

Zarządzanie

Zdolności dynamiczne w zarządzaniu mikro- i małym przedsiębiorstwem

Renata Lisowska



Zdolności dynamiczne w zarządzaniu mikro- i małym przedsiębiorstwem



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Zdolności dynamiczne w zarządzaniu mikro- i małym przedsiębiorstwem

Renata Lisowska



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2025

Renata Lisowska (ORCID: 0000-0001-7591-2117) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Małgorzata Okręglicka
Katarzyna Szymańska

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Weronika Sopala

SKŁAD I ŁAMANIE

PAJ-Press

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl

agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie na okładce: Depositphotos.com/365daysstudio

© Copyright by Renata Lisowska, Łódź 2025

© Copyright by for this edition Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-884-4>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11879.25.0.M

Ark. wyd. 9,5; ark. druk. 9,25

ISBN 978-83-8331-883-7

e-ISBN 978-83-8331-884-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
1. Zdolności dynamiczne jako koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa	11
1.1. Zdolności dynamiczne – kontekst definicyjny	11
1.2. Komponenty zdolności dynamicznych i ich charakterystyka	24
1.3. Determinanty rozwoju zdolności dynamicznych	35
1.4. Orientacja przedsiębiorcza w procesie kształtowania zdolności dynamicznych	42
2. Metodyka badań	59
2.1. Procedura badawcza	59
2.2. Dobór próby	64
2.3. Operacjonalizacja konstruktów teoretycznych	66
2.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	74
3. Zdolności dynamiczne mikro i małych przedsiębiorstw – wyniki postępowania badawczego	79
3.1. Modele pomiarowe analizowanych zmiennych	79
3.2. Zdolności dynamiczne w praktyce badanych przedsiębiorstw	97
3.3. Korelaty zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa	116
3.4. Uwarunkowania kształtowania wyników przedsiębiorstwa – znaczenie zdolności dynamicznych	120
Zakończenie	125
Bibliografia	129
Spis rysunków	143
Spis tabel	145
Spis wykresów	147

Wstęp

Mikro i małe przedsiębiorstwa działają obecnie w otoczeniu charakteryzującym się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością, co wymusza na nich konieczność szybkiego reagowania na pojawiające się wyzwania. Koncepcja zdolności dynamicznych została opracowana jako odpowiedź na pytanie, jak przedsiębiorstwa mogą utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną w tak niestabilnych warunkach. Zdolności dynamiczne stanowią zespół specyficznych umiejętności organizacyjnych, które kształtują się podczas rozwoju przedsiębiorstwa i decydują o jego zdolności do tworzenia wartości na rynku. Ich istotą jest umiejętność elastycznego rekonfigurowania posiadanych zasobów, tak aby mogły one odpowiadać na aktualne potrzeby i zmieniające się warunki otoczenia. W tym ujęciu zdolności dynamiczne nie ograniczają się jedynie do bieżącego wykorzystywania zasobów, ale obejmują również umiejętność dostrzegania i interpretowania szans oraz zagrożeń, które pojawiają się w turbulentnym otoczeniu. To właśnie one umożliwiają organizacjom nie tylko przetrwanie w turbulentnych warunkach, lecz także utrzymanie i wzmacnianie przewagi konkurencyjnej w długiej perspektywie. Ważnym elementem koncepcji zdolności dynamicznych jest umiejętność przedsiębiorstwa do równoczesnego modyfikowania zarówno zasobów materialnych (np. infrastruktury, technologii, kapitału finansowego), jak i niematerialnych (takich jak wiedza, kompetencje pracowników, reputacja marki czy relacje z kluczowymi interesariuszami). W praktyce oznacza to, że organizacje muszą nieustannie inwestować w rozwój kompetencji, budowę sieci współpracy oraz innowacje, które pozwalają im przewidywać zmiany i współkształtować ich kierunek. Charakter i intensywność tych działań są silnie uzależnione od natury otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo – w stabilnym środowisku procesy rozwoju zdolności dynamicznych mogą mieć charakter bardziej ewolucyjny, natomiast w warunkach wysokiej zmienności wymagają one szybszej i bardziej elastycznej zmiany o charakterze rewolucyjnym. Koncepcja zdolności dynamicznych jest ukierunkowana na rozwój umiejętności organizacji do elastycznego dostosowywania się i wprowadzania innowacji, które pozwalają skutecznie odpowiadać na zmiany w otoczeniu. Rozwój tej koncepcji wymaga podejścia strategicznego, które podkreśla rolę kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności. Istotnym wsparciem dla tego procesu są kluczowe zasoby, takie jak wiedza, nowoczesne technologie, własność intelektualna czy relacje z interesariuszami.

Inspiracją do podjęcia niniejszych rozważań była obserwacja trudności w jednoznacznym pomiarze zdolności dynamicznych, wynikających z braku ustandaryzowanej skali, co ogranicza porównywalność wyników badań. Dodatkowo te rezultaty postępowania badawczego w tym opracowaniu stanowią kontynuację wcześniejszych badań Autorki opublikowanych w 2020 r. w monografii *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*. Uwzględniając zaprezentowane ustalenia jako główny cel monografii wyznaczono dokonanie pomiaru zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw oraz rozpoznanie związku między zdolnościami dynamicznymi tych przedsiębiorstw a ich wynikami. Osiągnięcie tak sformułowanego celu głównego wymagało realizacji następujących celów szczegółowych podzielonych na trzy kategorie:

1. Cele teoriopoznawcze to:
 - identyfikacja i usystematyzowanie wiedzy dotyczącej zdolności dynamicznych oraz procesu ich kształtowania;
 - rozpoznanie i wyznaczenie składowych zdolności dynamicznych;
 - kategoryzacja orientacji przedsiębiorczej w kontekście rozwoju zdolności dynamicznych;
 - określenie efektów zdolności dynamicznych.
2. Cele metodyczne to:
 - operacjonalizacja zmiennych występujących w modelu badawczym (zdolności dynamiczne, orientacja przedsiębiorcza, konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa);
 - opracowanie modeli pomiarowych dla zmiennych występujących w modelu badawczym.
3. Cele empiryczne to:
 - ocena poziomu zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw;
 - ocena wpływu zmiennych występujących w modelu badawczym (zdolności dynamiczne, orientacja przedsiębiorcza, konkurencyjność) na wyniki mikro i małego przedsiębiorstwa;
 - wytyczenie kierunków przyszłych badań nad zdolnościami dynamicznymi.
4. Cele aplikacyjne to:
 - sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej pozwalających na skuteczne wykorzystanie zdolności dynamicznych w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem;
 - sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej pozwalających na kształtowanie zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw.

Efektem pogłębionych studiów literaturowych oraz analizy dotychczasowych badań Autorki było sformułowanie następujących hipotez badawczych:

- H1. Poziom zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk.*
- H2. Poziom orientacji przedsiębiorczej mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk.*

- H3. Konkurencyjność mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowana w zależności od ich charakterystyk.*
- H4. Zdolności dynamiczne mikro i małego przedsiębiorstwa wpływają pozytywnie na jego wyniki.*
- H5. Poziom orientacji przedsiębiorczej wpływa pozytywnie na wyniki mikro i małego przedsiębiorstwa.*
- H6. Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe osiągają mikro i małe przedsiębiorstwa o wyższej konkurencyjności.*

Sformułowane hipotezy wytyczyły ramy badań własnych przeprowadzonych techniką CATI w okresie luty–marzec 2024 r. na reprezentatywnej próbie 412 mikro i małych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Dla weryfikacji kwestionariusza i wniesienia do niego właściwych poprawek przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 10 przedsiębiorstw dobranych w sposób losowy.

Na etapie analizy danych wykorzystano narzędzia opisu i wnioskowania statystycznego – między innymi wskaźniki struktury, statystyki opisowe, testy statystyczne (m.in. chi-kwadrat, Kruskala–Wallisa, U Manna–Whitneya), modelowanie strukturalne (CFA), współczynnik korelacji rang Spearmana i regresji liniowej. Analizy te pozwoliły na wnioskowanie o przyjęciu lub odrzuceniu hipotez badawczych oraz na sformułowanie wniosków uogólniających.

Przyjęty cel i zakres opracowania narzuciły logikę wywodu. Opracowanie składa się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. Rozdział pierwszy to studia literaturowe poświęcone istocie zdolności dynamicznych, na tym tle zdefiniowano zdolności dynamiczne i scharakteryzowano ich komponenty. W kolejnej części omówiono determinanty rozwoju zdolności dynamicznych. Końcowa część rozdziału zawiera rozważania na temat roli orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu zdolności dynamicznych.

W rozdziale drugim omówiono metodykę badań własnych. Scharakteryzowano w nim procedurę badawczą, wyznaczono pytania badawcze i cele, sformułowano hipotezy oraz przedstawiono sposób doboru próby. Kolejna część zawiera operacjonalizację konstruktów teoretycznych – zdolności dynamicznych, orientacji przedsiębiorczej, konkurencyjności oraz wyników firmy. Rozdział ten kończy charakterystyka badanych przedsiębiorstw.

Ostatni rozdział monografii to prezentacja wyników postępowania badawczego. W pierwszej części omówiono modele pomiarowe analizowanych zmiennych (zdolności dynamicznych, orientacji przedsiębiorczej, konkurencyjności oraz wyników firmy) oraz przedstawiono analizy wstępne odnoszące się do zależności między o zdolnościami dynamicznymi a charakterystykami badanych przedsiębiorstw (wielkość, wiek, dominujący rodzaj działalności, doświadczenie biznesowe osoby zarządzającej, faza rozwoju, dominujący zasięg działania rynkowego). Rozdział kończy prezentacja wyników analizy zależności oraz wnioskowania statystycznego w obszarze uwarunkowań rozwoju zdolności dynamicznych.

Zakończenie pracy zawiera zbiór wniosków końcowych, przedstawia ograniczenia badawcze oraz kierunki rekomendowanych dalszych badań dotyczących zdolności dynamicznych.

1. Zdolności dynamiczne jako koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa¹

1.1. Zdolności dynamiczne – kontekst definicyjny

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą dynamiką ze względu na procesy i zjawiska w nim zachodzące. Funkcjonowanie i sukces mikro oraz małych przedsiębiorstw w tym otoczeniu wymaga od tych podmiotów znacznej elastyczności i zwinności, które pozwalają na adaptacyjne działanie zorientowane na zmianę². Odpowiedzią na te wyzwania mogą stać się zdolności dynamiczne tych podmiotów, ukierunkowane na szybkie reagowanie na zmiany, tworzenie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz wykorzystywanie nowych możliwości, które pojawiają się na rynku. Na postrzeganie zdolności dynamicznych wpływa rodzaj rynku tzn. na rynku umiarkowanie dynamicznym zdolności te można traktować jako zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy procesów – w tym przypadku przypominają trochę rutyny, których rezultatem mogą być dobre praktyki naśladowane przez inne przedsiębiorstwa³. Natomiast na szybko zmieniającym się rynku zdolności dynamiczne opierają się na procesach nierytmicznych, wymagających eksperymentowania, dlatego też ich rezultaty są trudne do przewidzenia. Szybko zmieniające się rynki wymagają również zdolności do rekonfigurowania struktury zasobów, która umożliwi przeprowadzenie zmiany,

1 Rozdział ten został przygotowany w oparciu o studia literaturowe zawarte w monografii autorstwa R. Lisowskiej (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, jako kontynuacja badań zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. Treści zawarte w tym rozdziale zostały uaktualnione i rozszerzone.

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

3 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne...*, s. 16.

z kolei zdolność do zmiany zależy od analizy otoczenia, proaktywnych działań, innowacyjności oraz agresywnej konkurencyjności⁴.

Zdolności dynamiczne przedsiębiorstw to koncepcja wywodząca się z zarządzania strategicznego, w myśl której są to zdolności do wykrywania i wykorzystywania nowych możliwości, do rekonfigurowania oraz ochrony zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej⁵. Zgodnie z tym podejściem pojęcie *dynamiczne* odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do odnawiania zasobów i kompetencji, jako reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, a określenie *zdolności* uwypukla rolę zarządzania strategicznego w adaptacji, integracji i rekonfiguracji zasobów oraz kompetencji w celu radzenia sobie przedsiębiorstwa ze zmiennym otoczeniem⁶. Jako paradygmat strategiczny koncepcja zdolności dynamicznych czerpie inspirację z różnych szkół teoretycznych, a w szczególności z podejścia opartego na zasobach i ewolucyjnego. Zastąpiła ona wcześniejsze podejścia odnoszące się do zdolności operacyjnych (lub zwykłych), koncentrujące się na procedurach i praktykach mających na celu optymalizację wykorzystania aktualnych zasobów przedsiębiorstwa. Zdolności dynamiczne można postrzegać jako wewnętrzne czynniki napędzające długoterminową innowacyjność modeli biznesowych – od momentu ich powstania, poprzez zmiany, aż po rozpowszechnienie. Przy rosnącym znaczeniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw ważne jest uwzględnienie długoterminowej odporności organizacyjnej, która umożliwi utrzymanie konkurencyjności dzięki dynamicznym zdolnościom w obliczu postępu technologicznego, wyczerpywania się zasobów i rosnących oczekiwań klientów⁷.

W literaturze przedmiotu dostrzegalny jest brak jednoznaczności w rozumieniu pojęcia zdolności dynamicznych, co spowodowało zainteresowanie naukowców tym zagadnieniem i znajduje odzwierciedlenie w licznych badaniach zarówno w Polsce⁸,

- 4 W. Dyduch (2017), *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 254–255.
- 5 D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 510–533.
- 6 A.A. Szpitter (2017), *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 72.
- 7 A. Karman, A. Savanevičienė (2021), *Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region*, *Baltic Journal of Management*, 16(2), s. 322.
- 8 Por. np. W. Dyduch, P. Chudziński, S. Cyfert, M. Zastempowski (2021), *Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland*, *PLOS ONE*, 16(6); M. Dominiczevska (2025), *Dynamic capabilities and firm performance: Empirical evidence from organisations in Poland*, *Silesian University of Technology Publishing House Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management series no. 217*; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności*

jak i za granicą⁹. Pomimo tego uznaje się, że zagadnienie to jest istotne ze względu na znaczący potencjał poznawczy pozwalający zrozumieć zachowania przedsiębiorstwa w różnych obszarach jego działania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu¹⁰.

Za prekursorów tej koncepcji uznaje się D.J. Teece i G. Pisano, którzy dostrzegli konieczność analizowania zmian zachodzących w otoczeniu z perspektywy zarządzania strategicznego ukierunkowanego na integrację, rekonstrukcję zachowań organizacyjnych, zasobów i kompetencji¹¹. Zdaniem tych autorów, w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – w tym mikro i małe – powinny pozyskiwać zasoby i się ich pozbywać zgodnie z zachodzącymi zmianami w otoczeniu, wykorzystując tak zwane zdolności dynamiczne¹².

Z kolei według D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen zdolności dynamiczne to źródła przewagi konkurencyjnej wynikające z posiadanych przez przedsiębiorstwo rutyn ukierunkowanych na zamiany w obszarze zarządzania strategicznego, przejawiającego się we właściwym adaptowaniu i rekonfiguracji wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów, a także kompetencji¹³. Zdolności dynamiczne to koncepcja mająca na celu ciągłą integrację, rekonfigurację, odnawianie oraz odtwarzanie zasobów oraz ulepszanie i rekonstrukcję jego podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie, w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej¹⁴. To podejście uznaje się za najczęściej stosowane do wyjaśnienia, w jaki sposób i dlaczego przedsiębiorstwa zmieniają się w coraz bardziej złożonym i dynamicznie ewoluującym otoczeniu¹⁵. Zdaniem D.J. Teece'a zdolności dynamiczne można podzielić na trzy grupy działań: (i) identyfikacja i ocena szans (wykrywanie); (ii) mobilizacja zasobów w celu wykorzystania szans i uzyskania z tego

organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. *Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; M. Matejun, A. Motyka (2016), *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

- 9 Por. np. R.M. Shiferaw, Ch.A. Kero (2024), *Dynamic capabilities view practices of business firms: A systematic literature review*, *Cogent Business & Management*, 11:1; B. Kump, A. Engelmann, A. Keßler, C. Schweiger (2019), *Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities*, *Industrial and Corporate Change*, 28(5), s. 1149–1172; V. Wohlgemuth, M. Wenzel, E.S.C. Berger, M. Eisend (2019), *Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control*, *European Management Journal*, 37(6); A. Lanza, M. Passarelli (2014), *Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities*, *Journal of Small Business Management*, 52(3).
- 10 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne...*, s. 15.
- 11 D.J. Teece, G. Pisano (1994), *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), s. 548.
- 12 Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 12.
- 13 E. Stańczyk-Hugiart (2017), *Zdolności dynamiczne...*, s. 36.
- 14 D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1320.
- 15 O. Schilke, S. Hu, C.E. Helfat (2018), *Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research*, *Academy of Management Annals*, 12(1), s. 393.

wartości (przechwytywanie) i (iii) ciągła odnowa (transformacja)¹⁶, które uznał za kluczowe¹⁷. Innymi słowy, zdolności dynamiczne umożliwiają zmianę organizacyjną i są związane m.in. z innowacjami, wyborami strategicznymi¹⁸ dotyczącymi przyszłego kierunku rozwoju firmy, zarządzaniem relacjami z interesariuszami, zarządzaniem rozwojem zasobów ludzkich, a także stanowią istotny element w radzeniu sobie przedsiębiorstwa ze zmiennością i złożonością otoczenia. Dodatkowo podejście to podkreśla znaczenie zdolności zarządczych, organizacyjnych, funkcjonalnych i technologicznych, obejmujących m.in. inwestycje, projektowanie produktów i procesów produkcyjnych, transfer technologii, własność intelektualną, organizację produkcji, zarządzanie zasobami ludzkimi, a także wiedzą¹⁹.

Nieco inne podejście do definiowania zdolności dynamicznych zaproponowali K.M. Eisenhardt i J.A. Martin, którzy uznali je za zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów dotyczących integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i rezygnowania z zasobów, będących odpowiedzią na obecny i przyszły rozwój rynku. Zdolności dynamiczne składają nie tylko z powtarzalnych czynności o wąskim zakresie, lecz także z krytycznych zdolności wyższego rzędu, w których większą rolę odgrywają strategiczne, nierutynowe decyzje zarządcze²⁰. Za charakterystyki zdolności dynamicznych w tym ujęciu uznano²¹:

- ekwifinalność – przedsiębiorstwa wykształcają podobne dynamiczne zdolności, nawet jeżeli mają różne punkty wyjścia i obierają zróżnicowane ścieżki rozwoju;
- uniwersalność – zdolności dynamiczne można przenosić i stosować w różnych sytuacjach i branżach;
- 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 przy niskim poziomie kosztów i ryzyka;

16 D.J. Teece (2012), *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, Journal of Management Studies, 49(8), s. 1396.

17 D.J. Teece (2023), *The evolution of the dynamic capabilities framework*, [w:] R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, Ch. Volkmann (red.), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. Exploring the Unforeseen and Paving the Way to a Sustainable Future*, Springer, Cham, s. 113–129.

18 Wybory strategiczne obejmują wybór produktów i usług oferowanych klientom, segmentów rynku, którymi należy się zająć, stosowanych modeli biznesowych i struktur organizacyjnych oraz zasad niezbędnych do koordynacji działań.

19 Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 16.

20 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000), *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 21(10/11), cyt. za: J. Karpacz (2018), *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 19(3), cz. 1, s. 115

21 Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 37. I. Penc-Pietrzak (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 229, s. 150–151.

- pozyskiwanie bieżących informacji – zdolności dynamiczne pozwalają na dostosowanie się i adaptację do zmieniającego się otoczenia;
- wielość opcji – zdolności dynamiczne wskazują na alternatywne rozwiązania pozwalające menedżerom szybko i skutecznie reagować na zmiany;
- ciągłość – rozwijanie rutyn warunkuje jego przyszłe postępowanie.

Podejście D.J. Teece’a, G. Pisano i A. Shuen bazuje na teorii ewolucyjnej, zgodnie z którą organizacje posiadają zdolności umożliwiające wprowadzanie zmian, a zdolności dynamiczne odnoszą się do domeny – obszaru, w którym przedsiębiorstwo się specjalizuje. Zdolności dynamiczne to predyspozycje umożliwiające rozszerzenie, modyfikację oraz kreowanie podstawowych zdolności organizacji. Rozwój nowych zdolności jest uzależniony od sposobu funkcjonowania danej organizacji (zajmowanej przez nią pozycji oraz wybranego wcześniej kierunku działania) i jest związany z procesem uczenia się. W przypadku, gdy następują dynamiczne zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwo może nie być w stanie dostosować się do nich mimo rekonfiguracji posiadanych w danym obszarze zdolności. Może okazać się, że adaptacja do otoczenia wymagać będzie wyjścia poza daną domenę, w której specjalizuje się przedsiębiorstwo.

Z kolei podejście K.M. Eisenhardta i J.A. Martina zakłada, że w umiarkowanym dynamicznym otoczeniu, charakteryzującym się częstymi, ale przewidywalnymi zmianami, zdolności dynamiczne przyjmują postać rutynowych, możliwych do analizy procesów. Przedsiębiorstwo może wówczas skutecznie wprowadzać zmiany, opierając się na posiadanej wiedzy dotyczącej danej domeny. Natomiast w przypadku, gdy przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu charakteryzującym się częstymi i nieprzewidywalnymi zmianami, zdolności dynamiczne przyjmują formę prostych reguł i zasad strukturalnych, które stanowią ramy ułatwiające skupienie uwagi menedżerów na potrzebie dokonania zmiany, przy jednoczesnej swobodzie wyboru sposobu działania²².

Podsumowując, zaprezentowane podejścia różnią się od siebie pod względem sposobu pojmowania istoty zdolności dynamicznych (tabela 1), roli w osiąganiu przewagi konkurencyjnej oraz charakteru procesów organizacyjnych. W podejściu D.J. Teece’a, G. Pisano i A. Shuen zdolności dynamiczne umożliwiają wykorzystanie pojawiających się szans oraz adaptację do wprowadzanych zmian, mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej i osadzone są w procesach organizacyjnych, natomiast według koncepcji K.M. Eisenhardta i J.A. Martina – zdolności dynamiczne przyjmują formę rutyn w umiarkowanym dynamicznym otoczeniu oraz prostych reguł w warunkach turbulentnych, stanowią źródło raczej czasowej przewagi konkurencyjnej i są rozumiane jako procesy organizacyjne²³.

22 K. Malewska, M. Sajdak (2017), *Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 150–151.

23 Por. E. Stańczyk-Hugiert (2017), *Zdolności dynamiczne...*; M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*

Tabela 1. Analiza porównawcza koncepcji D.J. Teece’a, G. Pisano i A. Shuen oraz K.M. Eisenhardta, J.A. Martina

	Zdolności dynamiczne wg D.J. Teece’a, G. Pisano i A. Shuen	Zdolności dynamiczne wg K.M. Eisenhardta i J.A. Martina
Warunki brzegowe	Założenia odnoszą się do otoczenia charakteryzującego się szybkimi zmianami technologicznymi postrzeganymi z perspektywy teorii J. Schumpetera.	Założenia odnoszą się do rynków charakteryzujących się szybkimi zmianami.
Zrównoważona przewaga	Zdolności dynamiczne mogą stanowić w określonych warunkach fundament do budowania zrównoważonej przewagi. Przewaga ta zależy od tego, w jaki sposób konkurencja może sklasyfikować zdolności dynamiczne.	Zdolności dynamiczne nie mogą być źródłem trwałej przewagi w dowolnych warunkach. Zgodnie z prostymi zasadami dynamiczne zdolności „same w sobie są niestabilne”, zgodnie z najlepszymi praktykami „dynamiczne zdolności są zastępowalne”, co stanowi naruszenie kluczowego warunku VRIN w podejściu zasobowym.
Przewaga konkurencyjna	Zdolności dynamiczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż odzwierciedlają zdolność organizacji do osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi.	Zdolności dynamiczne mogą być źródłem jedynie ograniczonej przewagi konkurencyjnej, gdyż są bardziej jednorodne niż się zazwyczaj zakłada.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Peteraf, G. Di Stefano, G. Verona (2013), *The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together*, Strategic Management Journal, 34(12), s. 1407; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 30.

Według 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 zasobów²⁴. Z kolei M. Zollo i S.G. Winter zdefiniowali zdolności dynamiczne jako wzorzec działania, poprzez który organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutynowe działania operacyjne²⁵.

Podstawą konceptualizacji rutyn organizacyjnych są założenia ekonomii ewolucyjnej, w szczególności koncepcja R.R. Nelsona i S.G. Wintera²⁶, według której

24 P.A. Pavlou, O.A. El Sawy (2011), *Understanding the elusive black box of dynamic capabilities*, Decision Sciences 42(1), s. 247.

25 M. Zollo, S.G. Winter (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, Organization Science, 13(3), s. 340.

26 R.R. Nelson, S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, s. 97.

procedury organizacyjne stanowią powtarzalny wzorzec działania. Rutynowe działania są niezawodne, automatyczne i realizowane bez świadomości dokonywania wyboru. Procedury organizacyjne zapewniają stabilność, dzięki czemu stanowią podstawę organizowania pracy przez menedżerów²⁷. W podejściu tym, kwestią trudną okazało się nadanie rutynom organizacyjnym cech dynamicznych, dlatego uznano, że zdolności dynamiczne funkcjonują jako „rutyny strategiczne” wyższego rzędu, które wywołują zmiany w „rutynach operacyjnych” niższego rzędu²⁸.

Według D.J. Teece’a, zdolności dynamiczne na poziomie przedsiębiorstwa to coś więcej niż tylko zbiór rutynowych czynności. Rutynowe czynności określają sposób realizacji projektów, ale niekoniecznie sposób ich identyfikacji, ustalania priorytetów i wyboru. Na przykład opracowywanie strategii i koordynacja zasobów (identyfikowanie komplementarności, zakup lub budowa brakujących zasobów, a następnie ich dostosowanie) mogą być ujęte w rutyny jedynie w ograniczonym zakresie. Wiele działań strategicznych i transformacji wymaga działań, których nie da się powtórzyć²⁹.

