oceniono (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolności do pozyskiwania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) do budowania przewagi konkurencyjnej. Z kolei w przedsiębiorstwach operujących na rynku krajowym respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej, a w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym najwyżej oceniono (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie realizacji projektów innowacyjnych. Test dokładny Fishera potwierdził istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy charakterystykami zdolności dynamicznych a dominującym zasięgiem działania rynkowego przedsiębiorstwa w przypadku wszystkich analizowanych zmiennych, a siła tej zależności była słaba i umiarkowanie silna.

Analiza zależności pomiędzy charakterystykami zdolności dynamicznych a doświadczeniem biznesowym głównej osoby zarządzającej wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw, w których doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej było małe – do roku, respondenci najwyżej ocenili zdolność do dostosowania

się do zmian w otoczeniu. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 2 do 5 lat najwyżej oceniono zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans. Natomiast w przedsiębiorstwach, gdzie doświadczenie osoby zarządzającej wynosiło od 6 do 10 lat, respondenci najwyżej ocenili (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą w stosunku do konkurencji) zdolność do dostosowania do zmian w otoczeniu. W przypadku przedsiębiorstw zarządzanych przez osoby z doświadczeniem biznesowym działających od 11 do 20 lat respondenci najlepiej ocenili zdolność do eksploracji dotychczasowych rynków w celu realizacji działalności innowacyjnej. Z kolei w przedsiębiorstwach zarządzanych przez osobę z dużym, ponaddwudziestoletnim doświadczeniem biznesowym, najwyżej oceniono (jako zdolność lepszą i znacznie lepszą na tle konkurencji) zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans. Test dokładny Fishera potwierdził istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy charakterystykami zdolności dynamicznych a dominującym zasięgiem działania rynkowego przedsiębiorstwa w przypadku dziesięciu analizowanych zmiennych, jednak siła tej zależności była słaba.

Analiza poszczególnych wymiarów konstruktów *zdolności dynamiczne* wykazała, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw oceniła swoje zdolności absorpcyjne jako silne. Ocena poziomu zdolności absorpcyjnych w układzie pytań pochodzących z metryki wykazała, że:

- biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, silniejsze zdolności absorpcyjne miały małe firmy niż mikro;
- biorąc pod uwagę analizę według wieku, najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa bardzo młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, a najsłabsze funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat;
- biorąc pod uwagę dominujący rodzaj działalności, najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa handlowe;
- biorąc pod uwagę doświadczenie biznesowe osoby zarządzającej, najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, a najsłabsze – podmioty zarządzane przez osoby z doświadczeniem od 2 do 5 lat;
- biorąc pod uwagę fazę rozwoju przedsiębiorstwa, najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, a najsłabsze podmioty w fazie schyłkowej;
- biorąc pod uwagę dominujący zasięg działania rynkowego, najsilniejsze zdolności absorpcyjne miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabsze na rynku lokalnym.

Analiza konstruktów *zdolności adaptacyjne* wykazała, że około 70% badanych przedsiębiorstw oceniło swoje zdolności adaptacyjne jako przeciętne. Ocena

poziomu zdolności adaptacyjnych w układzie pytań pochodzących z metryki wykazała, że:

- biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, silniejsze zdolności adaptacyjne miały małe firmy niż mikro;
- biorąc pod uwagę analizę według wieku, najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, a najsłabsze funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat;
- biorąc pod uwagę dominujący rodzaj działalności, najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa handlowe;
- biorąc pod uwagę doświadczenie biznesowe osoby zarządzającej, najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, a najsłabsze podmioty zarządzane przez osoby z doświadczeniem od 2 do 5 lat;
- biorąc pod uwagę fazę rozwoju przedsiębiorstwa, najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, a najsłabsze podmioty w fazie schyłkowej;
- biorąc pod uwagę dominujący zasięg działania rynkowego, najsilniejsze zdolności adaptacyjne miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabsze na rynku lokalnym.

Z kolei zdolności innowacyjne zostały ocenione przez respondentów jako silne w około 65% wskazań. Ocena poziomu zdolności innowacyjnych w układzie pytań pochodzących z metryki wykazała, że:

- biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, silniejsze zdolności innowacyjne miały małe firmy niż mikro;
- biorąc pod uwagę analizę według wieku, najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku od 2 do 5 lat, a najsłabsze funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat;
- biorąc pod uwagę dominujący rodzaj działalności, najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa handlowe;
- biorąc pod uwagę doświadczenie biznesowe osoby zarządzającej, najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa z doświadczeniem biznesowym – od 6 do 10 lat, a najsłabsze podmioty zarządzane przez osoby z doświadczeniem od 2 do 5 lat;
- biorąc pod uwagę fazę rozwoju przedsiębiorstwa, najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego wzrostu, a najsłabsze podmioty w fazie schyłkowej;
- biorąc pod uwagę dominujący zasięg działania rynkowego, najsilniejsze zdolności innowacyjne miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najsłabsze na rynku lokalnym.

Jak wskazują liczne badania<sup>1</sup>, orientacja przedsiębiorcza wspomaga rozwój zdolności dynamicznych, dlatego też w postępowaniu badawczym uwzględniono analizy wymiarów tego konstruktów w kontekście rozwoju zdolności dynamicznych. Szczegółowa analiza składowych konstruktów *orientacja przedsiębiorcza*, tzn. proaktywności, innowacyjności, autonomii, podejmowania ryzyka i konkurencyjnej agresywności, wykazała, że najwyższym ocenionym wymiarem była *konkurencyjna agresywność*, natomiast najslabiej *innowacyjność*.

Badane małe przedsiębiorstwa charakteryzowały się przeciętnym poziomem orientacji przedsiębiorczej. Ocena poziomu orientacji przedsiębiorczej w układzie pytań pochodzących z metryki wykazała, że:

- biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, silniejszą orientację przedsiębiorczą miały małe firmy niż mikro;
- biorąc pod uwagę analizę według wieku, najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa bardzo młode, funkcjonujące na rynku do roku, a najslabszą funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat;
- biorąc pod uwagę dominujący rodzaj działalności, najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa handlowe;
- biorąc pod uwagę doświadczenie biznesowe osoby zarządzającej, najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem biznesowym – do roku, a najslabszą podmioty zarządzane przez osoby z dużym doświadczeniem – powyżej 20 lat;
- biorąc pod uwagę fazę rozwoju przedsiębiorstwa, najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia, a najslabszą podmioty w fazie schyłkowej;
- biorąc pod uwagę dominujący zasięg działania rynkowego, najsilniejszą orientację przedsiębiorczą miały przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym, a najslabszą na rynku lokalnym.

Wyniki postępowania badawczego w obszarze pogłębionych analiz pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1 Por. G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21(1), s. 135–172; J.G. Covin, W.J. Wales, *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2012, no. 36(4), s. 677–702; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, no. 33(3), s. 761–778; M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.



- obecną i przyszłą (perspektywa najbliższych 3 lat – 2020–2022) orientację na rozwój badanych przedsiębiorstw należy uznać za silną i bardzo silną;
- za priorytety rozwojowe badane przedsiębiorstwa uznały: utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku, zapewnienie finansowej stabilizacji oraz wzrost udziału w rynku;
- istnieje zależność pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych a orientacją na rozwój badanych małych przedsiębiorstw, tzn. im silniejsze zdolności absorpcyjne, adaptacyjne i innowacyjne, tym silniejsza orientacja na rozwój małego przedsiębiorstwa;
- istnieje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a orientacją na rozwój badanych małych przedsiębiorstw, tzn. im silniejsza orientacja przedsiębiorcza, tym silniejsza orientacja na rozwój małego przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane ustalenia mają pewne ograniczenia badawcze, między innymi omawiają warunki polskie, które cechują się niższym doświadczeniem w analizie zdolności dynamicznych i orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi gospodarkami światowymi. Badania mają charakter statyczny, gdyż dotyczą tylko jednego okresu. Wobec tego przyszłe badania powinny zostać ukierunkowane na głębsze rozpoznanie strategii wykorzystywania zdolności dynamicznych przez małe przedsiębiorstwa funkcjonujące w krajach o odmiennym stopniu rozwoju tych podmiotów. Odrębnego potraktowania wymaga również identyfikacja i klasyfikacja zdolności dynamicznych w kontekście skutków dla rozwoju małych przedsiębiorstw. Interesujące byłyby także badania odnoszące się do różnych okresów, pozwalające na porównanie zmian w strategiach wykorzystywania zdolności dynamicznych w małych przedsiębiorstwach i przewidywanych efektach po ich wykorzystaniu. Weryfikacja empiryczna tych zagadnień może stać się źródłem nowej wiedzy dla przedsiębiorców, która zwiększy efektywność zarządzania małym przedsiębiorstwem.