Według M. Zollo i S.G. Wintera kluczowymi założeniami odnoszącymi się do istoty zdolności dynamicznych są:

- istnienie hierarchii zdolności, w ramach której zdolności dynamiczne znajdują się na wyższym poziomie;
- natura dynamicznych zdolności jest złożona i obejmuje ona także zdolności niższego poziomu (tzw. proste);
- relacje zachodzące między zdolnościami dynamicznymi a procesami zmian organizacyjnych wskazują na konieczność kształtowania mechanizmów sprzyjających sprawnemu dostosowywaniu się do warunków otoczenia;
- zdolności dynamiczne, poprzez oddziaływanie na zdolności operacyjne, w istotnym stopniu wpływają na ekonomiczne rezultaty działalności organizacji;
- rozwój i utrzymywanie zdolności dynamicznych wymagają szczególnych wysiłków i specjalnych inwestycji³⁰.

Przy definiowaniu zdolności dynamicznych istotne jest, aby nie utożsamiać ich ze strategią, lecz traktować jako narzędzie służące do jej realizacji. Strategia stanowi plan działania ukierunkowany na osiągnięcie celów i zaspokajanie potrzeb organizacji, natomiast zdolności dynamiczne stanowią jej fundament. Strategia nie

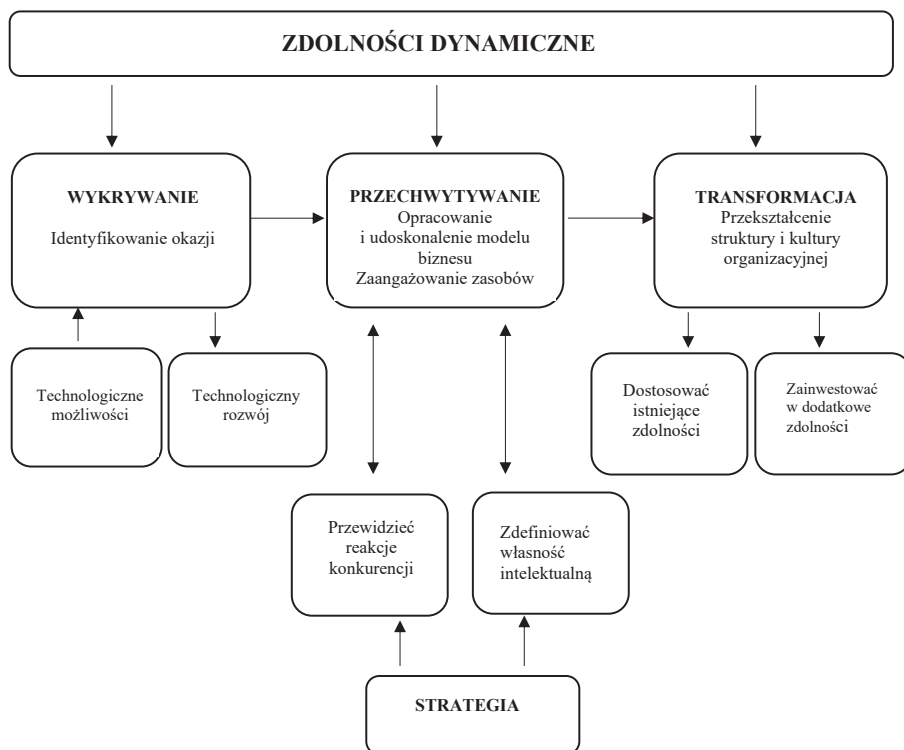
27 Por. K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000), *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 21(10/11); G. Schreyögg, M. Kliesch-Eberl (2007), *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, Strategic Management Journal, 28(9); R.R. Nelson, S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory...*

28 M. Wenzel, A. Danner-Schröder, A.P. Spee (2020), *Dynamic capabilities? Unleashing their dynamics through a practice perspective on organizational routines*, Journal of Management Inquiry, 30(4), s. 395–406.

29 D.J. Teece (2012), *Dynamic capabilities...*, s. 1397.

30 M. Zollo, S.G. Winter (2002), *Deliberate learning...*, cyt. za: Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 33.

jest więc bezpośrednim wynikiem tych zdolności, lecz ich wykorzystanie powinno być powiązane ze skuteczną koncepcją strategiczną, aby zapewnić organizacji przewagę konkurencyjną³¹. Oba elementy łączą się, tworząc i udoskonalając model biznesowy, który ukierunkowuje proces transformacji organizacyjnej. W optymalnym przypadku prowadzi to do osiągnięcia poziomu zysku pozwalającego na utrzymanie i rozwój zdolności oraz zasobów przedsiębiorstwa (rysunek 1)³².



Rysunek 1. Zdolności dynamiczne a strategia

Źródło: D.J. Teece (2018), *Business models and dynamic capabilities*, Long Range Planning, 51(1), s. 44.

Z kolei S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson określili zdolności dynamiczne jako predyspozycje przedsiębiorstwa do rekonfiguracji swoich zasobów w sposób uznany za właściwy przez decydentów³³. Według C.E. Helfat zdolności dynamiczne

31 D.J. Teece (2023), *The evolution of the dynamic capabilities framework*, [w:] R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, Ch. Volkmann (red.), *Artificiality and sustainability in entrepreneurship. exploring the unforeseen and paving the way to a sustainable future*, Springer, Cham, s. 119–120.

32 D.J. Teece (2018), *Business models and dynamic capabilities*, Long Range Planning, 51(1), s. 44.

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

oznaczają zdolność przedsiębiorstwa do celowego tworzenia nowych i rozwijania istniejących zasobów³⁴.

W zaprezentowanych definicjach uwaga została skoncentrowana na dostępie przedsiębiorstwa do zasobów w kontekście doskonalenia potencjału strategicznego. Oznacza to, że zdolności dynamiczne stanowią podstawę elastyczności przedsiębiorstwa, która pozwala mu na dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Zatem podejście zasobowe do zdolności dynamicznych ma znaczące ograniczenia praktyczne, gdyż pomijana jest w nim kwestia horyzontu czasu. Wskazuje to na konieczność odwoływania się do logiki dźwigni zasobowej oraz logiki poszukiwania, obejmującej identyfikację szans i zagrożeń w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a także ich wykorzystanie dzięki mobilizacji zasobów oraz utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa przez rozwój i zmianę konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych³⁵. W takim ujęciu zdolności dynamiczne nie mogą stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, ponieważ³⁶:

- konkurencja może szybciej wykorzystać te zasoby,
- konfiguracja bazy zasobowej opartej na zdolnościach dynamicznych może przynosić efekty w jednym przedsiębiorstwie, podczas gdy w innym – ze względu na jego specyfikę – już nie,
- procesy związane z pozyskiwaniem i kształtowaniem bazy zasobów mogą mieć w różnych przedsiębiorstwach charakter mniej lub bardziej przypadkowy.

Dynamiczny charakter działań skierowanych na procesy rozwojowe przedsiębiorstw, w tym mikro i małych, podkreślają zdolności związane z³⁷:

- pozyskiwaniem zasobów – koncentrują się one na zwiększaniu potencjału zasobowego przedsiębiorstwa, adekwatnie do jego możliwości. Obejmują m.in. zdolności do identyfikacji i oceny okazji rynkowych w kontekście ryzyka, co sprzyja lepszemu rozpoznaniu rynku w zakresie kosztów pozyskiwania zasobów;
- transformacją posiadanych zasobów – obejmują procesy wewnętrznych przekształceń i rekonfiguracji, a więc zdolności organizacji do ciągłego przegrupowywania oraz integracji posiadanych zasobów, co umożliwia adaptację do

34 C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell (2007), *Firm growth and dynamic capabilities*, [w:] C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece, S.G. Winter (red.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Malden; cyt. za: A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników...*, s. 32.

35 Por. D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities...*; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000), *Dynamic capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21.

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

37 M. Matejun, A. Motyka (2016), *Zasobowe zdolności dynamiczne...*, s. 61–62.

zmiennych warunków otoczenia poprzez modyfikację obszarów działalności operacyjnej i strategicznej;

- konfiguracją i koordynacją zasobów – oznaczają tworzenie synergii między zasobami ludzkimi i technicznymi, których twórcze wykorzystanie prowadzi do budowania nowego potencjału zasobowego.

Odmienne podejście do zdolności dynamicznych zaprezentował S.G. Winter podkreślając, że ich celem jest rekonfiguracja zdolności operacyjnych i wdrażanie nowych, dostosowanych do turbulentnego otoczenia³⁸. Wybrane definicje zdolności dynamicznych zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane definicje zdolności dynamicznych

Autor/Autorzy	Definicja
Teece i Pisano (1994)	Zbiór kompetencji i zdolności przedsiębiorstwa, które pozwalają kreować nowe produkty i procesy oraz umożliwiają reakcję na zmiany w otoczeniu.
Teece, Pisano i Shuen (1997)	Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa to integrowanie, budowanie i rekonfigurowanie kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w celu sprostania wymogom szybko zmieniającego się otoczenia.
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.
Zollo i Winter (2002)	Zdolności dynamiczne to zintegrowany wzorec działania, poprzez który przedsiębiorstwa systematycznie zarządzają swoimi rutynami operacyjnymi i modyfikują je w celu poprawy efektywności.
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.
Zahra, Sapienza, Davidsson (2006)	Zdolność do rekonfigurowania zasobów oraz rutyn w przedsiębiorstwie w sposób zgodny z przemyśleniami i przewidywaniami głównego decydenta.
Helfat i in. (2007)	Zdolność organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub modyfikowania swojej bazy zasobów.

38 S.G. Winter (2003), *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 24, s. 993.

Autor/Autorzy	Definicja
Teece (2007)	Zdolność do wyczuwania zagrożeń i szans, wykorzystywania ich, utrzymywania potencjału konkurencyjności poprzez integrację, zabezpieczenie i konfigurowanie zasobów przedsiębiorstwa.
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)	Potencjał przedsiębiorstwa do systematycznego rozwiązywania problemów, tworzony dzięki umiejętności wykorzystywania szans, wykrywania ryzyka, podejmowania decyzji i odpowiedniej modyfikacji bazy zasobowej.
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 posiadające wypracowane zdolności dynamiczne są zorientowane na pozyskiwanie i rozwój nowych zasobów oraz osiągają wysoką efektywność w tych aktywnościach.
Li i Liu (2014)	Zdolności dynamiczne to potencjał przedsiębiorstwa do permanentnego rozwiązywania problemów, kształtowany przez skłonność do identyfikowania szans i zagrożeń, terminowe podejmowanie decyzji oraz implementowanie strategicznych decyzji.

Tab. 2 (cd.)

Autor/Autorzy	Definicja
Tallott i Hilliard (2014)	Zdolności dynamiczne to proces organizacyjnego uczenia się, zapewniające efekt synergiczny w postaci zdolności do utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ich istota polega na równowadze między procesami o charakterze eksploracyjnym i eksploatacyjnym.
Helfat i Martin (2015)	Zdolności dynamiczne to mechanizmy, dzięki którym kadra zarządzająca tworzy, rozszerza i modyfikuje działania, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą osiągnąć zysk.
Teece (2017)	Zdolności dynamiczne, które mogą być słabe lub mocne, regulują potencjał przedsiębiorstwa do wyczuwania szans oraz zyskowego budowania i odnawiania zasobów, które są w jego granicach, jak i poza nim.
Furnival et.al. (2019)	Zdolności dynamiczne definiuje się jako sposób wykorzystania zasobów organizacyjnych i eksploracji strategicznej w celu umożliwienia trwałej wydajności i osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Zasoby powinny być cenione, utrzymywane i modyfikowane w miarę upływu czasu.
Dyduch, Chudziński, Cyfert, Zastempowski (2021)	Zdolności dynamiczne stanowią zespół procesów zapewniających zdolność organizacji do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu konkurencyjnym, a tym samym wpływają na zdolność kadry menedżerskiej do zarządzania zmianami strategicznymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.A. Szpitter (2017), *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; Ch. Stadler, C.E. Helfat, G. Verona (2013), *The impact of dynamic capabilities on resource access and development*, *Organization Science*, 24(6); J. Karpacz (2018), *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(3), cz. 1; C.E. Helfat i in. (2007), *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden; A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18(7); K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000), *Dynamic capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21; R. Matwiejczuk (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie* z. 93, Gliwice; M. Zollo, S.G. Winter (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, *Organization Science*, 13(3), s. 339–351; J. Furnival, R. Boaden, K. Walshe (2019), *A dynamic capabilities view of improvement capability*, *Journal of Health Organization and Management*, 33(7/8), s. 821–834, Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; W. Dyduch, P. Chudziński, Sz. Cyfert, M. Zastempowski (2021), *Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland*, *PLOS ONE*, 16(6); M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities and firm performance: Empirical evidence from organisations in Poland*, *Silesian University*

Analiza zaprezentowanych w treści tego podrozdziału oraz tabeli 2 definicji zdolności dynamicznych pozwala na wyodrębnienie ich cech wspólnych:

- zdolności dynamiczne są: (i) analogiczne do procesów przedsiębiorstwa, (ii) skomponowane przez przedsiębiorstwo i wbudowane w jego procesy oraz (iii) definiowane jako procesy przemysłowe i zamierzone³⁹;
- zdolności dynamiczne integrują procesy, wizję strategiczną i kulturę organizacyjną, angażując tym samym ukryte zasoby i właściwości organizacji⁴⁰;
- zdolności dynamiczne mają charakter kompetencji organizacyjnych w wymiarze strategicznym⁴¹;
- zdolności dynamiczne przejawiają naturę działania innowacyjnego i przedsiębiorczego⁴²;
- zdolności dynamiczne korespondują ze schematem ciągłego i trwałego działania – nie mają charakteru reaktywnego⁴³;
- zdolności dynamiczne rozwijają się w procesie uczenia się⁴⁴ – istotę rozwoju stanowi zintegrowanie dwóch typów uczenia: eksploatacyjnego, ukierunkowanego na doskonalenie rozwiązań bez dokonywania istotnych zmian ich struktury bądź funkcjonalności, jak również uczenia eksploracyjnego, którego celem jest rozszerzenie zasobów wiedzy i poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych⁴⁵;
- rolę zdolności dynamicznych jest rozwijanie i modyfikowanie zasobów przedsiębiorstwa⁴⁶.
- zdolności dynamiczne mają naturę idiosynkratyczną, czyli pozwalają zróżnicować sposób działania i ofertę przedsiębiorstwa względem konkurencji, przy czym unikalność rozwiązań jest jednym z czynników konkurencyjności⁴⁷.

Podsumowując, w polskim środowisku naukowym od wielu lat toczy się szeroka dyskusja nad problematyką zdolności dynamicznych, postrzeganych głównie w kontekście: budowania przewagi konkurencyjnej i osiągania efektywności

39 A.A. Szpitter (2017), *Zdolności dynamiczne...*, s. 73.

40 L. Panasiewicz (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania wiedzą, Marketing i Rynek*, XXVI(12), s. 13.

41 D.J. Teece (2012), *Dynamic capabilities...*, s. 1396.

42 Tamże, s. 1397.

43 A.A. Szpitter (2017), *Zdolności dynamiczne...*, s. 73.

44 M. Tallott, R. Hilliard (red.) (2014), *The learning organization as a path to developing dynamic capabilities in a small entrepreneurial firm*, Referat wygłoszony na: DRUID Society Conference. Kopenhaga, cyt. za: L. Panasiewicz (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych...*, s. 13.

45 A.G.L. Romme, M. Zollo, P. Berends (2010), *Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model*, *Industrial and Corporate Change*, 19(4), cyt. za: L. Panasiewicz (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych...*, s. 13.

46 A.A. Szpitter (2017), *Zdolności dynamiczne...*, s. 73.

47 L. Panasiewicz (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych...*, s. 13.

ekonomicznej⁴⁸, rozwoju innowacyjności⁴⁹, orientacji przedsiębiorczej⁵⁰, rutyn organizacyjnych⁵¹, zwinności⁵², rozwoju kompetencji⁵³ i elastyczności przedsiębiorstwa⁵⁴.

1.2. Komponenty zdolności dynamicznych i ich charakterystyka

Koncepcja zdolności dynamicznych wywodzi się z zarządzania strategicznego i obejmuje różne zestawy wymiarów rozumianych jako współzależne komponenty. D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen wskazują na trzy podstawowe wymiary: zdolność integrowania, kreowania oraz rekonfigurowania zasobów i kompetencji⁵⁵. Natomiast I. Barreto⁵⁶ wyróżnia zdolność strategicznego nadawania sensu, umiejętność podejmowania decyzji we właściwym czasie oraz zdolność implementacji zmian. Z kolei D.J. Teece⁵⁷ zaproponował jako wymiary: zdolność wyczuwania

48 Por. A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników...*; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2019), *Dynamiczne zdolności...*; M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*; W. Dyduch, P. Chudziński, Sz. Cyfert, M. Zastempowski (2021), *Dynamic capabilities...*

49 Por. M. Zastempowski (2019), *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń; S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołaj (2021), *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, CeDeWu, Warszawa, s.154.

50 Por. M. Bratnicki (2011), *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, Współczesne Zarządzanie, 3; J. Karpacz (2018), *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój...*

51 Por. E. Stańczyk-Hugiert (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

52 Por. M. Sajdak (2014), *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania z otoczenia*, Studia Economica Posnaniensia, 2, 11(272); K. Malewska, M. Sajdak (2017), *Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

53 Por. R. Matwiejczuk (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie z. 93, Gliwice; K. Malewska, M. Ratajczak-Mrozek, M. Sajdak (2020), *Wpływ cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw działalności międzynarodowej*, [w:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.) *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

54 Por. E. Stańczyk-Hugiert (2008), *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 20, Wrocław; B. Nogalski, P. Niewiadomski (2017), *Elastyczność – atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

55 D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18(7), s. 515–516.

56 I. Barreto (2010), *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*, Journal of Management 36(1), s. 256–280.

57 D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities...*, s. 1323–1324.

szans, zdolność wykorzystywania tych szans oraz zdolność rekonfigurowania zasobów, kompetencji i procesów.

Zdolność wyczuwania szans (ang. *sensing capability*) jest ukierunkowana na identyfikowanie zmian oraz monitorowanie szans i zagrożeń zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu. Według D.J. Teece'a orientacja na szanse obejmuje wykorzystywanie możliwości rynkowych i tworzenie nowych wartości dla klientów⁵⁸, co wymaga szczegółowej analizy rynku, konkurencji oraz preferencji klientów, aby rozpoznać niezaspokojone potrzeby i ewentualny potencjał rozwoju⁵⁹. Orientacja na szanse polega na dostrzeganiu, analizowaniu i wykorzystywaniu pojawiających się luk rynkowych, które mogą stać się źródłem nowych możliwości biznesowych. Przedsiębiorstwa kierujące się tą perspektywą działają w sposób proaktywny i elastyczny, stawiając na innowacyjność oraz poszukiwanie nowych kierunków rozwoju. Powinny być gotowe na eksperymentowanie, adaptowanie swoich procesów i podejmowanie decyzji w oparciu o informacje o szansach pojawiających się w otoczeniu. Dynamiczny charakter otoczenia (złożoność i burzliwość) wymaga uwzględniania zmian, które mogą generować okazje, a niekiedy także umożliwiać ich kreowanie – np. poprzez zmiany w strukturze konkurencji, trendach rynkowych czy preferencjach klientów⁶⁰. Zgodnie z podejściem D. J. Teece'a zdolność wyczuwania szans (ang. *sensing*) obejmuje takie działania, jak skanowanie otoczenia (ang. *scanning*), generowanie pomysłów, uczenie się oraz interpretowanie pojawiających się okazji⁶¹. Dzięki tym procesom przedsiębiorstwa są w stanie trafniej rozpoznawać szanse występujące w ich otoczeniu. Kompetencje związane z dostrzeganiem szans (ang. *sensing capability*) oraz z integrowaniem zasobów (ang. *integrating capability*) mogą przyczynić się do istotnej poprawy efektywności przedsiębiorstwa. Natomiast brak rozwiniętych zdolności w tych obszarach może skutkować utratą perspektyw rozwoju, ograniczeniem innowacyjności i obniżeniem potencjalnych zysków⁶². Wyczuwanie szans jest ściśle powiązane z organizacyjnym uczeniem się które polega na gromadzeniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy do podejmowania trafnych decyzji przez osoby zarządzające i usprawnienia procesów w przedsiębiorstwie⁶³. Organizacyjne uczenie się to proces, w ramach którego wiedza organizacyjna ulega modyfikacjom poprzez jej przetwarzanie, upowszechnianie i praktyczne zastosowanie⁶⁴.

58 Tamże, s. 1321.

59 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 36.

60 K. Malewska, M. Ratajczak-Mrozek, M. Sajdak (2020), *Wpływ cech przedsiębiorcy...*, s. 89–90.

61 D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities...*, s. 1321.

62 S.M. Tseng, P.S. Lee (2014), *The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance*, Journal of Enterprise Information Management, 27(2), s. 158–179, cyt. za: M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 36.

63 Por. M. Zollo, S.G. Winter (2002), *Deliberate learning...*, s. 339–351; L. Panasiewicz (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych...*, s. 12–17.

64 B. Olszewska (2013), *Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 310, s. 26.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się zazwyczaj trzy poziomy organizacyjnego uczenia się: (i) **uczenie się adaptacyjne** (ang. *single-loop learning*) – polega na korygowaniu działań w celu zmniejszenia rozbieżności między stanem pożądanym a rzeczywistym, (ii) **uczenie rekonstruktywne** (ang. *double-loop learning*) – oznacza zdolność do kwestionowania dotychczasowych zasad i sposobów działania, co może prowadzić do zmiany strategii organizacji; (iii) **uczenie się procesowe** (ang. *triple-loop learning*) – najwyższy poziom, w którym organizacja uczy się, jak się uczyć, integrując wcześniejsze typy uczenia się w celu rozwijania zdolności do ciągłego doskonalenia⁶⁵.

Organizacyjne uczenie się obejmuje dwa komplementarne procesy: **eksplorację** (poszukiwanie nowej wiedzy, eksperymentowanie, innowacje) oraz **eksploatację** (wdrażanie i doskonalenie istniejących rozwiązań)⁶⁶. Sukces przedsiębiorstwa zależy od utrzymania równowagi między tymi podejściami, choć jest to trudne, ponieważ eksploracja wiąże się z ryzykiem i możliwością porażki, a eksploatacja – z krótkoterminowymi korzyściami, które mogą prowadzić do nadmiernego uzależnienia od sprawdzonych praktyk. Nierównowaga skutkuje tzw. „pułapką porażki” (nadmierna eksploracja) lub „pułapką sukcesu” (nadmierna eksploatacja) (rysunek 2). Dlatego kluczowym wyzwaniem menedżerów jest znalezienie proporcji między odkrywaniem nowej wiedzy a wykorzystywaniem już posiadanej⁶⁷. Właściciele powinni unikać utknięcia w pułapce istniejących zdolności dynamicznych wynikających z wcześniejszych sukcesów i proaktywnie rozwijać nowe, ukierunkowane na szybką reakcję na wymogi otoczenia⁶⁸.

W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw proces uczenia się opiera się głównie na doświadczeniu. Rozpoczyna się on od eksperymentowania, z którego wyłaniają się pomysły, następnie modyfikowane w świetle kolejnych doświadczeń⁶⁹. Przedsiębiorcy, podejmując decyzje, mogą wybierać między rozwiązaniami sprawdzonymi w przeszłości a poszukiwaniem nowych⁷⁰.

Kolejny wymiar zdolności dynamicznych według koncepcji D.J. Teece’a to **zdolność do wykorzystywania szans** (ang. *seizing capability*), która odnosi się do aktywnego podejścia organizacji do realizacji celów zidentyfikowanych w procesie wyczuwania szans⁷¹. Wykorzystywanie szans to proces, w którym przedsiębiorstwo

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

66 A.A. Szpitter (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: Model tercj organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 35.

67 J. Karpacz (2017), *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 272.

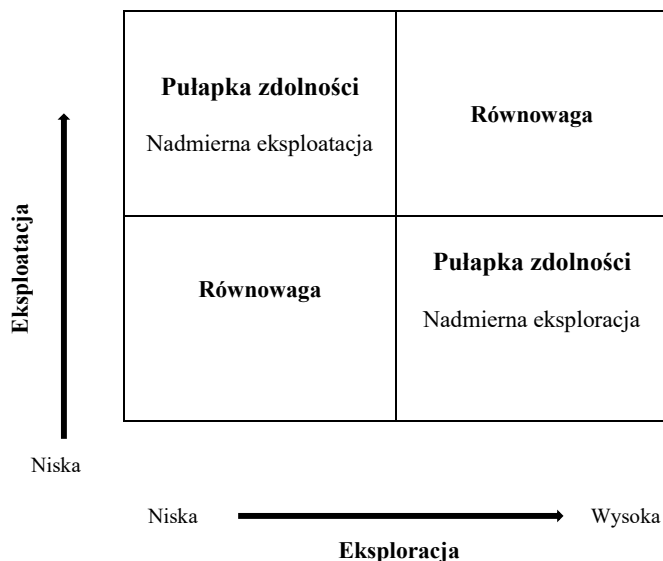
68 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 23.

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

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

71 Por. D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities...*

angażuje zasoby, podejmuje działania i ryzyko, aby zdobyć przewagę konkurencyjną, zwiększyć przychody lub rozszerzyć działalność. Skuteczne działanie w tym zakresie wymaga elastyczności, innowacyjności i szybkiego reagowania na zmiany rynkowe.



Rysunek 2. Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych wynikające z eksploatacji i eksploracji wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Karpacz (2017), *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 273.

Odpowiednie wykorzystanie okazji może prowadzić do wzrostu konkurencyjności i ekspansji, lecz wiąże się także z ryzykiem, dlatego konieczne jest wyważenie potencjalnych korzyści i zagrożeń⁷². Wymiar ten ściśle wiąże się z procesem uczenia się, który przejawia się w dynamicznej zdolności organizacji do efektywnego wykorzystania wiedzy wewnętrznej, pozyskiwania wiedzy z otoczenia oraz integrowania obu tych źródeł poprzez jej wymianę. Dzielenie się wiedzą stanowi warunek niezbędny do kreowania nowej wiedzy⁷³. Wymiar wykorzystania szans w oparciu o propozycję K. Bratnickiej-Myśliwiec, W. Dyducha i M. Bratnickiego jest powiązany z trzema konstruktami a) efektuacją, b) bricolażem oraz c) synergią interesariuszy⁷⁴. Efektuacja w koncepcji zdolności dynamicznych odnosi się do sposobu działania przedsiębiorstwa, które w warunkach niepewności

72 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 37.