Jako ograniczenie badawcze należy również wskazać przyjętą metodę badawczą, tzn. tylko badania ilościowe, które nie pozwoliły na głębsze rozpoznanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi etapami rozwoju przedsiębiorstwa a jego zdolnościami dynamicznymi. Dlatego też rekomenduje się w przyszłych badaniach wykorzystanie innych metod, na przykład studium przypadku. Autorka opracowania zdaje sobie sprawę, że proponowane kierunki dalszych badań nie wyczerpują wszystkich możliwości i ma nadzieję, że ich podjęcie pozwoli na pełniejsze rozpoznanie i zrozumienie istoty zdolności dynamicznych.





# Bibliografia

- Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1, s. 11–26.
- Anderson B.S., Eshima Y., *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2013, vol. 28, issue 3, s. 413–429.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Eshima Y., *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, „Strategic Management Journal” 2014, vol. 36(10), s. 1579–1596.
- Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G., *Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(3), s. 287–308.
- Arthurs J., Busenitz L., *Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists*, „Journal of Business Venturing” 2006, vol. 21(2), s. 195–215.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (dostęp: 17.12.2019).
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Bedyńska S., Cypriańska M., *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa 2013.
- Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.
- Bławat F., *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Boling J.R., Pieper T.M., Covin J.G., *CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2015, vol. 40(4), s. 891–913.
- Bolino M., Valcea S., Harvey J., *Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2010, vol. 83(2), s. 325–345.
- Bratnicka K., *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 129–141.
- Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 34–42.
- Bratnicki M., *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu: odnowa przedsiębiorstw – czego nauczyły nas kryzys?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 128, s. 507–513.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2011, s. 137–160.
- Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 35–56.

- Bratnicki M., Zbierowski R., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158.
- Chen S., Su X., Wu S., *Need for achievement, education, and entrepreneurial risk-taking behavior*, „Social Behavior and Personality” 2012, vol. 40(8), s. 1311–1318.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation’s technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11(3), s. 529–555.
- Churchill N., Lewis V., *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 29(1), s. 33–51.
- Chybalski F., *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1214, z. 67, s. 5–18.
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 93–151.
- Combe I., Greenley G.E., *Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework*, „European Journal of Marketing” 2004, vol. 38, issue 11–12, s. 1456–1480.
- Coulter K., Roggeveen A.L., *“Like it or not”: Consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks*, „Management Research Review” 2012, vol. 35(9), s. 878–899.
- Covin J.G., Miller D., *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2013, no. 38, s. 11–44.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75–87.
- Covin J.G., Wales W.J., *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2012, vol. 36(4), s. 677–702.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 329–342.
- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Davidsson P., Delmar F., Wiklund J., *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- Delmas M.A., *Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America*, „Industrial and Corporate Change” 1999, vol. 8(4), s. 607–633.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „The Academy of Management Executive (1993–2005)” 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156.
- Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J., Lane P.J., *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, „Journal of Management” 2003, vol. 29(3), s. 351–378.
- Dodge H.R., Robbins J.E., *An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival*, „Journal of Small Business Management” 1992, vol. 30(1), s. 27–37.

- Duczowska-Piasecka M., *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 259–273.
- Duczowska-Piasecka M. (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Dyduch W., *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 306–328.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008.
- Dyduch W., *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 253–266.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Egan T.M., *Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*, „Organizational Development Journal” 2002, vol. 20, no. 2, s. 59–71.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.
- Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.C., *Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity*, „Department Research Policy” 2014, no. 43, s. 1353–1369.
- Eriksson T., *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, „Scandinavian Journal of Management” 2014, vol. 30, issue 1, s. 65–82.
- Falencikowski T., *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 284–302.
- Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48, s. 94–118.
- Gajewski P., *Granice elastyczności organizacji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 99–108.
- Gancarczyk M., *The process of SME growth. Integrating the resource-based and transaction cost approaches*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.
- Garbusiewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 1992, nr 120.
- Gibb A., Davies L., *In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business*, „International Small Business Journal” 1990, vol. 9(1), s. 15–31.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1972, July – August, vol. 50, no. 4, s. 37–46.
- Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Heackel S.H., *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations*, Harvard Business Review Press, Boston 1999.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D., Winter S., *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007.
- Jabkowski P., *Reprezentatywność badań reprezentatywnych. Analiza wybranych problemów metodologicznych oraz praktycznych w paradygmacie całkowitego błędu pomiaru*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2015.