73 K. Malewska, M. Ratajczak-Mrozek, M. Sajdak (2020), *Wpływ cech przedsiębiorcy...*, s. 90.

74 K. Bratnicka-Myśliwiec, W. Dyduch, M. Bratnicki (2019), *Theoretical foundations of dynamic capabilities measurement: A multi-logic approach*, *Przegląd Organizacji*, 12, s. 4–13.

wykorzystuje dostępne zasoby, środki i relacje do tworzenia wartości i kształtowania przyszłości⁷⁵. Opiera się na działaniach wynikających z aktualnie dostępnych zasobów, a nie z wcześniej ustalonych celów. W literaturze przedmiotu łączona jest z orientacją przedsiębiorczą, zdolnościami dynamicznymi, tworzeniem wartości, rozpoznawaniem szans i zarządzaniem strategicznym w ujęciu zasobowym. Z perspektywy praktycznej stanowi istotny element przedsiębiorczości – wspiera wprowadzanie innowacji, adaptację do nieprzewidywalnych warunków oraz współtworzenie rozwiązań z interesariuszami⁷⁶.

Główne zasady efektuacji to: (I) akceptowalna strata (wielkość inwestycji powinna odpowiadać temu, co inwestor jest gotowy stracić), (II) aliance strategiczne (wskazują na potrzebę nawiązywania nowych partnerstw, które mogą przynieść nowe możliwości), (III) wykorzystywanie nieprzewidywanych okoliczności (polega na tworzeniu nowych rozwiązań wykorzystujących dostępne obecnie zasoby) oraz (IV) kontrola nieprzewidywanej przyszłości (wyciąganie wniosków z niespodziewanych sytuacji)⁷⁷. Efektuacja sprzyja szybkiemu i elastycznemu podejmowaniu decyzji, co ułatwia przedsiębiorstwom radzenie sobie w warunkach zmienności i ryzyka⁷⁸.

Również bricolage odgrywa istotną rolę w procesie wykorzystywania szans. Polega na kreatywnym łączeniu dostępnych zasobów w celu sprostania nowym wyzwaniom i tworzenia wartości. Proces ten umożliwia przedsiębiorstwom wprowadzanie innowacji poprzez ponowne wykorzystanie i łączenie istniejących zasobów w celu generowania możliwości przedsiębiorczych, które wcześniej nie były możliwe. Za kluczowe elementy brikolażu uznaje się: radzenie sobie (ang. *making do*), dostępne zasoby (ang. *resource in hand*) i konsolidację zasobów (ang. *resource consolidation*)⁷⁹. **Brikolaż** to podejście oparte na twórczym i elastycznym wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz narzędzi w niestandardowy sposób, aby rozwiązywać problemy i realizować cele organizacji. Jest szczególnie cenny w sytuacjach, gdy tradycyjne metody okazują się niewystarczające⁸⁰.

Ostatni konstrukt wymiaru wykorzystania szans to **synergia interesariuszy**, która usprawnia zarządzanie relacjami z nimi poprzez rozpoznawanie i wykorzystywanie możliwości tworzenia równej wartości dla wielu grup interesariuszy jednocześnie⁸¹. Współdziałanie interesariuszy przełamuje tradycyjne podejście,

75 Por. S.D. Sarasvathy (2004), *Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(6), s. 519–531; S.D. Sarasvathy (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, s. 1–368.

76 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 37.

77 K. Bratnicka-Myśliwiec, W. Dyduch, M. Bratnicki (2019), *Theoretical foundations...*, s. 4–13.

78 J. Ropega (2025), *Natura przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 30.

79 K. Bratnicka-Myśliwiec, W. Dyduch, M. Bratnicki (2019), *Theoretical foundations...*, s. 4–13.

80 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 38.

81 Por. C. Tantalo, R.L. Priem (2016), *Value creation through stakeholder synergy*, *Strategic Management Journal*, 37(2), s. 314–329; J.S. Harrison, D.A. Bosse, R.A. Phillips (2010),

dowodząc, że możliwe jest jednoczesne generowanie korzyści dla akcjonariuszy i pozostałych grup bez konieczności rezygnacji z wartości którejkolwiek z nich. Menedżerowie poszukują nowych konfiguracji wartości odpowiadających potrzebom różnych stron, co sprzyja tworzeniu synergii i zwiększa całkowitą wartość organizacji. Osiąganie synergii opiera się m.in. na: dostarczaniu dodatkowych korzyści jednej grupie bez uszczerbku dla innych, wdrażaniu innowacji przynoszących wspólne zyski wszystkim zaangażowanym oraz budowaniu zaufania, motywacji i współpracy, które przyciągają wartościowych partnerów i wzmacniają efektywność. Tak rozumiana synergia ułatwia lepsze wykorzystanie zasobów, wspiera innowacyjność, zwiększa elastyczność wobec zmian i integruje różne interesy, podnosząc konkurencyjność i wpływając na długofalowy rozwój organizacji. Dzięki zdolnościom dynamicznym przedsiębiorstwa potrafią łączyć zasoby i kompetencje interesariuszy, co daje im przewagę konkurencyjną i czyni synergję kluczowym elementem w procesie wykorzystywania szans rynkowych oraz podnoszenia efektywności działania⁸².

Ostatnim trzecim wymiarem zdolności dynamicznych zaproponowanym przez D.J. Teece'a jest **zdolność do rekonfiguracji** (ang. *reconfiguring capability*) obejmująca tworzenie i integrowanie zarówno zasobów, jak i umiejętności wewnętrznych przedsiębiorstwa lub pozyskiwanych z otoczenia⁸³. Polega na przekształcaniu posiadanych zasobów i kompetencji, co przejawia się zmianą ich formy, struktury czy sposobu wykorzystania. Obejmuje to również przegrupowanie bądź ponowne zestawienie istniejących zdolności. Organizowanie zasobów oznacza ich dobór, konfigurację, łączenie oraz modyfikację – zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. Zdolność rekonfiguracji, rozumiana jako proces transformacji posiadanych zasobów, odzwierciedla dynamikę zmian toczących się wraz z upływem czasu – ich intensywność, częstotliwość oraz tempo⁸⁴. Rekonfiguracja zasobów, określana również mianem orkiestracji zasobów, to proces, w ramach którego menedżerowie gromadzą, łączą i wykorzystują zasoby, aby wspierać bieżące szanse rynkowe oraz tworzyć nowe możliwości rozwoju, prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Orkiestracja zasobów odgrywa więc kluczową rolę w kształtowaniu i doskonaleniu zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa. To właśnie właściwe zestawienie zasobów, umiejętności oraz działań kadry kierowniczej przekłada się na wysoki poziom efektywności funkcjonowania organizacji⁸⁵.

Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, Strategic Management Journal, 31(1), s. 58–74.

82 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 37.

83 Por. D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities...*

84 Por. M. Matejun, A. Motyka (2016), *Zasobowe zdolności dynamiczne...*; C. Baert, M. Meuleman, M. Debruyne, M. Wright (2016), *Portfolio entrepreneurship and resource orchestration*, Strategic Entrepreneurship Journal, 10(4), s. 346–370; V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier (2009), *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, British Journal of Management, 20(1), s. 9–24.

85 K. Malewska, M. Ratajczak-Mrozek, M. Sajdak (2020), *Wpływ cech przedsiębiorcy...*, s. 91.

Rekonfiguracja zasobów obejmuje trzy procesy: **strukturyzację, łączenie oraz wykorzystanie**. **Strukturyzacja** polega na pozyskiwaniu, rozwijaniu lub eliminowaniu zasobów tak, aby odpowiadały one aktualnym potrzebom organizacji. **Łączenie** odnosi się do integrowania zasobów w celu stworzenia określonych zdolności, które mogą przyjmować formę: stabilizujących (stopniowe usprawnienia), wzbogacających (rozszerzanie istniejących zdolności) lub pionierskich (generowanie zupełnie nowych kompetencji). Natomiast **wykorzystanie** wiąże się z mobilizowaniem i koordynowaniem zasobów oraz zdolności w taki sposób, aby móc wykorzystać pojawiające się okazje rynkowe, budować unikatowe kompetencje oraz wchodzić na nowe rynki⁸⁶.

C.L. Wang i P.K. Ahmed zaproponowali nieco odmienne spojrzenie na analizę zdolności dynamicznych. Według nich są one zakorzenione w procesach przedsiębiorstwa, jednak nie należy ich z tymi procesami utożsamiać. Procesy można bowiem opisać poprzez logiczną strukturę, określone powiązania czy nawet standaryzację działań. Zdolności dynamiczne natomiast odznaczają się znacznie większą złożonością, obejmując zarówno elementy jawne, jak i ukryte, trudne do jednoznacznego uchwycenia⁸⁷. C.L. Wang i P.K. Ahmed dokonali również hierarchizacji zdolności, wyróżniając następujące poziomy⁸⁸:

- **poziom zerowy** – obejmuje bazowe zasoby organizacji, zarówno materialne, jak i niematerialne;
- **poziom pierwszy** – odnosi się do zdolności konfiguracyjnych, czyli umiejętności odpowiedniego zestawiania i wykorzystywania zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych efektów;
- **poziom drugi** – dotyczy kluczowych kompetencji, czyli strategicznie ważnych kombinacji zasobów i zdolności, które umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej;
- **poziom trzeci** – obejmuje zdolności dynamiczne, które pozwalają organizacji na ciągłe odnawianie, kształtowanie i rekonfigurowanie zasobów oraz zdolności z niższych poziomów.

Takie rozumienie istoty i natury zdolności dynamicznych sprawia, że powinny one być rozpatrywane w odniesieniu do realiów konkretnego przedsiębiorstwa, ponieważ to właśnie jego uwarunkowania determinują unikatowy charakter tych zdolności. C.L. Wang i P.K. Ahmed zaprezentowali zdolności dynamiczne jako konstrukt, na który składają się trzy elementy⁸⁹:

- **zdolności adaptacyjne** – oznaczają umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez elastyczne wykorzystanie dostępnych zasobów;

86 V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier (2009), *Dynamic capabilities...*, s. 9–24, cyt. za: M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 38.

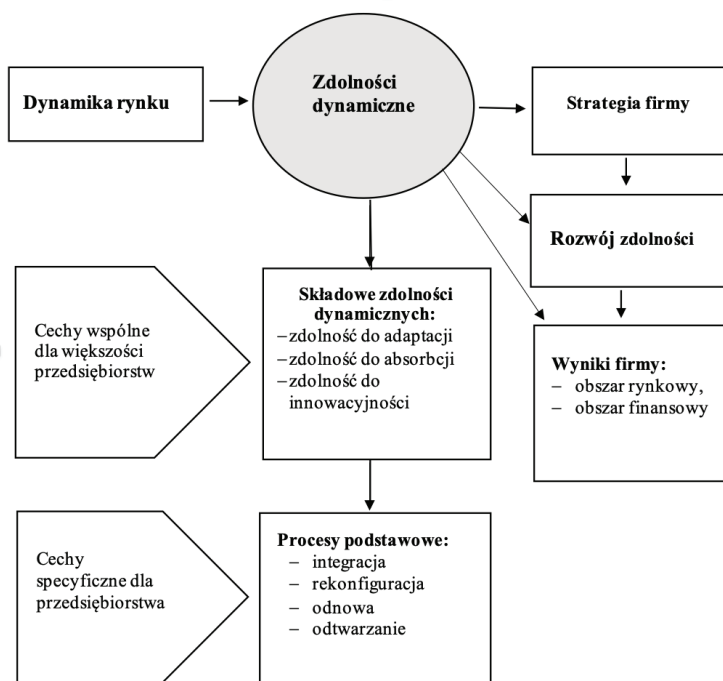
87 Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 32.

88 C.L. Wang, P.K. Ahmed (2007), *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), s. 13.

89 Tamże, s. 16–18.

- **zdolności absorpcyjne** – oznaczają potencjał firmy do identyfikowania oraz pozyskiwania nowej wiedzy z otoczenia, a także do jej łączenia z już posiadaną wiedzą w celu skutecznego wykorzystania;
- **zdolności innowacyjne** – dotyczą zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań, obejmujących produkty, usługi oraz procesy wytwarzania i świadczenia usług, co pozwala budować trwałą przewagę konkurencyjną.

Zaprezentowane elementy zdolności dynamicznych są charakterystyczne dla większości przedsiębiorstw, jednak w omawianym modelu podkreśla się znaczenie procesów podstawowych, specyficznych dla danej organizacji, które służą tworzeniu unikalnej konfiguracji zasobów. Na zdolności dynamiczne ma wpływ dynamika rynku tzn. im większa dynamika rynku, tym większa skłonność firmy do wykorzystania zdolności dynamicznych w celu kształtowania strategii⁹⁰. Oznacza to, że rozwój zdolności dynamicznych jest ściśle związany ze strategią przedsiębiorstwa, oddziałuje na jej długookresowe wyniki rynkowe i finansowe oraz przyczynia się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej (rysunek 3).



Rysunek 3. Model zdolności dynamicznych

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

90 Tamże, s. 19–20.

Analiza rysunku 3. wykazała, że rozwój oraz ostateczne ukształtowanie zasobów i kompetencji organizacji jest wynikiem wykorzystania zdolności dynamicznych. Zazwyczaj przyjmuje się, że zdolności te są rezultatem przyjętej strategii, jednak w przypadku zdolności dynamicznych zależność wygląda inaczej – to właśnie one kształtują zestaw zasobów i umiejętności oraz wpływają na ostateczny kształt strategii firmy. Zakłada się również, że dynamiczne zdolności wpływają na wyniki organizacji, choć oddziaływanie to nie jest bezpośrednie. Podkreśla się natomiast, że rozwój zasobów i kompetencji – będący skutkiem wykorzystania zdolności dynamicznych – powinien pozostawać w ścisłym związku ze strategią przedsiębiorstwa. Takie powiązanie sprzyja poprawie wyników oraz wzmacnia pozycję konkurencyjną firmy⁹¹.

W dalszej części niniejszego opracowania szczegółowo zostaną omówione składowe zdolności dynamicznych zaproponowane przez C.L. Wang, P.K. Ahmed, które zostały przyjęte do modelu badawczego.

Zdolności adaptacyjne oznaczają umiejętność szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń pochodzących z otoczenia, a także ich porządkowania i klasyfikowania. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywają instrumenty zarządzania strategicznego np. w postaci analizy strategicznej, systemów wczesnego ostrzegania oraz skutecznych metod poszukiwania szans rynkowych, w tym umiejętność kreowania własnych okazji dzięki innowacyjności i kreatywności⁹².

Są to umiejętności przedsiębiorstwa do dostosowywania się i reagowania na zmieniające się warunki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Innymi słowy, odzwierciedlają one elastyczność firmy w modyfikowaniu strategii, struktury, procesów oraz kultury organizacyjnej, co umożliwia skuteczne budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej⁹³.

W tym ujęciu szczególne znaczenie może mieć współpraca przedsiębiorstwa z klientami, ukierunkowana na identyfikację i wykorzystanie szans z otoczenia w celu rozwijania innowacji produktowych i procesowych. Coraz więcej firm, również tych mniejszych, dostrzega rosnącą rolę klientów w procesie współtworzenia innowacji – coraz częściej uczestniczą oni w budowaniu wartości już na początkowych etapach tego procesu. Współudział klientów może przybierać różne formy, np. uczestnictwo w ocenie i selekcji zgromadzonych pomysłów czy we wdrażaniu wybranych rozwiązań. Kooperacja tego typu przynosi liczne korzyści, takie jak: zwiększenie satysfakcji klientów, podniesienie jakości produktów i usług, wzrost efektywności i redukcja kosztów, ograniczenie ryzyka rynkowego, większa skłonność konsumentów do rekomendacji oraz poprawa innowacyjności, która może stać się trwałą przewagą konkurencyjną⁹⁴.

91 K. Malewska, M. Ratajczak-Mrozek, M. Sajdak (2020), *Wpływ cech przedsiębiorcy...*, s. 153–154.

92 M. Sajdak (2014), *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw...*, s. 144.

93 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*

94 Por. A. Łaszewicz (2018), *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite (2015), *Consumer engagement in value co-creation: What kind of value it creates for company?*,

Zarządzający w przedsiębiorstwie, w tym mikro i małym, nie mają możliwości wykorzystania wszystkich szans, dlatego też istotna jest umiejętność wyznaczania priorytetów w oparciu o dostępne zasoby i kompetencje oraz chłonność. Ta rozumiana jest jako zdolność 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 otoczeniu⁹⁵.

Zgodnie z teorią racjonalnej adaptacji relacje mikro i małego przedsiębiorstwa z otoczeniem oznaczają zdolność tych podmiotów do adaptowania się i systematycznego dostosowania się do w otoczeniu poprzez spójne rekonfigurowanie zasobów zgodnie ze strategią. Oznacza to, że mikro i małe firmy potrafią obserwować otoczenie, analizować pojawiające się problemy i wprowadzać zmiany, co decyduje o ich rozwoju i utrzymaniu się na rynku⁹⁶. Duże znaczenie ma tutaj swoboda decyzyjna, wynikająca często z indywidualnej własności, która sprzyja podejmowaniu działań adaptacyjnych. Jak podkreśla G. Morgan⁹⁷, kluczowym warunkiem skutecznego dostosowania się do otoczenia jest posiadanie unikalnych kompetencji w zakresie uczenia się adaptacyjnego, zdolności do wyczuwania zmian rynkowych i adekwatnego reagowania na nie, a także umiejętności ciągłego przekształcania się.

Natomiast **zdolności absorpcyjne** przedsiębiorstwa, w tym małego, ukierunkowane są przede wszystkim na umiejętność oceny wartości wiedzy jako kluczowego zasobu, a także na zdolność jej pozyskiwania oraz wykorzystywania w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej⁹⁸. Zdolności te obejmują procesy takie jak⁹⁹: akumulacja wiedzy, integracja wiedzy, wykorzystanie wiedzy i rekonfiguracja wiedzy.

Proces tworzenia wiedzy odbywa się poprzez rozwój i wymianę zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej. W warunkach turbulentnego otoczenia współczesne przedsiębiorstwa koncentrują się na systematycznym gromadzeniu i aktualizowaniu swoich zasobów wiedzy. Integracja wiedzy polega natomiast na łączeniu wewnętrznych zasobów z informacjami pochodzącymi ze źródeł zewnętrznych, co czyni ją kluczowym elementem kształtowania zdolności dynamicznych. Firmy stosują w tym zakresie różne strategie, m.in. wspólne rozwiązywanie problemów, współpracę z interesariuszami (klientami, dostawcami) czy elastyczne łączenie posiadanej wiedzy z nową. Wiedza o rynku, klientach, produktach czy konkurentach, nie traci na wartości w wyniku jej

Engineering Economics, 26(4); K. Coulter, A.L. Roggeveen (2012), „Like it or not”: Consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks, Management Research Review 35(9).

95 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 35.

96 E. Stańczyk-Hugiert (2013), *Dynamika strategiczna...*, s. 18.

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

98 R. Matwiejczuk (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności...*, s. 362.

99 Por. M. Bratnicki (2011), *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych; T. Eriksson (2013), *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, Scandinavian Journal of Management, 30(1); A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników...*

wykorzystania – wręcz przeciwnie, rozwija się, często w sposób nieuświadomiony. Dlatego tak ważne jest dzielenie się wiedzą zarówno na poziomie jednostki, jak i całej organizacji, ponieważ regularna wymiana informacji wspiera rozwój zdolności dynamicznych. Z kolei rekonfiguracja wiedzy polega na tworzeniu nowych kombinacji dotychczasowych zasobów i ich zastosowaniu w nowych celach, co wiąże się z proaktywnością i dalekowzrocznością strategiczną przedsiębiorstwa¹⁰⁰.

Badania nad organizacyjnym uczeniem się i transferem wiedzy wskazują na wiele barier, które mogą zmniejszać korzyści płynące z jej wykorzystania. Na przykład tzw. lepkość wiedzy powoduje, że jej przeniesienie z jednej jednostki organizacyjnej do drugiej może okazać się kosztowne i niełatwe, ze względu na trudność „odklejenia” od specyficznych uwarunkowań organizacyjnych, kulturowych i technicznych. Również skuteczność transferu wiedzy wewnątrz i pomiędzy firmami bywa ograniczona ze względu na brak wcześniejszego uczenia po stronie odbiorcy, jak również brak motywacji do jej przekazywania po stronie nadawcy¹⁰¹.

Z kolei **zdolności innowacyjne** przedsiębiorstwa odnoszą się do jego zdolności do kształtowania i rozwijania nowych produktów oraz usług, nowych metod i technik wytwarzania, nowych sposobów świadczenia usług, nowych standardów obsługi klienta czy też nowych form organizacyjnych oraz nowych rynków. Obejmują one zarówno kreatywność, jak i zdolność do praktycznego realizowania pomysłów, a więc eksplorację – związaną z poszukiwaniem nowych szans i eksperymentowaniem – oraz eksploatację, rozumianą jako wdrażanie i efektywne wykorzystanie rezultatów innowacji¹⁰². O skuteczności firmy w zakresie tworzenia innowacji decyduje wypracowany w przeszłości potencjał innowacyjny, jak również zdolność do bieżącego jego wykorzystania¹⁰³.

Ważnymi przesłankami rozwoju potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa jest dynamizm, który ma związek ze zmianami, niepewnością i szansami. Taką właśnie elastycznością charakteryzują się małe firmy, które wykorzystują okazje, łatwo przystosowując się do wymogów otoczenia. Tak rozumiane zdolności innowacyjne stanowią nie tylko podstawę rozwijania kompetencji przedsiębiorstwa, lecz również kluczową determinantę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, wyrażającą możliwości osiągania przez organizację długofalowych korzyści z tytułu tej przewagi¹⁰⁴.

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

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

101 Tamże, s. 353.

102 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*

103 L. Kozioł, A. Wojtowicz (2015), *Zarządzanie wiedzą wspierające zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa – jakościowa analiza danych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie, 107, s. 12.

104 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 39.

1.3. Determinanty rozwoju zdolności dynamicznych

Koncepcja zdolności dynamicznych odnosi się do kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie dostosowywania się, wprowadzania innowacji oraz efektywnego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia. Jej rozwój opiera się na podejściu strategicznym, które akcentuje znaczenie kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności, a także wykorzystuje kluczowe zasoby, takie jak wiedza, technologie, własność intelektualna oraz relacje z interesariuszami¹⁰⁵. Przedsiębiorstwo dysponujące silnymi zdolnościami dynamicznymi potrafi efektywnie odpowiadać na pojawiające się trendy, nowe technologie, zmieniające się preferencje klientów oraz inne czynniki wpływające na rynek. W tym ujęciu potencjał strategiczny obejmuje m.in. umiejętność szybkiego uczenia się, elastyczne podejście do innowacji, zdolność sprawnego wprowadzania produktów na rynek, rozwijania i podtrzymywania partnerstw strategicznych, a także dostosowywania strategii do zmieniających się warunków otoczenia. Potencjał strategiczny opiera się na mikrofundamentach zdolności dynamicznych, które stanowią ich podstawowe elementy. Odnoszą się one do takich czynników, jak: wiedza i kompetencje pracowników, stosowane procesy i rutyny, struktura organizacyjna, a także zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym. Mikrofundamenty te reprezentują wewnętrzne zasoby, procesy i umiejętności przedsiębiorstwa, umożliwiające mu adaptację do zmieniających się warunków otoczenia oraz wykorzystywanie pojawiających się szans rozwojowych¹⁰⁶.

Zdolności dynamiczne w przedsiębiorstwie mają charakter warstwowy. Na poziomie zerowym, znajdują się procedury (rutyny) umożliwiające realizację konkretnych zadań. Wyżej, na poziomie pierwszym, mieszczą się dynamiczne zdolności, czyli mechanizmy umożliwiające modyfikowanie tych procedur. Choć również przybierają formę rutyn, różnią się strukturą – większe znaczenie odgrywają w nich procesy poznawcze, wiedza ukryta zdobyta dzięki doświadczeniu, a także przedsiębiorczość i kreatywność. Rutyny te można określić mianem rutyn wyższego rzędu, służących modyfikacji rutyn operacyjnych niższego poziomu. Podobny schemat obserwuje się na kolejnych poziomach (n i $n+1$), gdzie stopień proceduralizacji maleje, a rośnie udział przedsiębiorczości, kreatywności i doświadczenia, co umożliwia dostrzeganie nowych możliwości tworzenia wartości¹⁰⁷.

W literaturze przedmiotu rozróżnia się zdolności zwykłe i dynamiczne. Zdolności zwykłe mają charakter statyczny, wspierają bieżącą działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Opierają się na pasywnym procesie uczenia się, opartym na doświadczeniach zdobywanych w praktyce. Można je traktować jako swoistą

105 M. Dominiczewska (2025), *Dynamic capabilities...*, s. 35.

106 Por. tamże.

107 L. Panasiewicz (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych...*, s. 14.

sprawność techniczną, umożliwiającą „właściwe wykonywanie zadań” w podstawowych obszarach działalności operacyjnej, administracyjnej i zarządczej¹⁰⁸. Na tej podstawie wyróżnia się trzy kategorie zdolności: operacyjne, administracyjne oraz zarządcze. Obejmują one zestaw kompetencji pracowników, wykorzystywaną technologię i wyposażenie, a także procesy i rutyny ukierunkowane na realizację celów organizacji¹⁰⁹.

Zdolności dynamiczne odnoszą się do umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie doskonalenia projektowania produktów, rozwijania już istniejących oraz generowania nowych rynków. Obejmują one także rekonfigurację i integrację zasobów w taki sposób, aby umożliwić zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. O sile tych zdolności decydują m.in. szybkość rozpoznawania okazji rynkowych, zdolność firmy do dostosowywania się do otoczenia oraz elastyczność strategiczna. Co więcej, nawet w sytuacji braku oczywistych szans rynkowych, właściciele i menedżerowie dysponujący zdolnościami dynamicznymi potrafią kreować nowe wartości dla klientów¹¹⁰. Dynamiczne podejście podkreśla równowagę pomiędzy potrzebami klientów, a okazjami koncentrując się na możliwościach osiągnięcia korzyści z nowej wiedzy w obszarze innowacji (tabela 3)¹¹¹.

Tabela 3. 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
Tryb nabywania	Budowa (uczenie się)	Zakup lub budowa (uczenie się)
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

108 T. Falencikowski (2017), *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 289.

109 Por. E. Stańczyk-Hugiert (2008), *Elastyczność organizacji...*; B. Nogalski, P. Niewiadomski (2017), *Elastyczność – atrybut przedsiębiorstwa...*; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*

110 T. Falencikowski (2017), *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania...*, s. 290–291.

111 D.J. Teece (2014), *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, *Academy of Management Perspectives*, 28(4), s. 331.

Kryteria	Zdolności dynamiczne (eksploracja)	Zdolności zwykłe (eksploatacja)
Dynamizm otoczenia	Duża burzliwość otoczenia zwiększa rolę zdolności dynamicznych w ponawianiu przewag konkurencyjnych i odwrotnie	Duża burzliwość otoczenia zmniejsza rolę zdolności zwykłych w podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej i odwrotnie
Koncentracja na zarządzaniu	Przedsiębiorcza orkiestracja i przywództwo	Kontrola kosztów i zysków
Priorytety	Robienie właściwych rzeczy	Robienie rzeczy właściwie
Horyzont czasowy następstw wykorzystania zdolności	Długi	Krótki
Oddziaływanie na inne zdolności	Zmiana zdolności operacyjnych	Brak dowodów empirycznych oddziaływania na zdolności dynamiczne. Jednakże wysoki poziom zdolności zwykłych stanowi odpowiednią bazę dla istnienia zdolności dynamicznych
Źródła przewagi konkurencyjnej	Zdolność do ponawiania przewag konkurencyjnych w drugim okresie	Zdolność do podtrzymywania przewagi konkurencyjnej w krótkim okresie
Zasoby	Tworzenie i wykorzystywanie nowych zasobów	Profesjonalizacja wykorzystywania istniejących zasobów
Naśladownictwo	Niepowtarzalne dla klientów	Relatywnie imitowalne
Rezultaty	Innowacyjność	Efektywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.J. Teece (2014), *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, Academy of Management Perspectives, 28(4); A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Według G. Cepeda i D. Very istnieje konieczność rozróżnienia odmiennych kategorii zdolności, wskazali dwie ich kategorie. Pierwsza z nich odzwierciedla zdolność do wykonywania podstawowych czynności przedsiębiorstwa (np. logistyka, działania marketingowe) druga zaś kategoria odnosi się do zdolności dynamicznego doskonalenia działań przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój, zarządzanie strategiczne)¹¹².

Z kolei D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen, dzieląc zdolności na operacyjne i dynamiczne, podkreślają, że zdolności operacyjne umożliwiają sprawne wykonywanie działań związanych z bieżącą działalnością organizacji. Natomiast zdolności dynamiczne pełnią rolę wyższego rzędu – służą kształtowaniu, integrowaniu oraz rekonfigurowaniu zdolności operacyjnych¹¹³.

Wielu badaczy lokuje zdolności dynamiczne w nurcie badań nad rutynami organizacyjnymi, które definiuje się jako powtarzalne i rozpoznawalne schematy interakcji podejmowanych przez wielu uczestników na różnych poziomach analizy¹¹⁴. Na poziomie mikro dotyczą one relacji pomiędzy konkretnymi działaniami i ich wzorcami, natomiast na poziomie makro tworzą całościowy system wyłaniający się z poziomu mikro. W tym ujęciu zdolności dynamiczne traktowane są jako swoiste metarutyny, ukierunkowane na modyfikację już istniejących rutyn, co umożliwia małym przedsiębiorstwom skuteczne funkcjonowanie zarówno w obszarze decyzji operacyjnych, jak i strategicznych¹¹⁵.

R.R. Nelson i S.G. Winter wskazali trzy rodzaje rutyn: krótkoterminowe – odpowiadające za bieżącą działalność operacyjną; średniookresowe – związane z procesami inwestycyjnymi oraz rutyny zmieniające procesy – ich celem jest dostosowywanie pozostałych rutyn poprzez działania badawcze i poszukiwawcze¹¹⁶. W tym ujęciu zdolności operacyjne obejmują rutynowe aktywności powiązane z podstawową działalnością firmy. Opierają się one na doświadczeniu przedsiębiorstwa i przybierają formę powtarzalnych schematów postępowania, które zwykle nie wymagają istotnych modyfikacji¹¹⁷. Zdolności operacyjne mają kluczowe znaczenie dla utrzymania ciągłości i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego ich rozwój jest warunkiem sprawnego realizacji codziennych działań, zwłaszcza w obszarze operacyjnym. Z kolei zdolności dynamiczne koncentrują się na integrowaniu, kształtowaniu i rekonfigurowaniu zasobów, a także na procesach ich pozyskiwania i eliminowania, umożliwiając przedsiębiorstwu dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia (tabela 4).

112 G. Cepeda, D. Vera (2007), *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*, Journal of Business Research, 60, s. 426–437; cyt. za: Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 40.

113 Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*, s. 41.

114 M.S. Feldman, B.T. Pentland (2003), *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, Administrative Science Quarterly, 48, s. 95.

115 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 25.

116 Por. R.R. Nelson, S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory...*

117 R. Matwieczuk (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności...*, s. 360.

Tabela 4. Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne – wybrane charakterystyki

Zdolności operacyjne	Zdolności dynamiczne
Umiejętności warunkujące wykonywanie zadań i czynności na poziomie operacyjnym, dotyczących z reguły krótkookresowych wytycznych postępowania przedsiębiorstwa.	Determinują zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach (zwłaszcza w ich systemach zarządzania) oraz na rynku (w relacjach z innymi przedsiębiorstwami).
Wiążą się z powtarzalnymi wzorcami działań i w dłuższej perspektywie nie wymagają istotnych usprawnień ani innowacji.	Wiążą się z procesami koordynacji (zarządzania) i integracji zasobów przedsiębiorstwa.
Dotyczą rutynowych czynności, związanych z domeną przedsiębiorstwa, wykonywanych w oparciu o dotychczas nabyte doświadczenie.	Umożliwiają kreowanie nowych konfiguracji zasobów dostosowanych do trendów rynkowych oraz wymogów klientów, konkurentów i kooperantów.
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 zdolności w zakresie kreowania i rozwoju nowych produktów i/lub usług.
Warunkują właściwe bieżące funkcjonowanie systemów i podsystemów przedsiębiorstwa, zapewniając realizację wyznaczonych zadań.	Warunkują kreowanie i rozbudowę całościowego potencjału przedsiębiorstwa, np. przez integrację i rekonfigurację zdolności operacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Matwiejczuk (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie z. 93, Gliwice, s. 361.

Zdolności dynamiczne można także postrzegać w kategoriach opcji strategicznych, które umożliwiają przedsiębiorstwu podążanie za pojawiającymi się na rynku okazjami. Przyjmuje się, że im bardziej dynamiczne jest otoczenie, tym więcej potencjalnych szans rynkowych się pojawia. Samo pojęcie okazji jest jednak niejednoznaczne i dyskusyjne, głównie ze względu na problem obiektywności ich istnienia. Z jednej strony okazje mogą być traktowane jako obiektywne zjawiska, które przedsiębiorcy powinni odkryć przed konkurencją, z drugiej – mogą być kreowane poprzez innowacyjne wykorzystanie zasobów i twórcze decyzje¹¹⁸. Okazją można nazwać również transakcję, która zapewnia większą wartość przy takim samym poziomie ryzyka, bądź tę samą wartość przy wyższym prawdopodobieństwie sukcesu¹¹⁹. Nowe okazje rynkowe wynikają ze zmian w potrzebach, preferencjach i oczekiwaniach klientów. Należy jednak podkreślić, że niewykorzystane

118 S.A. Alvarez, J.B. Barney (2007), *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship Journal, 1, s. 11-26.

119 Por. R. Krupski (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie, 4(147), s. 11–24; S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołáš (2021), *Okazje w zarządzaniu...*

okazje zwykle nie powracają, dlatego kluczową rolę odgrywa zdolność przedsiębiorców do ich rozpoznawania i wykorzystywania. Fundamentem tego procesu jest zdolność firmy do dostosowania się do warunków otoczenia – zarówno bliższego, jak i dalszego. Źródłem okazji mogą być zarówno czynniki zewnętrzne, wynikające z ewolucji rynku, jak i czynniki wewnętrzne, generowane przez kreatywność i inicjatywę pracowników¹²⁰. Źródła okazji – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne – mogą być kształtowane poprzez celowe działania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że firma nie musi ograniczać się jedynie do identyfikowania okazji, lecz może je świadomie generować¹²¹. Proces ich wykorzystania stanowi element długookresowej strategii organizacji i obejmuje¹²²:

- określenie, jakie zdarzenia w otoczeniu będą uznawane za okazje;
- ustalenie, które zdarzenia wewnątrz przedsiębiorstwa będą traktowane jako okazje;
- wprowadzenie zmian w zarządzaniu zasobami, w tym kształtowanie nadwyżek własnych zasobów oraz zapewnienie dostępu do zasobów zewnętrznych, co umożliwi ich lepsze wykorzystanie;
- rozwój rozwiązań sprzyjających „organizacji w ruchu”, takich jak systemy procedur czy mechanizmy wspierające generowanie pomysłów (np. warsztaty kreatywności).

Niepewność otoczenia sprzyja odkrywaniu okazji, natomiast jego dynamika stwarza warunki do powstawania nowych przedsięwzięć. Analiza otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa służy gromadzeniu informacji o potencjalnych szansach i zagrożeniach, które następnie właściciele i menedżerowie przekształcają w okazje. Dzięki zdolnościom dynamicznym organizacja zyskuje charakter elastyczny i innowacyjny, co umożliwia jej skuteczne wychwytywanie pojawiających się możliwości rynkowych. W tym ujęciu elastyczność strategiczna oznacza zdolność przedsiębiorstwa do reagowania i dostosowywania się do zmian, a jej podstawą jest rekonfiguracja zasobów prowadząca do modyfikacji w strukturze i funkcjonowaniu organizacji¹²³. Rozwój zdolności dynamicznych oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w tym również mikro i małego, powinny być wspierane przez określone atrybuty organizacyjne. Należą do nich¹²⁴.

120 T. Falencikowski (2017), *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania...*, s. 288.

121 Por. S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołaj (2021), *Okazje w zarządzaniu...*; A. Sus (2017), *Triada: okazje – strategiczne opcje realne – elastyczność organizacji w świetle dynamicznych zdolności współczesnych organizacji*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

122 R. Krupski (2011), *Okazje w zarządzaniu...*, s. 71.

123 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 27.

124 Por. W. Dyduch (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice; K. Bratnicka (2011), *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, *Organizacja i Kierowanie*, 4(147); C. Bilton, S. Cummings (2010), *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester.

- **silna kultura organizacyjna**, która z jednej strony integruje wnętrze firmy, a z drugiej pozostaje otwarta na wpływy otoczenia i umożliwia dostosowanie się do jego zmian;
- **sprzyjający klimat organizacyjny**, pozwalający na identyfikację wartościowych pomysłów i ich merytoryczną ocenę; taki klimat wspiera innowacyjność i zmiany, wymagając jednocześnie jasnych kryteriów selekcji idei wartych rozwinięcia i wdrożenia;
- **intraprzedsiębiorczość**, generowanie pomysłów zarówno przez uczestników, jak również przez osoby z zewnątrz. W procesie tym należy zaprezentować idee generowane przez uczestników firmy i skonfigurowane z opiniami zgłaszanymi przez osoby/instytucje pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa;
- **wysoka orientacja na wielozadaniowość**, która oznacza rozwiązywanie problemów z perspektywy całej organizacji, a nie jedynie poszczególnych jej części;
- **architektura organizacji oburęcznej**, czyli zdolność przedsiębiorstwa do jednoczesnego podejmowania działań eksploracyjnych (poszukiwanie nowych możliwości) i eksploatacyjnych (wykorzystywanie istniejących zasobów);
- **racjonalne podejście do zmian**, przejawiające się gotowością do wprowadzania uzasadnionych modyfikacji przy jednoczesnym odrzucaniu zmian zbędnych i nieefektywnych.

W obszarze strategicznym jedną z kluczowych cech zdolności dynamicznych jest **oburęczność przedsiębiorstwa** (ang. *ambidexterity*). Koncepcja ta zakłada konieczność równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. **Eksploracja** wiąże się z poszukiwaniem nowych możliwości poprzez badania, eksperymentowanie, odkrycia oraz postawy przedsiębiorcze, takie jak elastyczność, innowacyjność i gotowość do podejmowania ryzyka. Jej celem jest tworzenie nowych rynków, produktów, technologii oraz generowanie nowej wiedzy. Z kolei **eksploatacja** koncentruje się na efektywności, doskonaleniu, wdrażaniu i realizacji działań, co pozwala utrzymać przewagę konkurencyjną na istniejących rynkach – głównie poprzez obniżanie kosztów i osiąganie korzyści skali w ramach dotychczasowych produktów i technologii. W tym kontekście *ambidexterity* można traktować jako strategiczną zdolność wspierającą rozwój zdolności dynamicznych oraz warunkującą długoterminowy sukces przedsiębiorstwa¹²⁵. Co więcej, w przypadku małych firm szczególne znaczenie ma **kultura organizacyjna**, która powinna odznaczać się otwartością na otoczenie, nową wiedzę i zmiany, a także wspierać współpracę i umożliwiać swobodne budowanie relacji z interesariuszami¹²⁶.

125 A. Zakrzewska-Bielawska (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa, s. 22–24.

126 K. Szymańska (2020), *Organisational culture in the Industry 4.0 era: Introduction to research*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (red.), *Contemporary Challenges in Cooperation*

K. Krzakiewicz i Sz. Cyfert podkreślają, że dalszy rozwój koncepcji zdolności dynamicznych wymaga rozwiązania dwóch kluczowych problemów badawczych: ustalenia źródeł ich dynamiki oraz identyfikacji specyficznych działań menedżerów sprzyjających ich rozwojowi. Autorzy wskazują, że zdolność organizacji do wprowadzania zmian stanowi jedną z podstawowych cech zdolności dynamicznych i powinna stanowić fundament procesu ich kształtowania w przedsiębiorstwie. Skuteczny rozwój tych zdolności wymaga nie tylko określenia procedur ich kształtowania, ale także uwzględnienia ich ogólnych właściwości. Proces ten obejmuje sposoby, w jakie organizacje doskonalą i modyfikują swoje umiejętności oraz kompetencje w reakcji na zmieniające się warunki rynkowe i otoczenie biznesowe. Dzięki temu przedsiębiorstwo może w sposób ciągle rozwijać swój potencjał, zachowując zdolność adaptacji i utrzymując konkurencyjność¹²⁷.

1.4. Orientacja przedsiębiorcza w procesie kształtowania zdolności dynamicznych

Współczesne mikro i małe przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym globalizacja, postęp technologiczny oraz zmieniające się preferencje konsumentów wymuszają na organizacjach ciągłe dostosowania. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera orientacja przedsiębiorcza, rozumiana jako zbiór postaw, zachowań i procesów organizacyjnych, które sprzyjają poszukiwaniu oraz wykorzystywaniu nowych szans rynkowych¹²⁸.

Orientacja przedsiębiorcza, szeroko analizowana w literaturze naukowej, uznawana jest za wiarygodny wskaźnik poziomu przedsiębiorczości firmy¹²⁹. Odnosi się ona do określonego zestawu zachowań akceptowanych w danym przedsiębiorstwie, które widoczne są w innej przestrzeni pojęciowej niż kultura organizacyjna, klimat przedsiębiorczy czy pojedyncze przejawy przedsiębiorczości (np. wdrożenie nowego procesu technologicznego)¹³⁰. Stanowi także cechą wyróżniającą organizację, ocenianą poprzez analizę sposobu działania najwyższej kadry menedżerskiej, w tym właścicieli. Przejawia się to w podejmowaniu decyzji strategicznych, które w bezpośredni sposób kształtują zarządzanie operacyjne przedsiębiorstwa,

and Coopetition in the Age of Industry 4.0, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham, s. 126.

127 Szerzej: Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2020), *Dynamiczne zdolności...*

128 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 40–41.

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

130 M. Okręglińska (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 25.

stanowiąc reakcję na wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia¹³¹. Orientacja przedsiębiorcza obejmuje proces identyfikacji i wykorzystywania szans rynkowych w oparciu o twórcze wykorzystanie dostępnych zasobów, co może stanowić podstawę wdrażania strategii innowacyjnych i proaktywnych¹³². Określa ona sposób zarządzania nastawiony na rozwój postaw przedsiębiorczych wśród członków przedsiębiorstwa¹³³. Postawy te przejawiają się zarówno w rozwiązaniach proceduralnych wewnątrz firmy, jak i w jej długoterminowej pozycji strategicznej. Może ona również sprzyjać transformacji istniejącego modelu biznesowego w kierunku bardziej innowacyjnego¹³⁴, co ułatwia funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wzmacnia kulturę przedsiębiorczą¹³⁵ nastawioną na poszukiwanie oraz wdrażanie zmian. Z tego względu orientacja przedsiębiorcza jest określana jako zasób niematerialny, trwale wpisany w struktury organizacyjne i rozproszony pomiędzy uczestników przedsiębiorstwa¹³⁶. Jej istota zależy od sposobu, w jaki przedsiębiorczość jest implementowana w codziennej działalności gospodarczej, rozumianej szeroko jako wszelkie działania przedsiębiorcy, który jest aktywnym uczestnikiem procesów zachodzących w firmie¹³⁷.

Przedsiębiorstwo charakteryzujące się wysokim poziomem orientacji przedsiębiorczej to podmiot, który konsekwentnie tworzy innowacje, podejmuje inicjatywy wyprzedzające zmiany w otoczeniu oraz jest gotowy akceptować ryzyko¹³⁸. Intensywność tej orientacji zależy zarówno od czynników wewnętrznych, takich jak kapitał ludzki, majątek rzeczowy, własne zaplecze badawczo-rozwojowe czy posiadana wiedza, jak i od czynników zewnętrznych, wynikających z oddziaływania otoczenia. Orientacja przedsiębiorcza opisuje zatem procesy strategiczne zachodzące w firmie, które mają służyć osiągnięciu przewagi konkurencyjnej¹³⁹.

131 J. Karpacz (2019), *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 24–25.

132 M. Okręglicka (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*, s. 23.

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

134 A. Pérez-Luño, J. Wiklund, R.V. Cabrera (2011), *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption*, *Journal of Business Venturing*, 26(5).

135 J.G. Covin, W.J. Wales (2012), *The measurement of entrepreneurial orientation*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4).

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

137 A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników...*

138 D. Miller (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, *Management Science*, 29(7).

139 Por. A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese (2017), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), s. 761–787; A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.C. Flatten (2014), *Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity*, *Research Policy*, 43(8), s. 1353–1369.

Wymaga to umiejętności rozpoznawania różnic między aktualnymi potrzebami rynku a tymi, które pojawią się w przyszłości, aby skutecznie reagować na nadchodzące szanse i utrzymywać konkurencyjność.

Orientacja przedsiębiorcza stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących zdolność przedsiębiorstw do utrzymania oraz wzmacniania konkurencyjności, zwłaszcza w przypadku podmiotów działających w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że podmioty te, ze względu na ograniczone zasoby, muszą w większym stopniu polegać na elastyczności, szybkości reakcji i umiejętności adaptacji do zmian¹⁴⁰. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem orientacji przedsiębiorczej osiągają lepsze wyniki w zakresie innowacyjności, rentowności oraz wzrostu i rozwoju¹⁴¹.

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej ewoluowała od ujęć intuicyjnych, opisowych i osadzonych w badaniach pojedynczych przypadków, po dojrzałe modele teoretyczne wspierane rozbudowanymi narzędziami pomiaru. Orientacja ta opiera się na założeniu, że przedsiębiorczość może być traktowana nie tylko jako zbiór indywidualnych cech przedsiębiorcy, lecz także jako określony sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, przejawiający się w podejmowaniu inicjatywy, poszukiwaniu okazji rynkowych, skłonności do eksperymentowania oraz gotowości do ponoszenia ryzyka w warunkach niepewności¹⁴².

D. Miller wprowadził jedno z pierwszych operacyjnych ujęć orientacji przedsiębiorczej, definiując firmę przedsiębiorczą jako organizację, która jednocześnie przejawia trzy kluczowe cechy¹⁴³:

- innowacyjność – skłonność do wprowadzania nowych produktów, usług lub procesów;
- proaktywność – wyprzedzające działanie względem konkurentów oraz poszukiwanie nowych szans;
- skłonność do podejmowania ryzyka – angażowanie się w projekty o niepewnym wyniku.

D. Miller argumentował, że przedsiębiorstwa skutecznie realizujące strategię w warunkach konkurencyjnych charakteryzują się ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości rynkowych, wdrażaniem produktów i procesów o charakterze innowacyjnym oraz odwagą w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w obliczu niepewności. Co istotne, podkreślał on równoczesną obecność wszystkich trzech wymiarów – brak któregośkolwiek z nich miał ograniczać zdolność przedsiębiorstwa do generowania przewagi konkurencyjnej¹⁴⁴.

140 G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, The Academy of Management Review, 21(1), s. 136.

141 J.G. Covin, D. Slevin (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, 10, s. 80.

142 D. Miller (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science”, 29(7), s. 742; J.G. Covin, D. Slevin (1989), *Strategic management...*, s. 77.

143 D. Miller (1983), *The correlates...*, s. 772.

144 Tamże, s. 773.

Kolejnym ważnym etapem rozwoju koncepcji były prace J. Covina i D. Slevina, którzy ujednoliciли podejście do pomiaru orientacji przedsiębiorczej, opracowując skalę oceny trzech wymiarów D. Millera w formie kwestionariusza badawczego. Dzięki temu możliwe stało się prowadzenie badań porównawczych w różnych branżach i kontekstach geograficznych. Dowiedli oni, że orientację przedsiębiorczą należy traktować jako zmienną strategiczną, a nie jedynie jako element kultury organizacyjnej. Ich badania wykazały pozytywną korelację pomiędzy wysokim poziomem orientacji przedsiębiorczej a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, szczególnie w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu. Co więcej, podkreślali oni znaczenie otoczenia jako czynnika moderującego – wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki okazał się mniej wyraźny w stabilnych warunkach¹⁴⁵.

G.T. Lumpkin i G.G. Dess zaproponowali rozszerzenie pierwotnego modelu D. Millera o dwa kolejne wymiary: autonomię oraz konkurencyjną agresywność. Ich koncepcja uwypukliła, że poszczególne składowe orientacji przedsiębiorczej mogą w różnym stopniu oddziaływać na wyniki w zależności od kontekstu np. branży, dynamiki rynku czy poziomu niepewności otoczenia. G.T. Lumpkin i G.G. Dess wskazali, że autonomia dotyczy zdolności i swobody pracowników oraz zespołów do inicjowania i realizowania działań przedsiębiorczych, natomiast konkurencyjna agresywność oznacza determinację w pokonywaniu rywali rynkowych poprzez szybkie reagowanie na działania konkurencji i wykorzystywanie jej słabości. To podejście wprowadziło większą elastyczność w analizie orientacji przedsiębiorczej i umożliwiło badania selektywnego wpływu poszczególnych wymiarów na efektywność przedsiębiorstwa¹⁴⁶.

Na początku XXI w. badania nad orientacją przedsiębiorczą coraz częściej uwzględniały wpływ cyfryzacji, globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W kontekście gospodarki platformowej i ekosystemów cyfrowych orientację przedsiębiorczą interpretuje się jako zdolność organizacji do szybkiego eksperymentowania, iteracyjnego wdrażania innowacji oraz budowania przewagi konkurencyjnej poprzez współtworzenie wartości z użytkownikami i partnerami biznesowymi¹⁴⁷. W literaturze poświęconej rynkom wschodzącym pojawiły się modyfikacje koncepcji orientacji przedsiębiorczej uwzględniające ograniczenia zasobowe, wysoką zmienność otoczenia instytucjonalnego oraz istotną rolę kapitału społecznego w procesach przedsiębiorczych. W tym nurcie orientacja przedsiębiorcza jest postrzegana jako mechanizm adaptacyjny, pozwalający przedsiębiorstwom funkcjonować w warunkach ciągłej niepewności i niestabilnych regulacji. Badania te wskazują, że przedsiębiorstwa na rynkach wschodzących często kompensują braki zasobowe poprzez sieci kontaktów, relacje z instytucjami

145 J.G. Covin, D.P. Slevin (1989), *Strategic management...*, s. 80; J.G. Covin, D.P. Slevin (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), s. 15.

146 G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct...*, s. 141.

147 S. Nambisan (2017), *Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 41(6), s. 1032.

lokalnymi i nieformalne mechanizmy koordynacji, a proaktywność czy innowacyjność powinny być równoważone ostrożnym podejściem do ryzyka ze względu na niską tolerancję otoczenia na porażki biznesowe¹⁴⁸.

We współczesnej literaturze coraz częściej pojawia się pojęcie cyfrowej orientacji przedsiębiorczej (ang. *digital entrepreneurial orientation*, DEO), które stanowi rozszerzenie klasycznej koncepcji orientacji przedsiębiorczej o komponenty związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii cyfrowych. DEO łączy tradycyjne wymiary orientacji przedsiębiorczej takie jak innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka z kompetencjami w zakresie analityki danych, automatyzacji procesów biznesowych oraz integracji sztucznej inteligencji w procesach decyzyjnych¹⁴⁹. Takie podejście odzwierciedla rosnące znaczenie technologii w kształtowaniu strategii i modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw.

Zgodnie z analizą A. Hervé, Ch. Schmitta, R. Baldeggera¹⁵⁰ cyfrowa orientacja przedsiębiorcza definiowana jest jako gotowość i skłonność organizacji do podejmowania działań przedsiębiorczych w cyfrowym obszarze. Ten konstrukt obejmuje strategiczną orientację na digitalizację, w tym integrację zasobów cyfrowych oraz orientację: rynkową, relacyjną i technologiczną. Cyfrowa orientacja przedsiębiorcza umożliwia firmom aktywne wykorzystywanie technologii cyfrowych, co poprawia ich zdolność do radzenia sobie z niepewnością i poszukiwania nowych możliwości¹⁵¹.