- Jerzyński T., *Poziom realizacji próby i ważenie poststratyfikacyjne w analizie danych sondażowych*, „Problemy Zarządzania” 2009, nr 4(26), s. 196–208.
- Jędralska K., Czech A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration” 2011, t. 19, nr 3, s. 9–18.
- Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1995.
- Kamińska A., *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
- Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 109–126.
- Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.
- Karpacz J., *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 367–379.
- Kolb D.A., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall, New Jersey 1984.
- Korol J.A., Szczuciński P., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w przestrzeni regionalnej Polski. Studium z zakresu ekonometrii regionalnej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Kozioł L., Wojtowicz A., *Zarządzanie wiedzą wspierające zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa – jakościowa analiza danych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria „Administracja i Zarządzanie” 2015, nr 107, s. 11–20.
- Krauss S.I., Frese M., Friedrich C., Unger J.M., *Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, vol. 14(3), s. 315–344.
- Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 11–24.
- Krupski R., *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, nr 21(1), s. 5–16.
- Lages M., Marques C.S., Ferreira J.J.M., Ferreira F.A.F., *Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry*, „International Entrepreneurship Management Journal” 2017, vol. 13(3), s. 837–854.
- Lampel J., Shamsie J., *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40(8), s. 2189–2210.
- Lanza A., Passarelli M., *Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities*, „Journal of Small Business Management” 2014, vol. 52, no. 3, s. 427–450.
- Lawson B., Samson D., *Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach*, „International Journal of Innovation Management” 2001, vol. 5(3), s. 189–200.
- Leszczewska K., *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 7, s. 189–200.
- Lisboa A., Skarmeas D., Saridakis C., *Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis*, „Journal of Business Research” 2016, vol. 69(4), s. 1319–1324.
- Lisowska R., *External Determinants of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises – Empirical Analysis*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2015, vol. 11, no. 4, s. 115–138.

- Lisowska R., *Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 47–72.
- Lisowska R., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Lisowska R., Ropęga J., *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21(1), s. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, issue 5, s. 429–451.
- Łaszkiwicz A., *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Machaczka J., Machaczka K., *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 159–180.
- Malewska K., Sajdak M., *Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 149–161.
- Marjański A., *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 30–47.
- Masurel E., Mantfort K., *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, „Journal of Small Business Management” 2006, vol. 44(3), s. 461–473.
- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Matejun M., Motyka A., *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016.
- Matwiejczuk R., *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 355–364.
- McGrath R.G., *Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 1, s. 118–131.
- Michna A., *Orientacja na zarządzanie wiedzą w kontekście innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2017.
- Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29(7), s. 770–791.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Newbert S.L., *New firm formation: a dynamic capability perspective*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(1), s. 55–77.
- Newbert S.L., Gopalakrishnan S., Kirchoff B.A., *Looking beyond resources: Exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries*, „Technovation” 2008, vol. 28, s. 6–19.

- Noga A., *Teoria przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 43–51.
- Nogalski B., Niewiadomski P., *Elastyczność – atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 162–202.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004.
- Okręglicka M., *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
- Oliński M., *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postula, B. Glinka, J. Pasieczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 101–115.
- Olszewska B., *Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przedsiębiorstwo jako Organizacja Ucząca się” 2013, nr 310, s. 15–31.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Helion, Gliwice 2014.
- Pavlou P.A., El Sawy O.A., *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, „Decision Sciences” 2011, vol. 42(1), s. 239–273.
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Penc-Pietrzak I., *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, s. 143–156.
- Pérez-Luño A., Wiklund J., Cabrera R.V., *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption*, „Journal of Business Venturing” 2011, vol. 26(5), s. 555–571.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Pilgrimieni Z., Dovaliene A., Virvilaite R., *Consumer Engagement in Value Co-Creation: what Kind of Value it creates for Company?*, „Engineering Economics Commerce of Engineering Decisions” 2015, vol. 26, no. 4, s. 452–460.
- Quin R., Cameron K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29(1), s. 33–51.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, no. 33(3), s. 761–778.
- Rindova V.P., Kotha S., *Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44(6), s. 1263–1280.
- Ropęga J., *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Rudny W., *Model biznesowy w strategii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2), s. 213–224.
- Rybicki J., *Złożoność uwarunkowań wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich*



- przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 379–399.
- Sajdak M., *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania z otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, nr 11(272), s. 138–152.
- Scott M., Bruce R., *Five Stages of Growth in Small Business*, „Long Range Planning” 1987, vol. 20(3), s. 45–52.
- Siuta-Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Smallbone D., North D., Leigh R., *The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: an urban-urban comparison*, [w:] J. Curran, D. Storey (red.), *Small firms in Urban and Rural Locations*, Routledge, London 1993, s. 79–130.
- Stadler Ch., Helfat C.E., Verona G., *The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development*, „Organization Science, INFORMS” 2013, vol. 24(6), s. 1782–1804.
- Stańczyk-Hugiert E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stańczyk-Hugiert E., *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 349–356.
- Stańczyk-Hugiert E., *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Graala?*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 27–46.
- Steffens P., Davidsson P., Fitzsimmons J., *Performance Configurations Over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, vol. 33(1), s. 125–148.
- Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994.
- Sus A., *Triada: okazje – strategiczne opcje realne – elastyczność organizacji w świetle dynamicznych zdolności współczesnych organizacji*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 227–238.
- Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Model trójki organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
- Szpitter A.A., *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 59–82.
- Szymańska K., *Organisational Culture in the Industry 4.0 Era: Introduction to Research*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (red.), *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0*, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham 2020, s. 123–136.
- Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Teece D.J., *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York 2009.
- Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28(13), s. 1319–1350.
- Teece D.J., *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, „Academy of Management Perspectives” 2014, vol. 28, no. 4, s. 328–352.



- Teece D.J., Pisano G., *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3, issue 3, s. 1–28.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Wach K., *Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2015, vol. 3, no. 2, s. 9–24.
- Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] J. Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- Wach K., *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „The International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 31–51.
- Wasilczuk J., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Węziak-Białowolska D., *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe – Working Papers. Instytut Statystyki i Demografii SGH” 2011, nr 16, s. 1–49.
- Wieczeryńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, s. 991–995.
- Wójcik-Karpacz A., *Mechanizmy i ścieżki zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 343–366.
- Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2017, nr 153, s. 143–160.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Wyrwicka M.K., Jaźwińska D., *Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, „Economics and Management” 2014, no. 2, s. 259–275.
- Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43(4), s. 917–955.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- Zastempowski M., *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.
- Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13(3), s. 339–351.
- Zott C., Amit R., *Business model innovation: Towards a process perspective*, [w:] C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (red.), *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*, Oxford University Press, New York 2014, s. 395–406.

# Spis rysunków

Rysunek 1.1. Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych wynikające z eksploatacji i eksploracji wiedzy	24
Rysunek 1.2. Rozwój modelu biznesu jako zdolności dynamicznej	32
Rysunek 1.3. Model zdolności dynamicznych	36
Rysunek 1.4. Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu deskryptywnym i wartościującym	50
Rysunek 2.1. Procedura badawcza	60
Rysunek 2.2. Model badawczy	64