Holistyczny obraz cyfrowej orientacji przedsiębiorczej zaproponował G. Ying, który połączył klasyczne wymiary orientacji przedsiębiorczej z elementami cyfrowymi oraz zwinnością rynkową. Wyróżnił następujące cechy charakteryzujące cyfrową orientację przedsiębiorczą¹⁵²:

- Innowacyjność (ang. *innovation*);
- Inicjatywa (ang. *initiative*);
- Skłonność do ryzyka (ang. *risk taking*);

148 P.M. Vu, T.V. Binh, L.N.K. Duong (2023), *How social capital affects innovation, marketing and entrepreneurial orientation: The case of SMEs in Ho Chi Minh (Vietnam)*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Springer Open, 12:81, s. 4-5; Y. Harb (2022), *A Review and Research Agenda on the Determinants of Entrepreneurial Orientation and its Implications on Firm Performance: Tackling SMEs in Emerging Economies*, Entrepreneurship and Social Entrepreneurship in the MENA Region, s. 81.

149 S.H. Jang, Ch.W. Lee (2025), *Digital Entrepreneurial Orientation, Technology Absorptive Capacity, and Digital Innovation on Business Performance*, Systems, 13, 300, s. 3-4.

150 A. Hervé, Ch. Schmitt, R. Baldegger (2021), *Digitalization, entrepreneurial orientation & internationalization of micro-, small-, and medium-sized enterprises*, Technology Innovation Management Review, 10(4), s. 12-13.

151 R.J. Baldegger, P. Wild, P. Schueffel (2021), *The Effects of Entrepreneurial Orientation in a Digital and International Setting*, [w:] A.C. Corbett, P.M. Kreiser, L.D. Marino, W.J. Wales (red.), *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives*, Emerald Publishing Limited, 2021, s. 10.

152 Y. Guo (2024), *Digital Entrepreneurial Orientation and Green Innovation in the VUCA Era: The Impact of Cross-organizational Improvisation and Social Ties*, SAGE Open, 14(3), s. 3-4.

– Zwinność reagowania rynkowego (ang. *market response agility*).

B.S. Yoon¹⁵³ zdefiniował przedsiębiorczość cyfrową jako skłonność organizacji do poszukiwania nowych możliwości biznesowych i tworzenia wartości przy jednoczesnym uwzględnieniu orientacji przedsiębiorczej i cyfrowej. Z kolei S. Kraus i in.¹⁵⁴ analizowali cyfrową orientację przedsiębiorczą w kontekście strategii cyfryzacji i przełomowych innowacji, określając, że innowacyjność, proaktywność i skłonność do ryzyka przedsiębiorców są niezbędne dla innowacji przełomowych. W swoim badaniu określili cyfrową orientację przedsiębiorczą jako wykorzystanie technologii cyfrowych do uchwycenia nowych możliwości biznesowych i dążenia do tworzenia wartości przez innowacje. Organizacje o wysokim poziomie cyfrowej orientacji przedsiębiorczej nie tylko poszukują innowacyjnych rozwiązań produktowych czy procesowych, lecz również w sposób systematyczny wykorzystują narzędzia cyfrowe do skanowania otoczenia rynkowego, przewidywania trendów oraz optymalizacji procesów operacyjnych¹⁵⁵.

Współczesne ujęcia orientacji przedsiębiorczej odchodzą od sztywnego, uniwersalnego modelu w stronę podejścia kontekstowego, w którym znaczenie i wpływ poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej zależą od specyfiki otoczenia, dostępnych zasobów oraz bazy technologicznej. Takie rozumienie otwiera nowe kierunki badań, między innymi nad hybrydowymi modelami orientacji przedsiębiorczej, integrującymi elementy strategii innowacyjnych, cyfrowych i zrównoważonych, co nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wyzwań XXI w. W literaturze wyróżnia się dwa podejścia do orientacji przedsiębiorczej. Pierwsze – jednowymiarowe – pierwotnie zaprezentowane przez D. Millera¹⁵⁶ i kontynuowane przez J.G. Covina i D.P. Slevina¹⁵⁷, zakłada, że wszystkie trzy elementy: proaktywność, innowacyjność i skłonność do podejmowania ryzyka współwystępują równocześnie i wspólnie kształtują orientację przedsiębiorczą. Drugie – wielowymiarowe – opracowana przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa^{158,159},

153 B.S. Yoon (2020), *The Role of Digital Transformation and Service Orientation Between Digital Entrepreneurship and On-Demand Service Innovation*. Ph.D. Thesis, Sogang University, Seoul, South Korea, s. 109.

154 S. Kraus, K. Vonmetz, L.B. Orlandi, A. Zardini, C. Rossignoli (2023), *Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation*, *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122638.

155 Por. T. Wang, X. Lin, F. Sheng (2022), *Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture*, *Frontiers in Psychology*, 13:902693; S. Kraus, K. Vonmetz, L.B. Orlandi, A. Zardini, C. Rossignoli (2023), *Digital entrepreneurship...*; S.H. Jang, Ch.W. Lee (2025), *Digital entrepreneurial orientation, technology absorptive capacity, and digital innovation on business performance*, *Systems*, 13, 300, s. 3–4,

156 D. Miller (1983), *The correlates...*

157 J.G. Covin, D.P. Slevin (1989), *Strategic management...*, s. 75–87.

158 G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, 21(1), s. 135–172.

159 G.G. Dess, G.T. Lumpkin (2005), *Research edge: The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, *The Academy of Management Executive* (1993–2005), 19(1), s. 147–156.

rozszerza ten model o autonomię oraz agresywność konkurencyjną, co pozwala postrzegać orientację przedsiębiorczą jako konstrukcję złożoną z pięciu odrębnych, choć powiązanych ze sobą wymiarów.

Pierwsze podejście traktuje orientację przedsiębiorczą jako efekt synergii – wszystkie wymiary muszą narastać wspólnie, aby wywołać wzrost poziomu orientacji przedsiębiorczej. Jednak krytycy tej perspektywy podkreślają, że taki model traci na aktualności, ponieważ zmiany w jednym wymiarze trudno automatycznie przypisać do pozostałych. W odpowiedzi G.T. Lumpkin i G.G. Dess zaproponowali model wielowymiarowy, gdzie poszczególne wymiary mogą ewoluować niezależnie, ale wciąż kontrybuują do ogólnej orientacji przedsiębiorczej¹⁶⁰.

W literaturze toczy się dyskusja na temat trafności obu podejść. J.G. Covin i W.J. Wales¹⁶¹ sugerują, że podejście wielowymiarowe lepiej odpowiada na pytanie: gdzie orientacja się manifestuje, podczas gdy model D. Millera odpowiada na pytanie: jak orientacja przedsiębiorcza się objawia. Innymi słowy, wielowymiarowość umożliwia elastyczne modelowanie różnic pomiędzy firmami np. podnoszenie proaktywności bez jednoczesnego zwiększania agresywności konkurencyjnej jest możliwe i nadal mieści się w ramach orientacji przedsiębiorczej¹⁶².

Jednym z konstruktów szczególnie często analizowanych w ramach podejścia wielowymiarowego jest **proaktywność**, rozumiana jako permanentne poszukiwanie nowych okazji i dostosowywanie się do zmieniających się oczekiwań klientów, co prowadzi często do pionierskich działań na rynku, na przykład we wprowadzaniu innowacyjnych produktów lub usług¹⁶³. Jest to postawa przyszłościowa, uznawana za kluczową cechę konkurencyjnych organizacji, które aktywnie reagują na nadchodzące potrzeby odbiorców, zamiast jedynie odpowiadać na istniejący popyt. Proaktywność definiowana jest również jako strategiczne działanie w warunkach niepewności, obejmujące rozpoznawanie zagrożeń i podejmowanie środków zapobiegawczych oraz wyznaczanie celów i ich realizację¹⁶⁴. W szerszej perspektywie proaktywność rozpatrywana jest na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, gdzie każdy z nich oddziałuje na siebie wzajemnie. Poziom indywidualny dotyczy jednostki, którą w przedsiębiorstwie może być właściciel, menedżer lub pracownik, który wykazuje inicjatywę, przewiduje przyszłe potrzeby rynku i samodzielnie poszukuje okazji do działania. W kontekście orientacji przedsiębiorczej proaktywna postawa jednostki jest fundamentem zdolności organizacji do innowacji i podejmowania ryzyka, ponieważ od decyzji pojedynczych osób często zależy kierunek strategiczny przedsiębiorstwa, zwłaszcza

160 G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation...*, s. 144.

161 J.G. Covin, W.J. Wales (2012), *The measurement...*, s. 677–702.

162 M. Okręglińska (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*, s. 66.

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

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

w małych firmach, gdzie struktury decyzyjne są mniej złożone¹⁶⁵. Poziom zespołowy obejmuje dynamikę pracy grupowej, w której proaktywność przejawia się między innymi w szybkim reagowaniu na sygnały z otoczenia, generowaniu pomysłów oraz podejmowaniu wspólnych inicjatyw wyprzedzających konkurencję. W orientacji przedsiębiorczej proaktywne zespoły pełnią rolę „akceleratorów” innowacji – ich współpraca i wzajemna inspiracja wzmacniają skłonność do działania w warunkach niepewności. Natomiast poziom organizacyjny odnosi się do strategii i kultury całego przedsiębiorstwa¹⁶⁶. Proaktywność na tym poziomie oznacza systematyczne monitorowanie trendów rynkowych, inwestowanie w badania i rozwój, wczesne wejście na nowe rynki lub wdrażanie technologii zanim zrobi to konkurencja. W orientacji przedsiębiorczej jest to przejaw długofalowego myślenia i gotowości do kształtowania przyszłości branży, a nie tylko dostosowywania się do istniejących warunków. Interakcje między tymi poziomami są kluczowe, ponieważ proaktywna jednostka może inspirować zespół, który z kolei oddziałuje na kulturę całej organizacji¹⁶⁷. Odwrotnie, kultura organizacyjna sprzyjająca przedsiębiorczości (np. wysoka autonomia, akceptacja ryzyka, otwartość na innowacje) wzmacnia inicjatywy zespołowe i indywidualne. W badaniach nad orientacją przedsiębiorczą podkreśla się, że synergia między tymi trzema poziomami decyduje o trwałej konkurencyjności. Brak jednego z nich może ograniczyć skuteczność działań jednostek i zespołów nawet jeśli te charakteryzują się wysoką inicjatywą. Jednak M. Bolino, S. Valcea i J. Harvey¹⁶⁸ przestrzegają, że nadmierna proaktywność może obciążać zasoby firmy zarówno finansowe, jak i czasowe czy energetyczne. Przykładem mogą być działania ekspansyjne, które wymagają inwestycji w badania nowych rynków, dostawców czy klientów.

Kolejny wymiar – **innowacyjność** – odnosi się do aktywności opartej na nowych technologiach i kreatywności, dzięki którym firmom udaje się tworzyć nowe produkty, usługi lub udoskonalać procesy. W innowacyjnych organizacjach duży nacisk kładzie się na działalność badawczo-rozwojową, eksperymentowanie i kreatywne myślenie, co sprzyja zwiększeniu konkurencyjności¹⁶⁹. W mikro i małych przedsiębiorstwach to najczęściej właściciel pełni rolę inicjatora takich działań. Jego cechy osobowościowe, ambicja, aspiracje i skłonność do wdrażania nowości sprawiają, że firmy zarządzane w sposób proinnowacyjny często osiągają lepsze efekty niż podmioty prowadzone tradycyjnie.

165 M. Okręglicka (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*, s. 85.

166 A. Wójcik-Karpacz, S. Kraus, J. Karpacz (2022), *Examining the relationship between team-level entrepreneurial orientation and team performance*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), s. 1–30.

167 M. Suder (2023), *Impact of entrepreneurial orientation on performance and moderating role of crisis perception: Multi-method examination*, *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), s. 86–116.

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

169 M. Okręglicka (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*, s. 117.

Model trójwymiarowy innowacyjności w mikro i małych przedsiębiorstwach obejmuje tendencję do tworzenia lub adaptacji innowacji, zdolność do tego oraz gotowość do akceptacji ryzyka związanego z ich implementacją¹⁷⁰. Według B. Nogalskiego i J. Karpacza innowacyjność, obok zasobów wiedzy, zaufania i przedsiębiorczości, stanowi filar nowoczesnego zarządzania i jest istotnym czynnikiem kreującym przewagę rynkową. Istotą innowacyjności jest także zdolność firmy do adaptacji do zmian w otoczeniu¹⁷¹. Kluczowym czynnikiem sukcesu innowacyjnych firm jest zdolność absorpcji innowacji powstająca dzięki kulturze organizacyjnej i systemowym uwarunkowaniom zarządzania oraz kreatywności i wiedzy pracowników. W mikro i małych przedsiębiorstwach inicjatywy innowacyjne często wychodzą od właściciela, który – mając wysoką tolerancję wobec niepewności – czerpie więcej satysfakcji z eksploracji nowych rozwiązań niż z utrzymywania *status quo*.

Kolejny wymiar, czyli **podejmowanie ryzyka**, definiuje skłonność firmy do realizacji odważnych przedsięwzięć jak wejście na nieznany rynek czy alokacja znacznych zasobów w działania obarczone niepewnością, które mogą przynieść zarówno sukces, jak i porażkę. To element, którego całkowite wyeliminowanie jest niemożliwe, ponieważ każdy strategiczny wybór oparty jest na niepełnej informacji. Ryzyko jest jednak kluczowe, bo łączy się z innowacyjnością i proaktywnością – to ono często inspirowało do odważnych, kreatywnych rozwiązań, mogących przynieść firmie sukces w dłuższej perspektywie.

Z kolei **autonomia** w ujęciu orientacji przedsiębiorczej odzwierciedla zdolność do podejmowania działań w sposób niezależny, bez względu na formalne struktury i granice organizacyjne. Dotyczy to członków przedsiębiorstwa, którzy samodzielnie systematycznie podejmują decyzje, nawet w obliczu barier takich jak ograniczone zasoby czy silna presja konkurencyjna¹⁷². Współczesne podejście do autonomii wskazuje na jej złożony, wielowymiarowy charakter obejmujący między innymi obszary związane z kontrolą, planowaniem strategicznym i kształtowaniem procesów. Wyniki badań pokazują, że w małych firmach rodzinnych obserwuje się zazwyczaj wysoki poziom centralizacji decyzji, gdzie właściciel lub członkowie rodziny mają decydujący wpływ na wszystkie aspekty działalności. Tego rodzaju autorytarny model zarządzania skutkuje ograniczonym poziomem

170 M. Pichlak (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin Warszawa, s. 36.

171 B. Nogalski, J. Karpacz (2011), *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, *Współczesne Zarządzanie*, 3, s. 43–51.

172 Por. M. Okręglika (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa; R. Kusa, M. Sauer, J. Duda (2024), *Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance*, *International Journal of Information Management*, 78, s. 1–26; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese (2017), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), s. 761–787.

autonomii wewnętrznej w porównaniu z przedsiębiorstwami nienależącymi do kategorii rodzinnych¹⁷³.

Natomiast wymiar określany jako **konkurencyjna agresywność** wiąże się z determinacją przedsiębiorstwa do osiągnięcia dominującej pozycji rynkowej oraz dążeniem do bezpośredniego wyprzedzenia rywali. Jest to skłonność do podejmowania działań mających na celu intensyfikację rywalizacji, zwłaszcza przy wchodzeniu na nowe rynki. Przedsiębiorstwo koncentruje się wówczas na umacnianiu swojej pozycji w segmencie, w którym już działa, zwiększając udział w rynku przy wykorzystaniu często niestandardowych metod konkurencji. Konkurencyjna agresywność stanowi reakcję na zagrożenia ze strony innych podmiotów, odróżniając się tym samym od proaktywności, która jest odpowiedzią na dostrzeżone szanse w otoczeniu¹⁷⁴. Podczas gdy proaktywność przejawia się w kreowaniu nowych zasobów, agresywność skupia się na obronie już posiadanych zasobów i pozycji rynkowej.

Analiza literatury wskazuje, że orientacja przedsiębiorcza jako konstrukt badawczy została już szeroko opisana, a jej poszczególne wymiary odnoszą się zarówno do procesów operacyjnych, jak i do strategicznego podejścia do formułowania i realizacji celów. Takie ujęcie pozwala organizacjom działać w sposób przedsiębiorczy, dostosowując się do zmiennego otoczenia. Zainteresowanie tym zagadnieniem systematycznie wzrasta, a badania obejmują nie tylko samo zjawisko, lecz również czynniki sprzyjające jego rozwojowi¹⁷⁵. W przypadku małych przedsiębiorstw największą liczbę opracowań poświęcono wymiarowi innowacyjności, co umożliwiło określenie jej poziomu oraz wpływu na rozwój i ekspansję tych firm. Z tego względu uzasadnione jest pogłębienie analiz dotyczących pozostałych wymiarów orientacji przedsiębiorczej, szczególnie w kontekście możliwości rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw¹⁷⁶.

Rozwój orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwach w znacznym stopniu zależy od kultury organizacyjnej, która kształtuje postawy pracowników wobec zmian, innowacji i ryzyka. Kultura promująca otwartość na eksperymentowanie, tolerancję błędów i elastyczność w działaniu tworzy sprzyjające środowisko do generowania oraz wdrażania nowych pomysłów¹⁷⁷. Jak zauważają R.D. Ireland,

173 Por. M. Okręglicka, A. Filipowicz (2023), *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw – analiza porównawcza*, HUMANITAS Zarządzanie, 24(1).

174 Por. A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników...*; M. Okręglicka, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*

175 Por. M. Bratnicki, R. Zbierowski (2013), *Orientacje strategiczne przedsiębiorstw a jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 22(2); M. Okręglicka (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*; R. Kusa, M. Sauer, J. Duda (2024), *Role of entrepreneurial orientation...*, s. 1–26; A. Lisowska (2024), *Przedsiębiorczość korporacyjna – skala zjawiska i uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

176 R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*, s. 47.

177 Por. K. Szymańska (2023), *Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze Przemysłu 4.0*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

J.G. Covin i D.F. Kuratko¹⁷⁸ w organizacjach, w których pracownicy są zachęceni do kreatywnego myślenia, a inicjatywa jest nagradzana, rozwój orientacji przedsiębiorczej przebiega sprawniej. W podobnym duchu S.A. Zahra i D.M. Garvis¹⁷⁹ podkreślają, że kultura organizacyjna, w której dopuszcza się i analizuje błędy, traktując je jako źródło nauki, sprzyja wdrażaniu działań o wysokim stopniu innowacyjności. Takie podejście wpisuje się w model „uczącej się organizacji”¹⁸⁰, w której ciągle doskonalenie i adaptacja stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej.

Istotnym czynnikiem kształtującym orientację przedsiębiorczą jest również przywództwo przedsiębiorcze, rozumiane jako zdolność liderów do tworzenia wizji rozwoju, podejmowania odważnych decyzji i motywowania pracowników do angażowania się w innowacyjne przedsięwzięcia. Badania V. Gupty, I.C. MacMillana, G. Surie¹⁸¹ wskazują, że liderzy o orientacji przedsiębiorczej są w stanie kreować kulturę proinnowacyjną, która zwiększa skłonność organizacji do podejmowania ryzyka i eksplorowania nowych rynków. Szczególne znaczenie ma tu przywództwo transformacyjne, które wzmacnia zaufanie w zespołach, ułatwia delegowanie odpowiedzialności i tworzy warunki do kreatywności¹⁸². Podobne wnioski formułuje B.M. Bass, podkreślając, że liderzy transformacyjni inspirują pracowników do przekraczania standardowych ram myślenia, co sprzyja powstawaniu innowacyjnych rozwiązań¹⁸³. Kolejnym ważnym aspektem są zasoby i kompetencje przedsiębiorstw. Zgodnie z koncepcją zasobową przewagę konkurencyjną buduje się na unikalnych, trudno imitowanych zasobach, takich jak wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki, specjalistyczna wiedza czy zaawansowane technologie¹⁸⁴. Dostęp do nowoczesnych narzędzi analitycznych, w tym Big Data i sztucznej inteligencji (AI), zwiększa możliwości adaptacyjne firm, umożliwiając szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. Ponadto, jak podkreślają C.K. Prahalad i G. Hamel, rozwój tzw. kompetencji kluczowych pozwala organizacjom na skuteczne wykorzystanie orientacji przedsiębiorczej do wprowadzania innowacji produktowych i procesowych¹⁸⁵.

178 R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko (2009), *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, s. 19–46.

179 S.A. Zahra, D.M. Garvis (2000), *International corporate entrepreneurship and firm performance*, *Journal of Business Venturing* 15(5), s. 469–492.

180 P. Senge (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York.

181 V. Gupta, I.C. MacMillan, G. Surie (2004), *Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct*, *Journal of Business Venturing*, 19(2), s. 241–260.

182 Y. Ling, Z. Simsek, M.H. Lubatkin (2008), *The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter?*, *Journal of Applied Psychology*, 93, s. 923–934.

183 B.M. Bass (1999), *Two decades of research and development in transformational leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, s. 9–32.

184 J. Barney (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 17(1), s. 99–120.

185 C.K. Prahalad, G. Hamel (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68(3), s. 79–91.

Znaczącą rolę w rozwoju orientacji przedsiębiorczej odgrywają również sieci kontaktów i relacje z otoczeniem. Badania A.R. Andersona, D.S. Drakopoulou Dodd i S. Jack wskazują, że współpraca z partnerami biznesowymi, instytucjami otoczenia biznesu oraz ośrodkami naukowymi umożliwia przedsiębiorstwom szybszy dostęp do wiedzy, nowych technologii i rynków¹⁸⁶. Tego typu relacje zwiększają zdolność organizacji do uczenia się i podejmowania działań o charakterze innowacyjnym. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że silne powiązania sieciowe pozwalają zredukować ryzyko, które naturalnie towarzyszy przedsiębiorczym inicjatywom¹⁸⁷.

Ostatnim, ale nie mniej istotnym czynnikiem jest wsparcie instytucjonalne. Jak zauważa D.J. Storey, programy rządowe, dotacje, ulgi podatkowe czy fundusze unijne mogą stanowić istotny impuls do wdrażania działań przedsiębiorczych, szczególnie w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw¹⁸⁸. Inicjatywy te redukują bariery finansowe, umożliwiają dostęp do nowoczesnych technologii i wspierają proces internacjonalizacji¹⁸⁹. Wsparcie instytucjonalne, zwłaszcza w połączeniu z aktywnymi działaniami samorządów lokalnych i organizacji pozarządowych, tworzy ekosystem sprzyjający przedsiębiorczości i innowacyjności.

Istnieją również ograniczenia w rozwoju orientacji przedsiębiorczej. Jednym z nich jest obawa przed podejmowaniem ryzyka i konserwatyzm organizacyjny, przejawiające się w silnej orientacji na stabilność, unikanie niepewności oraz przywiązanie do sprawdzonych, tradycyjnych metod działania. Jak wskazują J.G. Covin i D.P. Slevin, organizacje o nadmiernie zachowawczym podejściu wykazują mniejszą skłonność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań i podejmowania działań o charakterze przedsiębiorczym, co w dłuższej perspektywie ogranicza ich zdolność adaptacyjną i konkurencyjność¹⁹⁰.

Kolejną barierą są ograniczone zasoby, szczególnie dotkliwe w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw. Brak odpowiedniego kapitału finansowego, niedostatek kompetencji menedżerskich, technologicznych czy brak dostępu do nowoczesnych narzędzi stanowią istotne utrudnienie w implementacji strategii przedsiębiorczych¹⁹¹. Ograniczenia te mogą sprawiać, że nawet przedsiębiorstwa

186 A.R. Anderson, D.S. Drakopoulou Dodd, S. Jack (2010), *Network practices and entrepreneurial growth*, Scandinavian Journal of Management, 26(2), s. 121–133.

187 H. Hoang, B. Antoncic (2003), *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*, Journal of Business Venturing, 18(2), s. 165–187.

188 D.J. Storey (2003), *Entrepreneurship, small and medium-sized enterprises and public policies*, [w:] Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, Boston–Dordrecht–London, s. 473–511.

189 D. North, D. Smallbone, I. Vickers (2001), *Public Sector Support for Innovating SMEs*, Small Business Economics, 16(4), Special Issue on European Approaches to Small Business Research: Papers from the XIII European Research into Entrepreneurship (RENT) Workshop (Jun. 2001), s. 303–317.

190 J.G. Covin, D.P. Slevin (1991), *A conceptual model...*, s. 7–26.

191 J. Wiklund, D.A. Shepherd (2005), *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, Journal of Business Venturing, 20(1), s. 71–91.

dostrzegające szanse rynkowe nie są w stanie ich wykorzystać z powodu braku odpowiednich zasobów.

Znaczącym utrudnieniem jest również niewystarczające przywództwo. Brak liderów o postawie przedsiębiorczej, zdolnych do formułowania jasnej wizji rozwoju, motywowania zespołu i stymulowania innowacyjności, prowadzi do stagnacji strategicznej oraz obniżenia potencjału innowacyjnego organizacji. Jak zauważają V. Gupta, I.C. MacMillan, G. Surie, rola przywództwa przedsiębiorczego jest kluczowa dla kształtowania kultury sprzyjającej proaktywności i eksperymentowaniu¹⁹².

Istotną barierę stanowią nadmierne regulacje, skomplikowane procedury administracyjne oraz niestabilność prawa. Według W.J. Baumola, R.E. Litana i C.J. Schramma, przeregulowanie gospodarki nie tylko zwiększa koszty działalności przedsiębiorstw, ale także zniechęca do podejmowania działań wymagających elastyczności i szybkiego reagowania¹⁹³.

Nie bez znaczenia jest również czynnik kulturowy, a w szczególności poziom tolerancji społecznej dla porażki. W kulturach, w których niepowodzenie jest silnie piętnowane, przedsiębiorcy rzadziej podejmują działania obciążone wysokim ryzykiem, nawet jeśli potencjalne korzyści byłyby znaczące. J. Hessels, I. Grilo, R. Thurik i P. Zwan podkreślają, że niski poziom akceptacji porażki ogranicza gotowość do eksperymentowania, a tym samym osłabia proces uczenia się organizacji na własnych błędach i zwiększa zachowawczość w podejmowaniu decyzji strategicznych¹⁹⁴. Warto podkreślić, że czynniki sprzyjające i utrudniające rozwój orientacji przedsiębiorczej często oddziałują równocześnie, tworząc złożone środowisko decyzyjne. Na przykład dostęp do kapitału może niwelować skutki ograniczonych kompetencji technologicznych, a silne przywództwo może kompensować brak wsparcia instytucjonalnego. Efektywne zarządzanie tymi uwarunkowaniami wymaga świadomego kształtowania strategii organizacji w oparciu o jej unikalne zasoby i kontekst działania.

Podsumowując, wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej (ang. *entrepreneurial orientation*, EO) sprzyja kulturze organizacyjnej opartej na poszukiwaniu nowych rozwiązań, wykorzystywaniu szans rynkowych oraz zdolności do szybkiego reagowania na zmiany technologiczne i rynkowe¹⁹⁵. Jednocześnie orientacja przedsiębiorcza pozostaje powiązana z rozwojem zdolności dynamicznych, które

192 V. Gupta, I.C. MacMillan, G. Surie (2004), *Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct*, Journal of Business Venturing, 19(2), s. 241–260.

193 W.J. Baumol, R.E. Litan, C.J. Schramm (2007), *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press, New Haven, CT, s. 286–287.

194 Por. J. Hessels, I. Grilo, R. Thurik, P. van der Zwan (2011), *Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement*, Journal of Evolutionary Economics, 21(3), s. 447–471; M. Kędzia, J. Wiktorowicz (2023), *Challenges in managing an international project partnership – Experiences of organisations implementing cooperation projects under the Erasmus+ programme*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 195, s. 107–130.

195 Por. J.G. Covin, D.P. Slevin (1991), *A conceptual model...*, s. 7–25; G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation...*, s. 135–172.

– zgodnie z ujęciem D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen¹⁹⁶ – umożliwiają integrację, rozwój oraz rekonfigurację zasobów i kompetencji w odpowiedzi na turbulentne otoczenie. W efekcie przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem orientacji przedsiębiorczej częściej uzyskują przewagę konkurencyjną opartą na innowacjach oraz elastyczności strategicznej.

Innowacyjność stanowi zarówno jeden z fundamentalnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej, jak i jej naturalny rezultat. Jak już wykazano, w ujęciu G.T. Lumpkina i G.G. Dessa innowacyjność jest rozumiana jako skłonność organizacji do wspierania twórczego myślenia, eksperymentowania oraz wprowadzania nowych rozwiązań produktowych, procesowych czy organizacyjnych. Wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej oznacza większe prawdopodobieństwo angażowania się w działania innowacyjne, co potwierdzają liczne badania empiryczne. A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese¹⁹⁷ w metaanalizie obejmującej kilkadziesiąt badań wykazali, że przedsiębiorstwa o wyższym poziomie EO częściej generują i wdrażają innowacje, zarówno inkrementalne (postępujące powoli, stopniowo), jak i radykalne. Podobnie N. Boso, V.M. Story, J.W. Cadogan¹⁹⁸ stwierdzili, że silna orientacja przedsiębiorcza w sposób istotny statystycznie koreluje z liczbą nowych produktów wprowadzanych na rynek oraz z intensywnością działań innowacyjnych.

Orientacja przedsiębiorcza sprzyja także kształtowaniu kultury organizacyjnej, w której eksperymentowanie, tolerancja dla błędów i poszukiwanie niestandardowych rozwiązań są postrzegane jako pożądane elementy codziennej praktyki¹⁹⁹. W takim środowisku pracownicy są zachęceni do podejmowania inicjatyw, a proces uczenia się organizacji jest wspierany poprzez systematyczne testowanie nowych pomysłów i iteracyjne doskonalenie rozwiązań.

W kontekście innowacyjności technologicznej orientacja przedsiębiorcza odgrywa istotną rolę w procesach absorpcji i wykorzystania nowoczesnych technologii cyfrowych. Przedsiębiorstwa o wysokiej orientacji przedsiębiorczej skuteczniej adaptują rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, analizie Big Data oraz automatyzacji procesów, co przekłada się na skrócenie cyklu wprowadzania innowacji na rynek. W konsekwencji, takie organizacje są w stanie szybciej reagować na zmieniające się potrzeby klientów i trendy rynkowe²⁰⁰.

196 D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), *Dynamic capabilities...*, s. 509–533.

197 A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese (2009), *Entrepreneurial orientation...*, s. 761–787.

198 N. Boso, V.M. Story, J.W. Cadogan (2013), *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy*, *Journal of Business Venturing*, 28(6), s. 708–727.

199 R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko (2009), *Conceptualizing corporate...*, s. 19–46; M. Mrabet, H.B. Barka (2023), *Entrepreneurial orientation and innovation performance: The moderating effects of the CEO's characteristics*, *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(10).

200 L. Bekkouche (2022), *Big data analytics for entrepreneurial orientation: Concepts, challenges and applications*, University of El Oued, Algeria, s. 3–4.

Ponadto orientacja przedsiębiorcza sprzyja rozwijaniu zdolności w zakresie komercjalizacji innowacji, co jest jednym z kluczowych warunków osiągnięcia pozycji konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Jak wskazują W.E. Baker i J.M. Sinkula²⁰¹, przedsiębiorstwa charakteryzujące wysokim poziomem orientacji przedsiębiorczej częściej wdrażają strategie umożliwiające szybkie przekształcenie pomysłów w produkty lub usługi gotowe do sprzedaży, wykorzystując jednocześnie przewagi pierwszego wejścia (ang. *first-mover advantage*). Taka zdolność przekłada się nie tylko na zwiększenie udziału w rynku, ale także na budowanie długoterminowej pozycji konkurencyjnej opartej na innowacjach.

EO stanowi istotny czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w warunkach rosnącej złożoności i turbulencji otoczenia. Konkurencyjność, rozumiana jako zdolność organizacji do osiągania lepszych wyników niż pozostałe jednostki działające na rynku poprzez skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów i kompetencji²⁰², jest w znacznym stopniu determinowana przez postawy i działania przedsiębiorcze, takie jak proaktywność, innowacyjność oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Badania empiryczne wykazują, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie orientacji przedsiębiorczej szybciej identyfikują nowe szanse rynkowe, wdrażają innowacje produktowe i procesowe oraz skuteczniej dostosowują swoje modele biznesowe do zmieniających się potrzeb klientów²⁰³. Takie podejście umożliwia im wyprzedzanie konkurentów zarówno pod względem tempa wprowadzania nowych rozwiązań, jak i ich jakości, co przekłada się na utrzymanie lub wzmocnienie pozycji rynkowej.

Orientacja przedsiębiorcza wzmacnia także zdolność przedsiębiorstw do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na unikalnych zasobach niematerialnych, takich jak reputacja marki, wiedza organizacyjna, relacje z klientami i partnerami biznesowymi czy kultura innowacyjności²⁰⁴. Dzięki proaktywnej orientacji przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego i technologicznego, co pozwala im utrzymać przewagę nawet w sytuacji intensywnej presji rynkowej. Związek orientacji przedsiębiorczej z konkurencyjnością jest szczególnie istotny w kontekście mikro i małych przedsiębiorstw, które często dysponują ograniczonymi zasobami, lecz mogą rekompensować ten deficyt

201 W.E. Baker, J.M. Sinkula (2009), *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, Journal of Small Business Management, 47(4), s. 443–464.

202 M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Harvard Business School, New York, s. 557.

203 J. Wiklund, D. Shepherd (2003), *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, Strategic Management Journal, 24(13), s. 1307–1314; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese (2009), *Entrepreneurial orientation...*, s. 761–787.

204 J. Barney (1991), *Firm resources...*, s. 99–120; N.A. Morgan, D.W. Vorhies, C.H. Mason (2009), *Market orientation, marketing capabilities, and firm performance*, Strategic Management Journal, 30(8), s. 909–920.

elastycznością i szybkością działania²⁰⁵. W takich firmach orientacja przedsiębiorcza sprzyja podejmowaniu odważnych inicjatyw strategicznych, które pozwalają im zdobywać nisze rynkowe, wchodzić na nowe rynki zagraniczne oraz tworzyć innowacyjne propozycje wartości dla klientów. Co istotne, orientacja przedsiębiorcza nie tylko wzmacnia bieżącą przewagę konkurencyjną, ale także przyczynia się do jej utrzymania w długim okresie poprzez rozwój zdolności dynamicznych, umożliwiających ciągłą adaptację i rekonfigurację zasobów²⁰⁶. W ten sposób orientacja przedsiębiorcza pełni funkcję strategicznego katalizatora, integrującego działania innowacyjne, rynkowe i organizacyjne.

205 G.A. Knight (2000), *Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization*, Journal of International Marketing, 8(2), s. 12–32; C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings (2001), *Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures*, Strategic Management Journal, 22(6–7), s. 615–640.

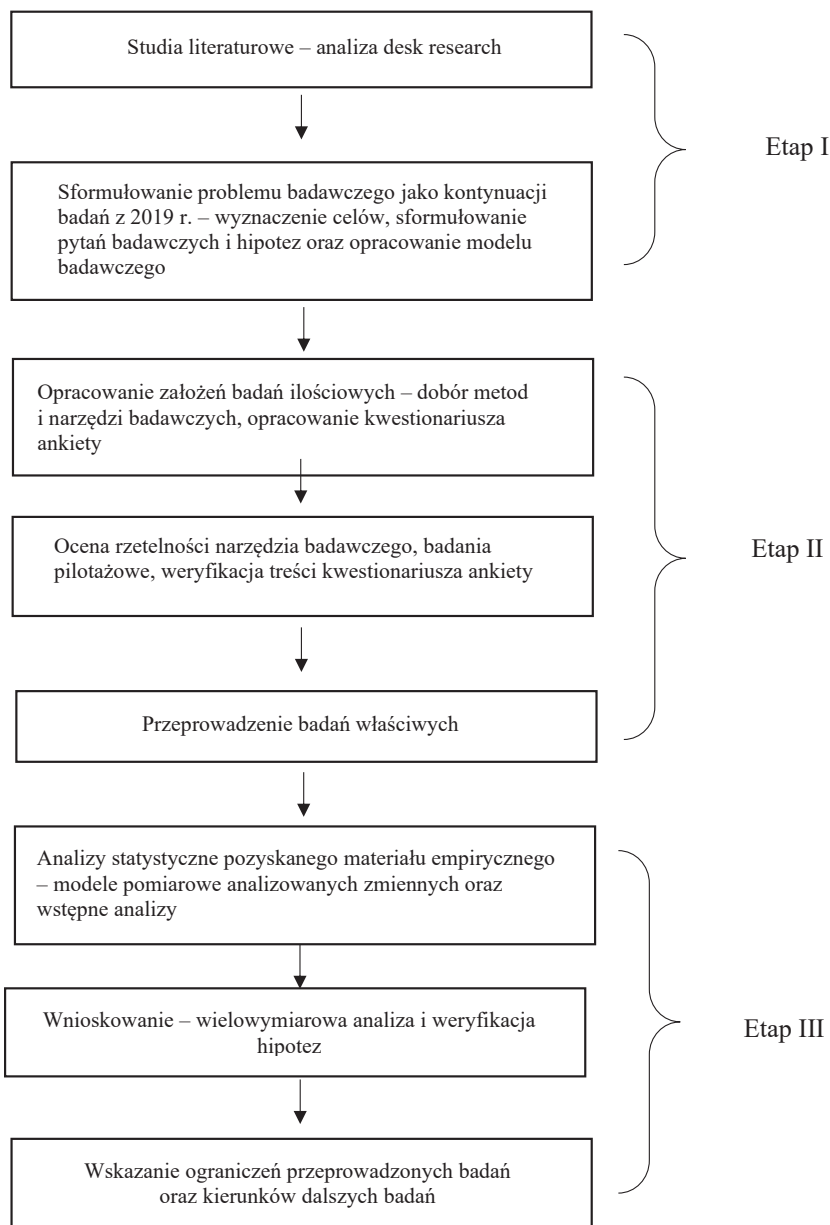
206 S.A. Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidsson (2006), *Entrepreneurship and dynamic capabilities...*, s. 917–955; D.J. Teece (2014), *The foundations of enterprise...*, s. 328–352.

2. Metodyka badań

2.1. Procedura badawcza

Proces badawczy zrealizowano w trzech etapach i jest on kontynuacją badań z 2019 r. przeprowadzonych przez Autorkę niniejszego opracowania¹. W pierwszym etapie dokonano krytycznej analizy literatury polskiej, jak i zagranicznej oraz wyników badań wtórnych dotyczących zdolności dynamicznych, orientacji przedsiębiorczej, konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa (rysunek 4). Analiza ta pozwoliła na zidentyfikowanie rozszerzonego – w porównaniu do prowadzonych wcześniej badań – katalogu zmiennych opisujących zdolności dynamiczne przedsiębiorstw oraz wskazanie uwarunkowań rozwoju tych zdolności ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki mikro i małych podmiotów. Koncepcja zdolności dynamicznych stanowi zatem główny punkt rozważań merytorycznych w niniejszym opracowaniu. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że zdolności dynamiczne przedsiębiorstw są bezpośrednio i pozytywnie powiązane z osiąganymi wynikami przez te podmioty², co oznacza, że rozwój zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu wyników finansowych i pozafinansowych. Powyższe założenia teoretyczne stanowiły podstawę do sformułowania pytań badawczych:

- 1 Badania zostały przeprowadzone w okresie październik–listopad 2019 r. wśród właścicieli/ współwłaścicieli mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce, szerzej: w opracowaniu R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- 2 Por. C.E. Helfat, M.A. Peteraf (2009), *Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path*, *Strategic Organization*, 7(1), s. 91–102; D.J. Teece (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1350; C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell (2007), *Firm growth and dynamic capabilities*, [w:] C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece, S.G. Winter (red.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Malden–Oxford–Carlton, s. 100–114.



Rysunek 4. Procedura badawcza

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch (2011), *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 102; A. Zakrzewska-Bielawska (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 103; M. Baran (2021), *Struktura procesu badawczego*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gasinić, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 28.

1. *Jaki jest poziom zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw – zarówno jako konstruktu wielowymiarowego, jak i w odniesieniu do poszczególnych wymiarów?*
2. *Jakie znaczenie mają charakterystyki mikro i małego przedsiębiorstwa w relacjach ze wymiarami zdolności dynamicznych oraz orientacją przedsiębiorczą?*
3. *Jakie znaczenie mają charakterystyki mikro i małego przedsiębiorstwa w relacjach z konkurencyjnością oraz wynikami tych podmiotów?*
4. *W jaki sposób poziom zdolności dynamicznych, orientacji przedsiębiorczej i konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw wpływa na wyniki tych podmiotów?*

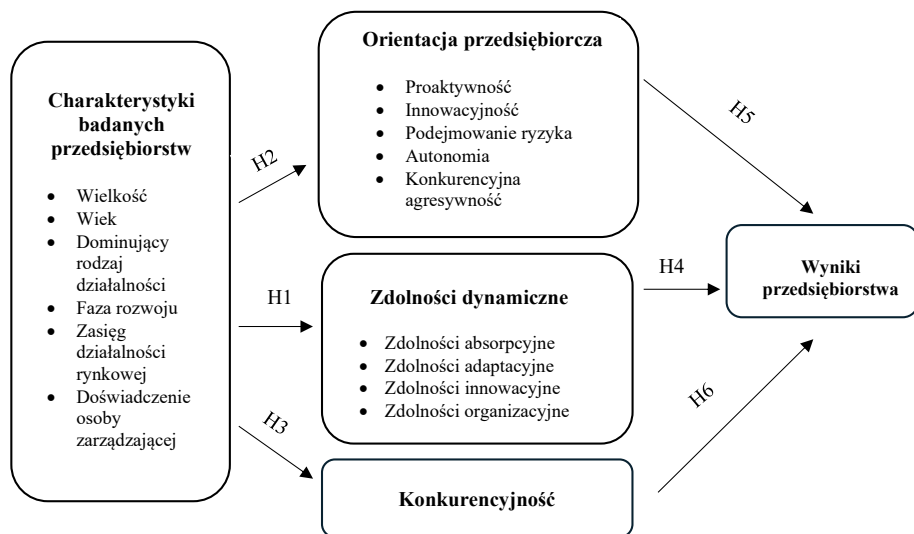
Efektem pogłębionych studiów literaturowych oraz analizy dotychczasowych badań Autorki było sformułowanie hipotez badawczych stanowiących podstawę do określenia modelu badawczego (rysunek 5). Wszystkie zmienne uwzględnione w modelu miały charakter latentny i wymagały operacjonalizacji, co zostało szczegółowo opisane w rozdziale 2.

- H1. Poziom zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk.*
- H2. Poziom orientacji przedsiębiorczej mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk.*
- H3. Poziom konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowana w zależności od ich charakterystyk.*
- H4. Zdolności dynamiczne mikro i małego przedsiębiorstwa wpływają pozytywnie na jego wyniki.*
- H5. Poziom orientacji przedsiębiorczej wpływa pozytywnie na wyniki mikro i małego przedsiębiorstwa.*
- H6. Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe osiągają mikro i małe przedsiębiorstwa o wyższej konkurencyjności.*

Głównym celem postępowania badawczego był pomiar zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw oraz identyfikacja związku między tymi zdolnościami a osiąganymi przez firmy wynikami. Realizacja tak sformułowanego celu głównego wymagała określenia celów szczegółowych, które zostały podzielone na cztery kategorie:

1. Cele teoriopoznawcze:
 - identyfikacja i usystematyzowanie wiedzy dotyczącej zdolności dynamicznych oraz procesu ich kształtowania;
 - rozpoznanie i wyodrębnienie składowych zdolności dynamicznych;
 - kategoryzacja orientacji przedsiębiorczej w kontekście rozwoju zdolności dynamicznych;
 - określenie efektów wynikających z wykorzystania zdolności dynamicznych.
2. Cele metodyczne:
 - operacjonalizacja zmiennych występujących w modelu badawczym (zdolności dynamiczne, orientacja przedsiębiorcza, konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa);

- opracowanie modeli pomiarowych dla zmiennych występujących w modelu badawczym.
- 3. Cele empiryczne:
 - ocena poziomu zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw;
 - ocena wpływu zmiennych występujących w modelu badawczym (zdolności dynamiczne, orientacja przedsiębiorcza, konkurencyjność) na wyniki mikro i małego przedsiębiorstwa;
 - wytyczenie kierunków przyszłych badań nad zdolnościami dynamicznymi.
- 4. Cele aplikacyjne:
 - sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej pozwalających na skuteczne wykorzystanie zdolności dynamicznych w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem;
 - sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej wspierających kształtowanie zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw.



Rysunek 5. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie dokonano operacjonalizacji zmiennych, opracowano model badawczy oraz narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety. Podczas operacjonalizacji wykorzystano metodę miksologii konstruktów³, polegającą na wykorzystaniu istniejących w innych badaniach fragmentów konstruktów i ich połączeniu w nową całość,

3 Szerzej na temat *construct mixology* w opracowaniach: H. Le, F.L. Schmidt, J.K. Harter, K.J. Lauver (2010), *The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), s. 112–125; D.A. Newman, D.A. Harrison, N.C. Carpenter, S.M. Rariden (2016), *Construct*

dostosowaną do specyfiki funkcjonowania mikro i małych przedsiębiorstw. Zastosowanie tego podejścia umożliwiło łączenie elementów pochodzących z różnych narzędzi badawczych i dostosowanie ich do przyjętych założeń teoretycznych. Opracowany kwestionariusz ankiety bazował na istniejących teoriach, lecz uwzględniał nowe podejście do analizowanych konstruktów, co umożliwiło uzyskanie danych odzwierciedlających aktualne uwarunkowania funkcjonowania mikro i małych przedsiębiorstw.

Kwestionariusz składał się z metryki i części głównej. W metryce umieszczono pięć pytań dotyczących charakterystyki badanych przedsiębiorstw (wiek, wielkość mierzona liczbą osób zatrudnionych, faza rozwoju, dominujący rodzaj działalności pod względem obrotów i zasięg działania rynkowego) oraz dwa pytania dotyczące właściciela/właścicieli tych podmiotów tzn. doświadczenie biznesowe i liczba dotychczas prowadzonych działalności gospodarczych.

Część główna kwestionariusza została podzielona na cztery bloki tematyczne. Pierwszy obejmował jedno pytanie dotyczące zmiany wyników finansowych i pozafinansowych w latach 2022–2023 w badanych mikro i małych przedsiębiorstwach. Drugi blok składał się z dwóch pytań odnoszących się do składowych orientacji przedsiębiorczej badanego podmiotu. W trzecim bloku zawarto jedno pytanie ukierunkowane na ocenę zdolności dynamicznych w czterech wymiarach – zdolności absorpcyjnych, adaptacyjnych, innowacyjnych i organizacyjnych. Ostatni blok tematyczny składał się z dwóch pytań dotyczących poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W kwestionariuszu dominowały pytania ze skalą porządkową – pięciostopniową skalą Likerta. O wyborze takiej skali zdecydowała przede wszystkim szybkość w wypełnianiu kwestionariusza oraz sprawny proces analizy danych⁴.

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 dynamiczne, orientację przedsiębiorczą, konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa. W celu weryfikacji kwestionariusza badawczego i wniesienia do niego właściwych poprawek przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 10 mikro i małych przedsiębiorstw. Po ich zakończeniu uściślono hipotezy badawcze oraz doprecyzowano i zaplanowano procedurę badawczą. Etap ten zakończył się doborem próby i przeprowadzeniem badań właściwych w 2024 r. techniką CATI wśród właścicieli i współwłaścicieli mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Sam proces ankietyzacji został zlecony firmie zewnętrznej ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, posiadającej wieloletnie doświadczenie w realizacji badań.

W trzecim etapie dokonano analizy⁵ danych, przy wykorzystaniu wskaźników struktury, statystyk opisowych, testów statystycznych (m.in. chi-kwadrat, Kruskala-Wallisa,

mixology: Forming new management constructs by combining old ones, The Academy of Management Annals, 10(1), s. 943–995.

4 A. Walecka (2019), *Kapitał relacyjny a odporność przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 130.

5 Wszystkie analizy przeprowadzono korzystając z pakietu IBM SPSS Statistics 28.

U Manna-Whitneya), modelowania strukturalnego (CFA), współczynnika korelacji rang Spearmana, regresji liniowej. Analizy te pozwoliły na wnioskowanie o przyjęciu bądź odrzuceniu hipotez badawczych oraz na sformułowanie uogólnień. Na zakończenie wskazano także ograniczenia badawcze i potencjalne kierunki dalszych badań.

2.2. Dobór próby

Badanie⁶ przeprowadzono techniką CATI w okresie luty–marzec 2024 r. na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie $n = 412$ mikro i małych przedsiębiorstw uruchomionych przed 31 grudnia 2021 r. Jako warunek brzegowy przyjęto, że przedsiębiorstwo spełnia⁷ warunek przynależności do ww. kategorii przedsiębiorstw, tj. zatrudniało średniorocznie mniej niż 50 pracowników i osiągnęło roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 10 milionów euro. Respondentami byli właściciele i współwłaściciele mikro i małych przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność gospodarczą w Polsce.

W przeprowadzonym postępowaniu badawczym założono pozyskanie próby reprezentatywnej, aby wystąpiła możliwość uogólniania uzyskanych wyników na całą populację generalną, z której została wyłoniona. Oznacza to, że próba powinna mieć charakter losowy i być odpowiednio liczna⁸. Dobór losowy to taki sposób wyboru jednostek do próby, w którym prawdopodobieństwo, że dana jednostka zostanie wylosowana do próby jest jednakowe dla wszystkich jednostek populacji⁹.

Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej REGON, uznawana za kompletny operat losowania przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Wielkość próby ustalono, przyjmując, że w 2023 r. liczba mikro i małych przedsiębiorstw wynosiła 4 987 893¹⁰, poziom ufności określono na 0,95, a maksymal-

6 W monografii przyjęto wspólną metodykę opracowaną dla badań własnych pt. *Determinanty przetrwania i rozwoju małych przedsiębiorstw* zrealizowanych przez zespół Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w składzie Renata Lisowska i Jarosław Ropęga.

7 Zgodnie z definicją zawartą w Ustawie z dnia 6 marca 2018 r., *Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 236, 1222, 1871; z 2025 r. poz. 222, 621, 622, 769).

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

9 Por. F. Chybalski (2017), *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, 1214(67), s. 19–32; P. Jabkowski (2015), *Reprezentatywność badań reprezentatywnych. Analiza wybranych problemów metodologicznych oraz praktycznych w paradygmacie całkowitego błędu pomiaru*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.

10 Bank Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl, [dostęp: 9.01.2025].

ny błąd szacunku na 0,05. Przy tak określonych kryteriach i zastosowanej formule J. Steczkowskiego¹¹ liczebność próby powinna wynosić 385 podmiotów. Ostatecznie nie zdecydowano jednak, że próba będzie obejmować co najmniej 400 jednostek. W celu weryfikacji kwestionariusza i wprowadzenia do niego właściwych poprawek przeprowadzono badanie pilotażowe na próbie 10 mikro i małych przedsiębiorstw dobranych w sposób losowy. Ostatecznie w wyniku postępowania badawczego uzyskano 412 wypełnionych kwestionariuszy, które zostały przyjęte do analizy.

Dobór próby miał charakter nieproporcjonalny – niedoreprezentowane były mikroprzedsiębiorstwa (tabela 5). W obrębie próby stanowiły one 74%, a małe firmy – 26%. W celu wyrównania struktury próby do struktury populacji, na próbę nałożono wagi analityczne¹² (po zastosowaniu wag, mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 97,4%, zaś małe firmy – 2,6%. Wszystkie analizy przeprowadzone zostały na danych przeważonych.