# Spis tabel

Tabela 1.1.	Definicje zdolności dynamicznych według wybranych autorów	18
Tabela 1.2.	Porównanie zdolności dynamicznych ze zdolnościami zwykłymi	21
Tabela 1.3.	Zdolności dynamiczne a zdolności operacyjne – wybrane charakterystyki	25
Tabela 2.1.	Narzędzie pomiaru dla wymiaru <i>zdolności absorpcyjne</i>	65
Tabela 2.2.	Analiza czynnikowa dla wymiaru <i>zdolności absorpcyjne</i>	66
Tabela 2.3.	Narzędzie pomiaru dla wymiaru <i>zdolności adaptacyjne</i>	67
Tabela 2.4.	Analiza czynnikowa dla wymiaru <i>zdolności adaptacyjne</i>	68
Tabela 2.5.	Narzędzie pomiaru dla wymiaru <i>zdolności innowacyjne</i>	70
Tabela 2.6.	Analiza czynnikowa dla wymiaru <i>zdolności innowacyjne</i>	70
Tabela 2.7.	Narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej	72
Tabela 2.8.	Analiza czynnikowa dla konstruktów <i>orientacja przedsiębiorcza</i>	72
Tabela 2.9.	Struktura populacji i próby przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia	76
Tabela 3.1.	Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a wielkością przedsiębiorstwa	86
Tabela 3.2.	Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a wiekiem przedsiębiorstwa	94
Tabela 3.3.	Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa a rodzajem działalności	98
Tabela 3.4.	Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a fazą rozwoju przedsiębiorstwa	104
Tabela 3.5.	Istotność i siła zależności między zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa a dominującym zasięgiem działania rynkowego	110
Tabela 3.6.	Istotność i siła zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a doświadczeniem biznesowym głównej osoby zarządzającej	117
Tabela 3.7.	Statystyki opisowe rozkładu zmiennej <i>zdolności absorpcyjne</i>	119
Tabela 3.8.	Zdolności absorpcyjne według wieku	121
Tabela 3.9.	Zdolności absorpcyjne według dominującego rodzaju działalności	122
Tabela 3.10.	Zdolności absorpcyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	124
Tabela 3.11.	Zdolności absorpcyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	125
Tabela 3.12.	Zdolności absorpcyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	127
Tabela 3.13.	Statystyki opisowe rozkładu zmiennej <i>zdolności adaptacyjne</i>	129
Tabela 3.14.	Zdolności adaptacyjne według wieku	131

Tabela 3.15. Zdolności adaptacyjne według dominującego rodzaju działalności	132
Tabela 3.16. Zdolności adaptacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	134
Tabela 3.17. Zdolności adaptacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	135
Tabela 3.18. Zdolności adaptacyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	137
Tabela 3.19. Statystyki opisowe rozkładu zmiennej <i>zdolności innowacyjne</i>	138
Tabela 3.20. Zdolności innowacyjne według wieku przedsiębiorstwa	141
Tabela 3.21. Zdolności innowacyjne według dominującego rodzaju działalności	142
Tabela 3.22. Zdolności innowacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	144
Tabela 3.23. Zdolności innowacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	145
Tabela 3.24. Zdolności innowacyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	147
Tabela 3.25. Ocena orientacji przedsiębiorczej badanych firm według wymiarów (w proc.)	149
Tabela 3.26. Statystyki opisowe rozkładu zmiennej <i>orientacja przedsiębiorcza</i>	150
Tabela 3.27. Orientacja przedsiębiorcza według wieku	152
Tabela 3.28. Orientacja przedsiębiorcza według dominującego rodzaju działalności	154
Tabela 3.29. Orientacja przedsiębiorcza według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	155
Tabela 3.30. Orientacja przedsiębiorcza według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	157
Tabela 3.31. Orientacja przedsiębiorcza według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	158
Tabela 3.32. Hipotezy badawcze oraz rezultaty ich testowania empirycznego	166

# Spis wykresów

Wykres 2.1.	Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla wymiaru <i>zdolności absorpcyjne</i>	67
Wykres 2.2.	Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla wymiaru <i>zdolności adaptacyjne</i>	69
Wykres 2.3.	Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla wymiaru <i>zdolności innowacyjne</i>	71
Wykres 2.4.	Wykres osypiska z analizy czynnikowej dla konstruktu <i>orientacja przedsiębiorcza</i>	73
Wykres 2.5.	Struktura badanej próby według wieku przedsiębiorstwa (w proc.)	77
Wykres 2.6.	Struktura badanej próby według dominującego rodzaju działalności (w proc.)	77
Wykres 2.7.	Struktura badanej próby według płci głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w proc.)	78
Wykres 2.8.	Struktura badanej próby według doświadczenia biznesowego głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w proc.)	79
Wykres 2.9.	Struktura badanej próby według fazy rozwoju przedsiębiorstwa (w proc.)	79
Wykres 2.10.	Struktura badanej próby według dominującego pod względem obrotów zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa (w proc.)	80
Wykres 3.1.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne badanych przedsiębiorstw w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	82
Wykres 3.2.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w badanych mikroprzedsiębiorstwach w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	83
Wykres 3.3.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w badanych małych firmach w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	85
Wykres 3.4.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku do roku w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	88
Wykres 3.5.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 2 do 5 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	89
Wykres 3.6.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	90
Wykres 3.7.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 11 do 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	91
Wykres 3.8.	Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	93