Tabela 5. Struktura populacji i próby według wielkości przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Populacja (2023 r.)		Próba (dane nieważone)	
	N	%	n	%
Mikroprzedsiębiorstwo (średnioroczne zatrudnienie do 9 osób, roczny obrót oraz wartość majątku firmy do 2 mln EUR)	4 987 893	97,4	305	74,0
Małe przedsiębiorstwo (średnioroczne zatrudnienie do 49 osób, roczny obrót oraz wartość majątku firmy do 10 mln EUR)	130 954	2,6	107	26,0
Razem	4 987 893	100,0	412	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl> (dostęp: 09.01.2025) oraz badania kwestionariuszowego.

Dodatkowo, w celu zbadania zgodności struktury próby z populacją, dla kluczowych zmiennych przeprowadzono test losowości próby. Wykorzystano w tym celu test serii (zwany też testem serii Stevensa lub testem serii Walda-Wolfowitza).

11 J. Steczkowski (1995), *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa, Kraków, s. 190–191.

12 Celem ważenia było dostosowanie struktury próby do struktury populacji mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Wagi te nakładane ex-post, uwzględniły również nierównomierną *response rate* w obrębie próby. Dzięki zastosowanym wagom analitycznym uogólnienia na populację mikro i małych przedsiębiorstw prowadzone będą z ryzykiem popełnienia błędu pierwszego rodzaju nie większym niż 5%. Szerzej: J. Wiktorowicz, M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska (2020), *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Analiza potwierdziła losowość próby – przy założonym poziomie istotności $p < 0,05^{13}$, dla następujących kluczowych zmiennych, takich jak: zdolności dynamiczne, orientacja przedsiębiorcza, konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa.

2.3. Operacjonalizacja konstruktów teoretycznych

Zaprezentowane w modelu badawczym konstrukty teoretyczne mają charakter latentny¹⁴, co wynika z ich wielowymiarowości oraz trudności, a niekiedy wręcz brak możliwości bezpośredniej obserwacji i pomiaru w rzeczywistości gospodarczej. Dlatego też przed rozpoczęciem badań istotne jest dokonanie ich operacjonalizacji poprzez przypisanie koncepcjom teoretycznym odpowiednich zmiennych pozwalających na wnioskowanie o występowaniu w praktyce określonego zjawiska¹⁵. W przypadku nauk o zarządzaniu i jakości często wykorzystuje się wskaźniki syntetyczne składające się z zestawu wielu zmiennych do zdefiniowania i oceny danego konstruktu teoretycznego. Wskaźniki te powinny pozwalać na ocenę analizowanego zjawiska/zdarzenia na podstawie określonych zasad pomiaru i prowadzić do weryfikacji modelu badawczego¹⁶.

Dla zwiększenia rzetelności i trafności pomiarów oraz wnioskowania w przypadku zaproponowanych konstruktów teoretycznych wykorzystano skale pomiarowe¹⁷, w większości przypadków wcześniej wykorzystywane w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Dzięki temu możliwe było porównywanie uzyskanych wyników z rezultatami wcześniejszych badań prowadzonych w tym obszarze.

Operacjonalizacja zmiennej *zdolności dynamiczne*

Operacjonalizację zmiennej *zdolności dynamiczne* oparto na koncepcji zaproponowanej przez C.L. Wanga i P.K. Ahmeda stanowiącej także podstawę wcześniejszych badań Autorki¹⁸. W niniejszym postępowaniu badawczym uwzględniono stwierdzenia odnoszące się do trzech obszarów zdolności: absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych. Liczba stwierdzeń została przy tym rozszerzona

13 Por. A.D. Aczel (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

14 Szerzej: D. Gefen (2003), *Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example*, Communications of the Association for Information Systems, 12(1); W. Dyduch (2015), *Cel i przebieg badań z wykorzystaniem metod ilościowych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

15 S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołáš (2021), *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, CeDeWu, Warszawa, s. 154.

16 P. Klimas (2021), *Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 132–133.

17 D. Węziak-Białowolska (2011), *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, Zeszyty Naukowe – Working Papers, Instytut Statystyki i Demografii SGH, 16, s. 1–49.

18 Szerzej: R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*

i dostosowana do aktualnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Dodatkowo zaproponowano rozszerzenie modelu zdolności organizacji o czwarty obszar – zdolności organizacyjne – przyjmując go wstępnie jako odrębny wymiar (tabela 6). Łącznie wyodrębniono 30 zmiennych odzwierciedlających specyfikę poszczególnych kategorii zdolności dynamicznych. Oceny dokonywano przy zastosowaniu pięciostopniowej skali R. Likerta w zakresie od 1 (bardzo niska zdolność) do 5 (bardzo wysoka zdolność).

Tabela 6. Operacjonalizacja zmiennej *zdolności dynamiczne* w modelu badawczym

Wymiary	Zmienne	Skala pomiaru
Zdolności absorpcyjne	Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	1 – bardzo niska 2 – niska 3 – trudno powiedzieć 4 – wysoka 5 – bardzo wysoka
	Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	
	Zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy nowych potrzeb klientów	
	Zdolność do poszukiwania okazji w różnych obszarach rynku wykraczając poza branżę prowadzonej działalności	
	Zdolność do pozyskiwania informacji o rynku w celu wykorzystania ich w firmie	
Zdolności adaptacyjne	Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	1 – bardzo niska 2 – niska 3 – trudno powiedzieć 4 – wysoka 5 – bardzo wysoka
	Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	
	Zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy nowych potrzeb klientów	
	Zdolność do poszukiwania okazji w różnych obszarach rynku wykraczając poza branżę prowadzonej działalności	
	Zdolność do pozyskiwania informacji o rynku w celu wykorzystania ich w firmie	
	Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	
	Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	
	Zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy nowych potrzeb klientów	

Tab. 6 (cd.)

Wymiary	Zmienne	Skala pomiaru
Zdolności innowacyjne	Zdolność do kreowania nowych idei	1 – bardzo niska 2 – niska 3 – trudno powiedzieć 4 – wysoka 5 – bardzo wysoka
	Zdolność do tworzenia innowacji	
	Zdolność do eksperymentowania w celu poszukiwania nietypowych, nowatorskich rozwiązań	
	Zdolność do wdrażania nowych technologii	
	Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) dla budowania innowacyjnych rozwiązań	
	Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	
Zdolności organizacyjne	Zdolność do tworzenia relacji z klientami – współtworzenie wartości	1 – bardzo niska 2 – niska 3 – trudno powiedzieć 4 – wysoka 5 – bardzo wysoka
	Zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu	
	Zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wzrostu i rozwoju	
	Zdolność do szybkiego przenoszenia zasobów	
	Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi	
	Zdolność do pracy w zespołach wirtualnych	
	Zdolność do wdrażania zmian nie zakłócając bieżącej działalności	
	Zdolność do pozbywania się zbędnych zasobów	
	Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi	
	Zdolność do budowania zaangażowania pracowników	
	Zdolność do pozyskiwania finansowania	
	Zdolność do tworzenia relacji z klientami – współtworzenie wartości	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.L. Wang, P.K. Ahmed (2007), *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, The International Journal of Management Reviews, 9(1); Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2017), *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 329–342; A. Wójcik-Karpacz (2017), *Mechanizmy i ścieżki zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 343–366; A. Wójcik-Karpacz (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa;

B. Kump, A. Engelmann, A. Kessler, C. Schweiger (2019), *Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities*, *Industrial and Corporate Change*, 28(5), s. 1149–1172; V. Wohlgemuth, M. Wenzel, E.S.C. Berger, M. Eisend (2019), *Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control*, *European Management Journal*, 37(6), s. 760–771; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2019), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Operacjonalizacja zmiennej orientacja przedsiębiorcza

Operacjonalizację zmiennej orientacja przedsiębiorcza oparto na propozycji G.T. Lumpkina, G.G. Dessa¹⁹, która była wykorzystywana w badaniach m.in. M. Okręglikiej²⁰, R. Lisowskiej²¹, S. Lachiewicza, M. Matejuna, Z. Mikołáša²², A. Filipowicz²³, J.R. Kusy'ego, M. Sauera, J. Dudy²⁴. Na tej podstawie wyodrębniono 5 wymiarów orientacji przedsiębiorczej: (1) proaktywność, (2) innowacyjność, (3) podejmowanie ryzyka, (4) autonomia i (5) konkurencyjna agresywność (tabela 7). Dla każdego z wymiarów wskazano pięć zmiennych charakteryzujących jego specyfikę. Oceny dokonywano przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali R. Likerta w zakresie od 1 (bardzo niska zdolność) do 5 (bardzo wysoka zdolność).

Tabela 7. Operacjonalizacja zmiennej orientacja przedsiębiorcza w modelu badawczym

Wymiary	Zmienne	Skala pomiaru
Proaktywność	Poszukiwanie okazji rynkowych	1 – zdecydowanie nie 2 – raczej nie 3 – trudno powiedzieć 4 – raczej tak 5 – zdecydowanie tak
Innowacyjność	Wprowadzanie nowości i wdrażanie innowacji	
Podejmowanie ryzyka	Szacowanie ryzyka gospodarczego	
Autonomia	Ocena sytuacji wobec rywalizacji rynkowej	
Konkurencyjna agresywność	Zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, 21(1), s. 135–172; G.T. Lumpkin, G.G. Dess (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, *Journal of Business Venturing*, 16(5), s. 429–451; B. Nogalski, J. Karpacz (2011), *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, *Współczesne Zarządzanie*,

19 G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, 21(1), s. 135–172.

20 Por. M. Okręglika (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna...*

21 Por. R. Lisowska (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój...*

22 Por. S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołáš (2021), *Okazje w zarządzaniu innowacjami...*

23 Por. M. Okręglika, A. Filipowicz (2023), *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw – analiza porównawcza*, *HUMANITAS Zarządzanie*, 24(1).

24 R. Kusa, M. Sauer, J. Duda (2024), *Role of entrepreneurial orientation...*, s. 1–26.

3, s. 43–51; J. Karpacz (2018), *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(3), cz. 1, s. 109–126; M. Okręglika (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa; S. Lachiewicz, M. Matejun, Z. Mikołaj (2021), *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, CeDeWu, Warszawa.

Operacjonalizacja zmiennej konkurencyjność

Konkurencyjność jest pojęciem wzbudzającym wiele dyskusji i kontrowersji, zarówno w kwestii definicji, jak i właściwego jej pomiaru. Dlatego też do operacjonalizacji tej zmiennej wykorzystano skale pomiarowe pochodzące z szeroko zakrojonych badań nad tym zjawiskiem. Konkurencyjność została zdefiniowana jako zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania i osiągania przewagi na rynku²⁵. Kształtuje ją wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Jednym z elementów przewagi rynkowej jest wysoka jakość oferowanych produktów lub usług. Jakość postrzegana jest zarówno jako determinanta satysfakcji klienta, jak i warunek długofalowej lojalności rynkowej²⁶. Znaczącą rolę odgrywa również zróżnicowanie oferty produktowej i usługowej, które pozwala przedsiębiorstwom na dywersyfikację źródeł przychodów oraz zwiększenie odporności na zmiany popytu²⁷. Jednocześnie efektywne zarządzanie kosztami prowadzenia działalności stanowi kluczowy element strategii konkurowania ceną, umożliwiając przedsiębiorstwom utrzymanie atrakcyjności cenowej przy zachowaniu rentowności²⁸. Kolejnym istotnym czynnikiem jest elastyczność organizacyjna, rozumiana jako zdolność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia rynkowego. Badania wskazują, że adaptacyjność i skrócenie czasu reakcji sprzyjają zarówno innowacyjności, jak i budowaniu przewagi konkurencyjnej²⁹. W sytuacjach, gdy konkurencja cenowa jest intensywna, niższe ceny mogą stanowić skuteczną strategię rynkową, jednak ich przewaga jest trudna do utrzymania w długim okresie³⁰. Współczesne podejścia do konkurencyjności podkreślają znaczenie innowacyjności zarówno w zakresie produktów i usług, jak i procesów organizacyjnych. Innowacyjność, wspierana przez procesy cyfryzacji, umożliwia

25 A. Adamik (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe, 1199, Rozprawy naukowe, z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

26 P.D.D. Dominic, K.N. Goh, D. Wong, Y.Y. Chen (2010), *The importance of service quality for competitive advantage – with special reference to industrial product*, *International Journal of Business Information Systems*, 6(3), s. 391.

27 M.E. Porter (1990), *The competitive advantage of nations*, *Harvard Business Review*, 68(2), s. 89.

28 S.A. Zahra, J.G. Covin (1995), *Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis*, *Journal of Business Venturing*, 10(1), s. 43–58.

29 A. Gunasekaran, B.K. Rai, M. Griffin (2011), *Resilience and competitiveness of small and medium enterprises: A supply chain perspective*, *International Journal of Production Research*, 49(18), s. 5489–5509.

30 M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Harvard Business School, New York, s. 209.

przedsiębiorstwom dostosowanie się do wymogów gospodarki opartej na wiedzy³¹. Dopasowanie oferty do potrzeb klienta jest uznawane za jeden z kluczowych czynników sukcesu (ang. *Critical Success Factors*, CSF) w sektorze MMŚP. Orientacja rynkowa, skoncentrowana na satysfakcji klienta, przekłada się na reputację i rozwój przedsiębiorstwa³². Współczesne firmy coraz częściej inwestują także w nowoczesne technologie, które przyczyniają się do optymalizacji procesów, redukcji kosztów i zwiększenia wartości dodanej dla klienta³³. Nie bez znaczenia pozostaje również wizerunek przedsiębiorstwa. Reputacja, ugruntowana przez pozytywne relacje z klientami i interesariuszami, jest uznawana za istotny zasób niematerialny wspierający długoterminową konkurencyjność. Do zasobów tych należy zaliczyć również kompetencje kadry zarządzającej i pracowników, których rozwój determinuje zdolność przedsiębiorstwa do wdrażania strategii wzrostu i adaptacji³⁴. Biorąc pod uwagę wskazane w literaturze różne czynniki konkurencyjności wyodrębniono 16 zmiennych ją opisujących zwartych w tabeli 8. Oceny dokonywano przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali R. Likerta w zakresie od 1 (brak wpływu danego czynnika) do 5 (bardzo znaczący wpływ danego czynnika).

Tabela 8. Operacjonalizacja zmiennej *konkurencyjność* w modelu badawczym

Zmienne – czynniki konkurencyjności	Skala pomiaru
Wysoka jakość produktów/usług	1 – zdecydowanie nie 2 – raczej nie 3 – trudno powiedzieć 4 – raczej tak 5 – zdecydowanie tak
Zróźnicowana oferta produktowa/usługowa	
Koszty prowadzenia firmy	
Elastyczność – szybkość reakcji	
Niższe ceny produktów/usług	
Innowacyjność	
Posiadane zasoby	
Dopasowanie ofert do potrzeb klienta	

31 A. Lewandowska, J. Berniak-Woźny, N. Ahmad (2023), *Competitiveness and innovation of small and medium enterprises under Industry 4.0 and 5.0 challenges: A comprehensive bibliometric analysis*, Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 18(4), s. 1045–1074.

32 M.L. Malesu, P. Syrovátka (2025), *Critical success factors for small and medium sized businesses: A PRISMA-based systematic review*, Future Business Journal, 11:32, s. 2.

33 U. Rosyidah, S. Sudarmiatin, H. Sumarsono (2023), *Digitalization and internationalization of SMEs: A Systematic Literature Review*, Journal of Enterprise and Development (JED), 5(3), s. 490.

34 S. Alfoqahaa (2018), *Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Palestine*, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20(2), s. 170–188.

Tab. 8 (cd.)

Zmienne – czynniki konkurencyjności	Skala pomiaru
Nowoczesne technologie	1 – zdecydowanie nie 2 – raczej nie 3 – trudno powiedzieć 4 – raczej tak 5 – zdecydowanie tak
Wizerunek firmy	
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników	
Współpraca z partnerami biznesowymi (np. klienci, jednostki naukowe, dostawcy, inne firmy)	
Lokalizacja prowadzonej działalności	
Skuteczny marketing (np. skuteczny system promocji, reklamy)	
Dostęp do zamówień publicznych (granty)	
Miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.J. Stankiewicz (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń; M.E. Porter (2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa; A. Adamik (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; J. Walas-Trebacz (2013), *Metody i mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, 4; W. Danielak, D. Stankiewicz (2016), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii*, Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych, 9; Z. Chyba (2021), *Przedsiębiorczość technologiczna w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wysokich technologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Operacjonalizacja zmiennej wyniki firmy

Do operacjonalizacji zmiennej wyniki firmy wykorzystano podejścia zaproponowane przez G.T. Lumpkina, G.G. Dessa³⁵, H.T. Keha, T.T.M. Nguyena, H.P. Nga³⁶, A. Wójcik-Karpacz³⁷, J. Karpacza, D. Pavlova, J. Rudawską³⁸, M. Okręglicką, A. Filipowicz³⁹, A. Salkicia⁴⁰. Autorzy ci w swoich badaniach wykorzystywali różnorodne wskaźniki pozwalające na pomiar wyników przedsiębiorstwa. Powszechny jest podział tych wskaźników na finansowe i pozafinansowe. Do finansowych zalicza się

35 Por. G.T. Lumpkin, G.G. Dess (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, Journal of Business Venturing, 16(5).

36 Por. H.T. Keh, T.T.M. Nguyen, H.P. Ng (2007), *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, Journal of Business Venturing, 22(4), s. 592–611.

37 Por. A. Wójcik-Karpacz (2017), *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 153, s. 143–160.

38 Por. A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, D. Pavlov, J. Rudawska (2019), *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, Przegląd Organizacji, 1(948).

39 Por. M. Okręglicka, A. Filipowicz (2023), *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki...*

40 Por. A. Salkić (2024), *Evaluation of non-financial performance indicators in SMEs in Bosnia and Herzegovina*, International Journal of Economics, Commerce and Management, 12(3).

ilościowe miary takie jak np.: wzrost sprzedaży, zwrot z inwestycji, rentowność, zyskowość, wzrost przychodów, które analizuje się najczęściej w perspektywie czasowej ostatnich trzech lat. Z kolei do pozafinansowych zalicza się np.: satysfakcję klientów, osiągnięcie założonych celów i realizacja planów, zadowolenie pracowników. Według innej klasyfikacji wyróżnia się następujące wskaźniki wyników: (i) archiwalne wyniki finansowe, (ii) subiektywne wyniki finansowe, (iii) subiektywne wyniki niefinansowe, (iv) subiektywne wyniki finansowe i niefinansowe, (v) subiektywne i archiwalne wyniki finansowe oraz (vi) subiektywne i archiwalne wyniki finansowe i pozafinansowe⁴¹. Na podstawie przeglądu literatury i wcześniejszych badań opracowano narzędzie do pomiaru wyników przedsiębiorstwa składające się z 11 zmiennych zarówno finansowych, jak i niefinansowych (tabela 9). Oceny dokonywano w pięciostopniowej skali R. Likerta w zakresie od 1 (znaczący spadek) do 5 (znaczący wzrost).

Tabela 9. Operacjonalizacja zmiennej *wyniki firmy* w modelu badawczym

Zmienne	Skala pomiaru
Wielkości przychodów	1 – znaczący spadek 2 – niewielki spadek 3 – brak zmian 4 – niewielki wzrost 5 – znaczący wzrost
Zysku	
Udziału w rynku	
Liczby klientów	
Wielkości sprzedaży	
Możliwości rozwoju firmy	
Kondycji firmy w porównaniu z konkurencją	
Płynności finansowej	
Skuteczności działań strategicznych	
Możliwości rozwoju pracowników	
Możliwości wdrażania innowacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.T. Lumpkin, G.G.Dess (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, Journal of Business Venturing, 16; H.T. Keh, T.T.M. Nguyen, H.P. Ng (2007), *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs*, Journal of Business Venturing, 22, s. 592–611; M. Okręglicka (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa; A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, D. Pavlov, J. Rudawska (2019), *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, Przegląd Organizacji, 1(948); M. Okręglicka, A. Filipowicz (2023), *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw – analiza porównawcza*, HUMANITAS Zarządzanie, 24(1), A. Salkić (2024), *Evaluation of non-financial performance indicators in SMEs in Bosnia and Herzegovina*, International Journal of Economics, Commerce and Management, 12(3).

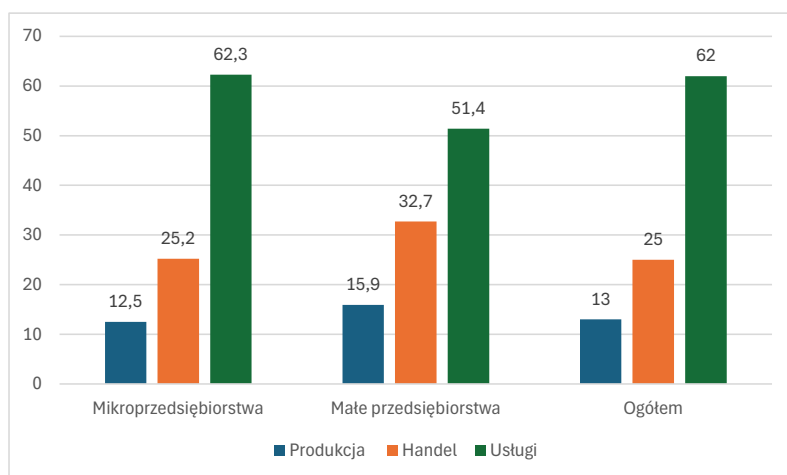
41 Szerzej w: A. Wójcik-Karpacz (2017), *Orientacja przedsiębiorcza a wynik...*, s. 143–160.

2.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badana próba liczyła 412 podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Polsce i obejmowała 305 mikroprzedsiębiorstw (74%) oraz 107 małych przedsiębiorstw (26%). Po zastosowaniu wag analitycznych⁴² udział mikroprzedsiębiorstw w próbie wynosił 97,4%, a małych przedsiębiorstw 2,6%, co odzwierciedlało strukturę populacji w wybranych grupach wielkości firm w Polsce. Wszystkie zaprezentowane w dalszej części niniejszego opracowania analizy zostały przeprowadzone na danych przeważonych.

Dla zdecydowanej większości respondentów była to ich pierwsza działalność gospodarcza, a tylko dziewięć osób (wyłącznie przedstawiciele małych firm) prowadziło równocześnie inne przedsiębiorstwo.

Pod względem rodzaju dominującej działalności w próbie przeważały przedsiębiorstwa usługowe i handlowe, stanowiące odpowiednio 62% i 25% (wykres 1). Wśród mikroprzedsiębiorstw firmy usługowe stanowiły 62,3%, handlowe – 25,2%, a produkcyjne – 12,5%, podczas gdy wśród małych firm było to, odpowiednio, 51,4%, 32,7% i 15,9%.

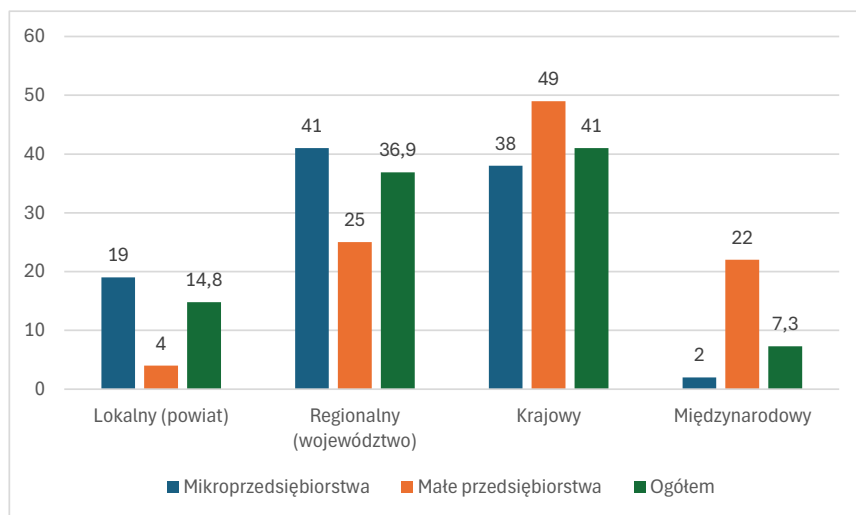


Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według dominującego rodzaju działalności (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę dominujący pod względem obrotów zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw, większość z nich miała zasięg regionalny lub krajowy – odpowiednio 36,9% i 41% (wykres 2). W przypadku mikroprzedsiębiorstw najczęściej deklarowany był zasięg regionalny (41%) lub krajowy (38%), rzadziej lokalny (19%) i międzynarodowy (2%). Z kolei wśród małych przedsiębiorstw najczęściej wskazywany był zasięg krajowy (49%), następnie regionalny (25%) i międzynarodowy (22%), a najrzadziej zasięg lokalny (4%).

⁴² Szerzej w podpunkcie 2.2.



Wykres 2. Struktura badanych przedsiębiorstw według dominującego pod względem obrotów zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wieku badanych przedsiębiorstw wskazuje, że rozpoczęły one działalność między 1991 a 2018 r., przy czym ok. 90% – między 2001 a 2016 r. Okres funkcjonowania badanych firm wahał się od 6 do 33 lat, połowa działała od nie mniej niż 14 lat, podobny jest też średni wiek firmy (14,09 lat, z odchyleniem standardowym 4,7 lat). W przypadku mikroprzedsiębiorstw było to średnio ok. 14 lat, a dla małych – średnio ok. 18,5 lat (tabela 10).

Respondenci charakteryzowali się znacznym doświadczeniem biznesowym – średnio ok. 12,5 roku (odchylenie standardowe nieco ponad 5 lat), przy czym było ono większe wśród przedstawicieli przedsiębiorstw małych niż mikro. W przypadku małych przedsiębiorstw średnia sięgała 18,8 lat, więc niemal pokrywała się ze średnią okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w mikroprzedsiębiorstwach wynosiła 12,3 lat.

Liczba pracowników (włączając właścicieli i osoby pracujące w firmie na stałe lub na zlecenie w przeliczeniu na pełen etat) wahała się między 1 a 41, średnio w mikroprzedsiębiorstwach było to ok. 6 osób, w małych – ok. 19 osób (połowa firm mikro zatrudniała nie mniej niż 6 osób, połowa małych podmiotów – nie mniej niż 17) (tabela 10). Osoby samozatrudnione stanowiły tylko 7,3% respondentów.