Wykres 3.9. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	95
Wykres 3.10. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach handlowych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	96
Wykres 3.11. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach usługowych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	97
Wykres 3.12. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie uruchomienia w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	100
Wykres 3.13. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie dynamicznego wzrostu w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	101
Wykres 3.14. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie stabilizacji w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	102
Wykres 3.15. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej i odnowy w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	103
Wykres 3.16. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku lokalnym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	106
Wykres 3.17. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku regionalnym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	107
Wykres 3.18. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku krajowym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	108
Wykres 3.19. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw operujących głównie na rynku międzynarodowym w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	109
Wykres 3.20. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym do roku w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	112
Wykres 3.21. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 2 do 5 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	113
Wykres 3.22. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 6 do 10 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	114
Wykres 3.23. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym od 11 do 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	115

Wykres 3.24. Ocena zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw zarządzanych przez osobę z doświadczeniem biznesowym powyżej 20 lat w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami (w proc.)	116
Wykres 3.25. Zdolności absorpcyjne według wielkości przedsiębiorstwa	120
Wykres 3.26. Zdolności absorpcyjne według wieku przedsiębiorstwa	122
Wykres 3.27. Zdolności absorpcyjne według dominującego rodzaju działalności	123
Wykres 3.28. Zdolności absorpcyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	125
Wykres 3.29. Zdolności absorpcyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	126
Wykres 3.30. Zdolności absorpcyjne według dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	127
Wykres 3.31. Zdolności adaptacyjne według wielkości przedsiębiorstwa	130
Wykres 3.32. Zdolności adaptacyjne według wieku przedsiębiorstwa	131
Wykres 3.33. Zdolności adaptacyjne według dominującego rodzaju działalności	132
Wykres 3.34. Zdolności adaptacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	134
Wykres 3.35. Zdolności adaptacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	136
Wykres 3.36. Zdolności adaptacyjne według fazy dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	137
Wykres 3.37. Zdolności innowacyjne według wielkości przedsiębiorstwa	139
Wykres 3.38. Zdolności innowacyjne według wieku przedsiębiorstwa	141
Wykres 3.39. Zdolności innowacyjne według dominującego rodzaju działalności	142
Wykres 3.40. Zdolności innowacyjne według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	144
Wykres 3.41. Zdolności innowacyjne według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	146
Wykres 3.42. Zdolności innowacyjne według fazy dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	147
Wykres 3.43. Orientacja przedsiębiorcza według wielkości przedsiębiorstwa	151
Wykres 3.44. Orientacja przedsiębiorcza według wieku przedsiębiorstwa	153
Wykres 3.45. Orientacja przedsiębiorcza według dominującego rodzaju działalności	154
Wykres 3.46. Orientacja przedsiębiorcza według doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej	156
Wykres 3.47. Orientacja przedsiębiorcza według fazy rozwoju przedsiębiorstwa	157
Wykres 3.48. Orientacja przedsiębiorcza według fazy dominującego zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa	159
Wykres 3.49. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw (w proc.)	160
Wykres 3.50. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według wielkości (w proc.)	161
Wykres 3.51. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według wieku (w proc.)	162
Wykres 3.52. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według dominującego pod względem obrotów rodzaju działalności (w proc.)	163
Wykres 3.53. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według doświadczenia biznesowego głównej osoby zarządzającej (w proc.)	163



**192** Spis wykresów

Wykres 3.54. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według fazy rozwoju (w proc.)	164
Wykres 3.55. Orientacja na rozwój badanych przedsiębiorstw według zasięgu działania rynkowego (w proc.)	165
Wykres 3.56. Priorytety rozwojowe badanych przedsiębiorstw według ważności (w proc.)	165