Respondenci zostali poproszeni również o wskazanie, w jakiej fazie rozwoju⁴³ znajduje się obecnie badane przedsiębiorstwo. Analiza otrzymanych wyników

⁴³ Podział faz rozwoju zgodnie z podejściem klasycznym do cyklu życia organizacji – szerzej: J. Machaczka (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*,

wykazała, że ponad $\frac{3}{4}$ badanych podmiotów wskazało na fazę stabilizacji, charakteryzującą się dobrą reputacją i pozycją na rynku, stałym poziomem wyników ekonomiczno-finansowych (wykres 3). Co piąte przedsiębiorstwo wskazało na fazę dynamicznego wzrostu, obejmującą poszerzanie zasięgu działania, wzrost sprzedaży i poprawę wyników. Nieliczne firmy znajdowały się w fazie uruchomienia – związanej z początkowymi działaniami rynkowymi i poszukiwaniem okazji – bądź w fazie schyłkowej, charakteryzującej się spadkiem opłacalności i zagrożeniem pozycji rynkowej. Wyniki te są analogiczne zarówno w przypadku mikro- jak i małych przedsiębiorstw (wykres 3).

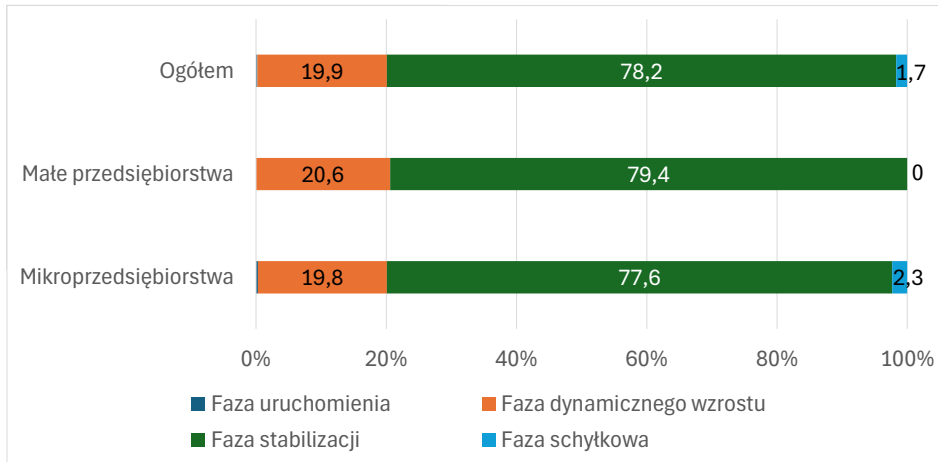
Tabela 10. Charakterystyki badanych przedsiębiorstw – statystyki opisowe

	Min.	Max.	M	Me	SD
Ogółem					
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa (w latach)	6	33	14,09	14,00	4,69
Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w latach)	4	30	12,49	12,00	5,02
Liczba osób zatrudnionych w firmie na koniec 2021 r.	1	41	6,21	6,00	3,41
Mikroprzedsiębiorstwa					
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa (w latach)	6	33	13,97	14	4,65
Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w latach)	4	30	12,32	12	4,91
Liczba osób zatrudnionych w firmie na koniec 2021 r.	1	9	5,88	6	2,53
Małe przedsiębiorstwa					
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa (w latach)	10	27	18,49	19	4,39
Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w latach)	7	30	18,79	19	5,12
Liczba osób zatrudnionych w firmie na koniec 2021 r.	10	41	18,94	17	6,62

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków; J. Wasilczuk (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk; A. Noga (2009), *Teoria przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



Wykres 3. Struktura badanych przedsiębiorstw według ich fazy rozwoju (w %)

Źródło: opracowanie własne.

3. Zdolności dynamiczne mikro i małych przedsiębiorstw – wyniki postępowania badawczego

3.1. Modele pomiarowe analizowanych zmiennych

Walidacja narzędzia pomiaru zdolności dynamicznych

Oceniając model pomiarowy zdolności dynamicznych, można wskazać, że jego ogólna rzetelność jest wysoka – współczynnik alfa-Cronbacha¹ dla dziewiętnastu wskaźników osiągnął odpowiedni poziom – $0,934 > 0,7^2$. Niemniej jednak własności zmiennej Z1.2 (zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych) są słabe – ładunek czynnikowy jest na poziomie 0,296, moc dyskryminacyjna jest również relatywnie niska (współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym 0,469). W związku z tym zmienną wyłączono z dalszej analizy. Przeprowadzona w oparciu o 18 zmiennych analiza wykazała niskie ładunki czynnikowe dla dwóch kolejnych zmiennych – Z2.2 (zdolność do rekonfigurowania zasobów) oraz Z3.1 (zdolność do kreowania nowych idei) odpowiednio 0,382 i 0,341. Zmienne te mają ładunki czynnikowe o podobnej wartości również na innym czynniku (struktura czynnikowa nie jest prosta). Również te zmienne zostały wyłączone. Wyniki oceny

- 1 Współczynnik alfa-Cronbacha przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1. Rekomendowana wartość mieści się w granicach 0,7–0,94. Wartości poniżej referencyjnej mogą wskazywać na przykład na słabą wzajemność powiązań pomiędzy zmiennymi, niewystarczającą liczbę pytań, natomiast w przypadku zbyt wysoka wartość współczynnika może oznaczać zbyt dużą liczbę podobnych zmiennych. Szerzej: W. Czakon (2015) (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa; S. Bedyńska, M. Cypriańska (2013), *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa.
- 2 L.J. Cronbach (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychometrika, 16(3), s. 297–334.

własności pomiaru zdolności do zapewnienia efektywności przedsiębiorstwa dokonano ostatecznie w oparciu o zredukowany szesnastoelementowy zbiór wskaźników (tabela 11).

Rzetelność tego pomiaru jest wysoka (współczynnik alfa-Cronbacha = 0,926). W przypadku pojedynczych zmiennych moc dyskryminacyjna jest nieco niższa niż 0,5 – dotyczy to zmiennych Z2.1 (zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych), Z1.1 (zdolność do identyfikowania okazji rynkowych) oraz Z3.2 (zdolność do tworzenia innowacji). Niemniej jednak wartości te są wyższe od 0,4 (0,422–0,438). Dodatkowo, jak wskazuje miara adekwatności próby (MSA – *measure sampling adequacy*)³, wartość dla każdej ze zmiennych jest wysoka, a współczynnik alfa-Cronbacha potwierdza wagę 16 zmiennych dla pomiaru zdolności dynamicznych. Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa (z wykorzystaniem metody estymacji niewymagającej normalności rozkładu wskaźników, tj. metody osi głównych oraz rotacji ukośnej Promax) potwierdza, że ładunki czynnikowe są na dobrym (> 0,5) lub przynajmniej akceptowalnym (> 0,4) poziomie (tabela 11). Miara adekwatności doboru próby KMO = 0,897 > 0,5 i istotność testu sferyczności Bartletta⁴ (chi-kwadrat (120) = 4945,52; $p < 0,001$), potwierdzają adekwatność doboru zmiennych. Kryterium Kaisera⁵ i kryterium Cattella⁶ wskazują, że badany konstrukt jest trójwymiarowy – trzy czynniki wyjaśniają łącznie 70,45% zmienności zmiennej latentnej (> 50%), przy czym każdy z nich wyjaśnia ponad 5% zmienności.

Tabela 11. Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru zdolności dynamicznych

Wyszczególnienie		Ładunki czynnikowe dla wymiaru			MSA	Moc dyskryminacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
		ADZ	INZ	ABZ			
Z2.3	Zdolność do dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu	0,924	-0,415	0,248	0,862	0,624	0,922
Z2.8	Zdolność do reagowania na nowe trendy rynkowe	0,874	0,019	-0,072	0,950	0,705	0,920
Z2.7	Zdolność do dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów	0,846	-0,001	-0,034	0,955	0,697	0,920

3 H.F. Kaiser, J. Rice (1974), *Little jiffy, mark IV*, Educational and Psychological Measurement, 34(1), s. 111–117, <https://doi.org/10.1177/00131644740340011>

4 Por. B.G. Tabachnick, L.S. Fidell (2007), *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Boston.

5 H. Kaiser (1960), *The application of electronic computers to factor analysis*, Educational and Psychological Measurement, 20, s. 141–151.

6 R.B. Cattell (1966), *The scree test for the number of factors*, Multivariate Behavioral Research, 1(2), s. 245–276.

Wyszczególnienie		Ładunki czynnikowe dla wymiaru			MSA	Moc dyskryminacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
		ADZ	INZ	ABZ			
Z3.6	Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	0,845	0,178	-0,295	0,918	0,635	0,922
Z2.6	Zdolność do dostosowania strategii działania do zmieniających się warunków	0,765	0,259	-0,112	0,991	0,785	0,918
Z3.5	Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) dla budowania innowacyjnych rozwiązań	0,544	0,348	0,020	0,913	0,779	0,919
Z2.5	Zdolność do inicjowania działań rynkowych, na które konkurencja reaguje z opóźnieniem	0,464	0,084	0,450	0,893	0,817	0,917
Z3.3	Zdolność do eksperymentowania w celu poszukiwania nietypowych, nowatorskich rozwiązań	-0,029	0,897	0,058	0,879	0,735	0,919
Z3.4	Zdolność do wdrażania nowych technologii	-0,039	0,806	0,083	0,893	0,684	0,921
Z2.4	Zdolność do zmiany modelu biznesu podczas wdrażania innowacyjnych rozwiązań	0,014	0,677	0,173	0,878	0,694	0,922
Z3.2	Zdolność do tworzenia innowacji	0,011	0,648	-0,152	0,860	0,422	0,927
Z2.1	Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych	-0,153	-0,086	0,866	0,802	0,428	0,927
Z1.4	Zdolność do poszukiwania okazji w różnych obszarach rynku wykraczając poza branżę prowadzonej działalności	-0,057	-0,015	0,829	0,868	0,546	0,925
Z1.1	Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	-0,030	0,080	0,527	0,881	0,438	0,928
Z1.3	Zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy nowych potrzeb klientów	0,005	0,308	0,473	0,829	0,614	0,923

Tab. 11 (cd.)

Wyszczególnienie		Ładunki czynnikowe dla wymiaru			MSA	Moc dyskryminacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
		ADZ	INZ	ABZ			
Z1.5	Zdolność do pozyskiwania informacji o rynku w celu wykorzystania ich w firmie	0,402	0,092	0,462	0,965	0,772	0,919
% wyjaśnionej wariancji*		50,20	11,06	9,19	x		
alfa-Cronbacha		0,927	0,847	0,805			

ADZ – zdolności adaptacyjne, INZ – zdolności innowacyjne, ABZ – zdolności absorpcyjne, MSA – miara adekwatności próby

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z wymiarów – **zdolności adaptacyjne (ADZ)** – wyjaśnia 50,2% wariancji zmiennej latentnej i obejmuje ostatecznie siedem stwierdzeń, z których większość osiąga ładunki czynnikowe powyżej 0,5. Najistotniejsze dla pomiaru zdolności adaptacyjnych okazały się trzy zmienne Z2.3 (zdolność do dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu), Z2.8 (zdolność do reagowania na nowe trendy rynkowe) i Z2.7 (zdolność do dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów, dla których ładunki czynnikowe były wysokie – odpowiednio 0,924, 0,874 i 0,846). Oprócz zmiennych, które z założenia definiować miały zdolności adaptacyjne (ich oznaczenie zaczyna się od Z2), pomiar ADZ obejmować będzie również dwie zmienne, które jak określono wstępnie miały opisywać zdolności innowacyjne – Z3.6. (zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług) z wysokim ładunkiem czynnikowym 0,845 oraz Z3.5. (zdolność do wykorzystywania wiedzy o rynku, konkurentach, dostawcach dla budowania innowacyjnych rozwiązań) z ładunkiem czynnikowym 0,544, podczas gdy siła powiązania tych zmiennych z wymiarem zdolności innowacyjnych (INZ) jest również dość wysoka (na poziomie 0,348), aczkolwiek niższa niż dla zdolności adaptacyjnych. W grupie analizowanych zmiennych w ADZ są jeszcze dwie zmienne Z2.6 (zdolność do dostosowania strategii działania do zmieniających się warunków) oraz Z2.5 (zdolność do inicjowania działań rynkowych, na które konkurencja reaguje z opóźnieniem). Rzetelność pomiaru dla tego wymiaru jest wysoka – współczynnik alfa-Cronbacha wynosi 0,927.

Drugi co do ważności z punktu widzenia pomiaru zdolności dynamicznych okazał się wymiar **zdolności innowacyjnych (INZ)** wyjaśniający 11,1% wariancji zmiennej latentnej (tabela 11). Obejmuje ostatecznie cztery stwierdzenia, dla których ładunki czynnikowe przekraczają 0,5. Najistotniejsze dla pomiaru INZ okazały się trzy zmienne, które jak określono wstępnie miały opisywać ten wymiar tzn. Z3.3 (zdolność do eksperymentowania w celu poszukiwania nietypowych, nowatorskich rozwiązań), Z3.2 (zdolność do wdrażania nowych technologii) oraz

Z3.3 (zdolność do tworzenia innowacji) z ładunkami czynnikowymi odpowiednio 0,897, 0,806 i 0,648. W tej grupie znalazła się również jedna zmienna uwzględniająca kwestie innowacji wstępnie zaliczona do zdolności adaptacyjnych Z2.4 (zdolność do zmiany modelu biznesu podczas wdrażania innowacyjnych rozwiązań) z dość wysokim ładunkiem – 0,677. Rzetelność pomiaru dla tego wymiaru jest wysoka – współczynnik alfa-Cronbacha jest na poziomie 0,847.

Ostatni wymiar – **zdolności absorpcyjne (ABZ)** – jest również istotny dla pomiaru zdolności dynamicznych – wyjaśnia 9,2% wariancji zmiennej latentnej. Obejmuje ostatecznie pięć stwierdzeń, dla większości z nich ładunki czynnikowe przekraczają 0,5. Najważniejsze w tej grupie okazały się dwie zmienne Z2.1 (zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych), czyli zmienna wiązana początkowo z wymiarem ADZ oraz Z1.4 (zdolność do poszukiwania okazji w różnych obszarach rynku wykraczając poza branżę prowadzonej działalności) z ładunkami czynnikowymi 0,866 i 0,829. Istotna jest też zmienna Z1.1 (zdolność do identyfikowania okazji rynkowych) z ładunkiem czynnikowym 0,527, natomiast nieco słabiej definiują ten wymiar Z1.3 (zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy nowych potrzeb klientów) oraz Z1.5 (zdolność do pozyskiwania informacji o rynku w celu wykorzystania ich w firmie) z ładunkami czynnikowymi 0,473 i 0,462. Również rzetelność pomiaru dla tego wymiaru jest wysoka – współczynnik alfa-Cronbacha jest na poziomie 0,805.

Jak podkreślano wcześniej, odrębnie został przeanalizowany wymiar zdolności organizacyjnych. Skala dla tego wymiaru jest rzetelna – współczynnik alfa-Cronbacha wynosi 0,925. Wyniki analizy czynnikowej (z wykorzystaniem metody osi głównych) potwierdzają, że przyjęty zestaw zmiennych jest właściwy – KMO = 0,917, chi-kwadrat (55) = 3349,04; $p < 0,001$. Kryterium Kaisera (wartość własna > 1) i Cattella (wykres osypiska) potwierdzają, że jest to jednowymiarowy konstrukt, który wyjaśnia 61,71% wariancji zmiennej latentnej. Dla prawie wszystkich zmiennych ładunki czynnikowe przekraczają wartość 0,7, a najwyższe odnotowano dla zmiennych Z4.1 (zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi) i Z4.2 (zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wzrostu i rozwoju) – odpowiednio 0,838 oraz 0,832. Moc dyskryminacyjna dla 10 zmiennych jest dobra (współczynnik korelacji nie niższy niż 0,676), MSA powyżej 0,9 (tabela 12).

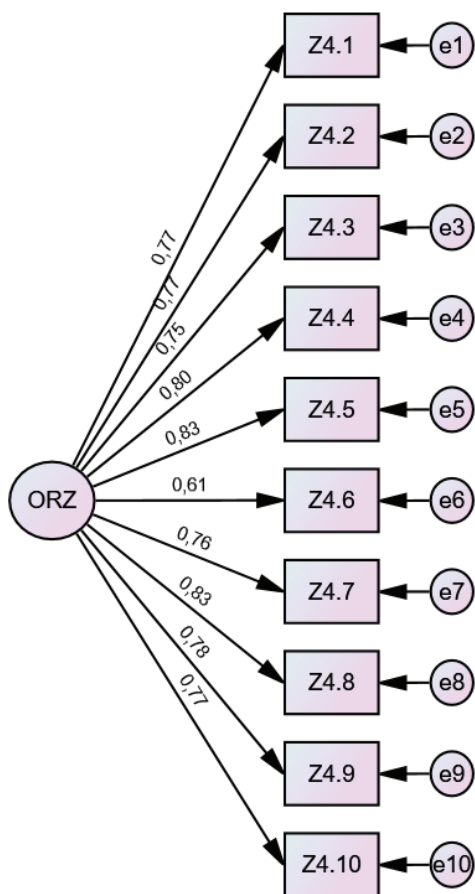
Moc dyskryminacyjna jednej ze zmiennych Z4.11 (zdolność do pozyskiwania finansowania) jest dość niska (współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym sięga 0,348), usunięcie tej zmiennej pozwoliłoby zwiększyć współczynnik alfa-Cronbacha (jednak jednak niewiele – do poziomu 0,933). Również po zastosowaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej uzyskano ładunek czynnikowy poniżej 0,4, wynoszący 0,379 (tabela 12). Wskazuje to, że zmienna ta umiarkowanie dobrze pasuje do przyjętego zestawu wskaźników, dlatego też została wyłączona z dalszej analizy.

Tabela 12. Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru zdolności organizacyjnych (ORZ)

Zmienne		Ładunki czynnikowe	MSA	Moc dyskryminacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
Z4.1	Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi	0,838	0,897	0,797	0,914
Z4.2	Zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wzrostu i rozwoju	0,832	0,916	0,807	0,914
Z4.3	Zdolność do budowania zaangażowania pracowników	0,824	0,945	0,798	0,914
Z4.4	Zdolność do pozbywania się zbędnych zasobów	0,818	0,952	0,794	0,914
Z4.5	Zdolność do szybkiego przenoszenia zasobów	0,802	0,914	0,763	0,915
Z4.6	Zdolność do wdrażania zmian nie zakłócając bieżącej działalności	0,800	0,935	0,776	0,915
Z4.7	Zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu	0,798	0,924	0,763	0,917
Z4.8	Zdolność do tworzenia relacji z klientami – współtworzenie wartości	0,744	0,912	0,733	0,917
Z4.9	Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi	0,740	0,906	0,705	0,918
Z4.10	Zdolność do pracy w zespołach wirtualnych	0,710	0,911	0,676	0,929
Z4.11	Zdolność do pozyskiwania finansowania	0,379	0,788	0,348	0,933

Źródło: opracowanie własne.

Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) przeprowadzona została w oparciu o dziesięć wskaźników (rysunek 6). Uzyskano następujące wyniki: $\chi^2(31) = 104,4$; $p < 0,0001$; $\chi^2 / df = 3,367 < 5$; $GFI = 0,954 > 0,95$; $CFI = 0,968 > 0,95$; $NFI = 0,956 > 0,95$; $RMSEA = 0,076 < 0,08$, $CI[RMSEA] = [0,060; 0,092]$, $PClose = 0,004$. Wskazuje to na dobre dopasowanie modelu pomiarowego. Dodatkowo każda ze zmiennych ma wysoki ładunek czynnikowy (rysunek 6).



Rysunek 6. Model pomiarowy zdolności organizacyjnych (wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej)

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając wielopoziomową rzetelność każdego z subwymiarów⁷ można potwierdzić, że jest ona bardzo dobra – CR = 0,919 (> 0,7)⁸. Również trafność zbieżna jest zgodna z oczekiwaniami – AVE (*Average Variance Extracted*) wynosi 0,534, a więc przekracza 0,5⁹. Podsumowując, trafność zbieżna i różnicowa oraz rzetelność

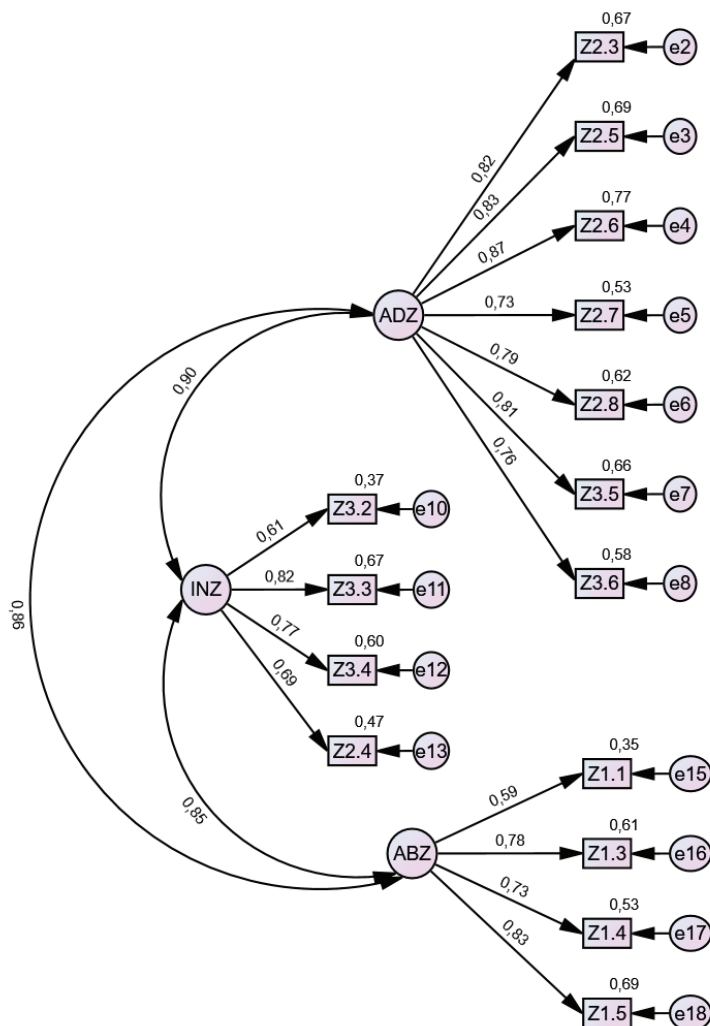
7 Por. C. Fornell, D.F. Larcker (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, Journal of Marketing Research, 18, s. 39–50.

8 Por. J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

9 Por. J.F. Hair, T. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, N.P. Danks, S. Ray (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R. A Workbook*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

tej skali są dobre, co stanowi kolejny argument za wykorzystaniem zaproponowanego modelu pomiarowego zdolności organizacyjnych.

Konfirmacyjna analiza czynnikowa przeprowadzona została również w odniesieniu do trójwymiarowego modelu zdolności dynamicznych, obejmującego wymiary: adaptacyjny (ADZ), innowacyjny (INZ) i absorpcyjny (ABZ). Wyniki estymacji modelu wskazały na słabe znaczenie zmiennej Z2.1 (element ABZ) – ładunek czynnikowy $< 0,5$. Ostatecznie przetestowano zatem model piętnastoelementowy (rysunek 7).



Rysunek 7. 3-czynnikowy model pomiarowy zdolności dynamicznych (wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej)

Źródło: opracowanie własne.

Model ten ma nie najlepsze dopasowanie, gdyż $RMSEA = 0,098 < 0,10$, $CI[RMSEA] = [0,089; 0,108]$, $PClose < 0,001$, co stanowi wynik dopuszczalny, choć słabszy od oczekiwanego. Również test chi-kwadrat wskazuje na akceptowalne własności modelu: $\chi^2 / df = 4,964 < 5$ (chi-kwadrat jest istotny: $\chi^2(87) = 431,9$; $p < 0,0001$). Miary opisowe dopasowania do danych nie są na optymalnym poziomie, choć można uznać je za właściwe (obie wartości większe od 0,8): $GFI = 0,860$, $AGFI = 0,807$. Wątpliwa jest wartość $CFI = 0,388$, która wskazuje na niezbyt dobre dopasowanie modelu, ale akceptowalne. Dodatkowo, model ten ma bardzo dobrą rzetelność wielopoziomową oraz trafność zbieżną i różnicową (tabela 13).

Tabela 13. Ocena rzetelności i trafności zbieżnej i różnicowej 3-czynnikowego modelu zdolności dynamicznych

Wymiary	CR	AVE	(ADZ)	(INZ)	(ABZ)
Zdolności adaptacyjne (ADZ)	0,927	0,646	(0,417)	0,903	0,864
Zdolności innowacyjne (INZ)	0,815	0,527	0,809	(0,278)	0,851
Zdolności absorpcyjne (ABZ)	0,827	0,548	0,816	0,764	(0,300)

CR – wielopoziomowa rzetelność (*composite reliability*), AVE – average variance extracted. Na głównej przekątnej znajdują się kwadraty AVE, a nad przekątną – współczynniki korelacji między czynnikami, pod przekątną – wskaźniki HTMT.

ADZ – zdolności adaptacyjne, INZ – zdolności innowacyjne, ABZ – zdolności absorpcyjne.

Źródło: opracowanie własne.

Wielopoziomowa rzetelność (ang. *composite reliability*) każdego z subwymiarów¹⁰ jest bardzo dobra¹¹ (rekomendowane wartości większe od 0,7, a w tym wypadku CR waha się od 0,815 do 0,927 – tabela 13). Również trafność zbieżna (ang. *convergent validity*) i dyskryminacyjna (ang. *discriminant validity*) są zgodne z oczekiwaniami (tabela 13). Dla wszystkich trzech wymiarów AVE przekracza 0,5¹². Co ważne, trafność różnicowa jest wysoka – miara HTMT¹³, która nie powinna być wyższa niż 0,85, nie przekracza tego progu dla żadnej pary zmiennych (tabela 13). Podsumowując, trafność zbieżna i różnicowa oraz rzetelność tej skali są dobre, co stanowi kolejny argument za wykorzystaniem zaproponowanego modelu pomiarowego zdolności.

W końcowym etapie analizy dokonano oceny modelu 4-czynnikowego pomiaru zdolności dynamicznych, uwzględniającego poza podstawowymi wymiarami – adaptacyjnym, innowacyjnym i absorpcyjnym – również wymiar organizacyjny.

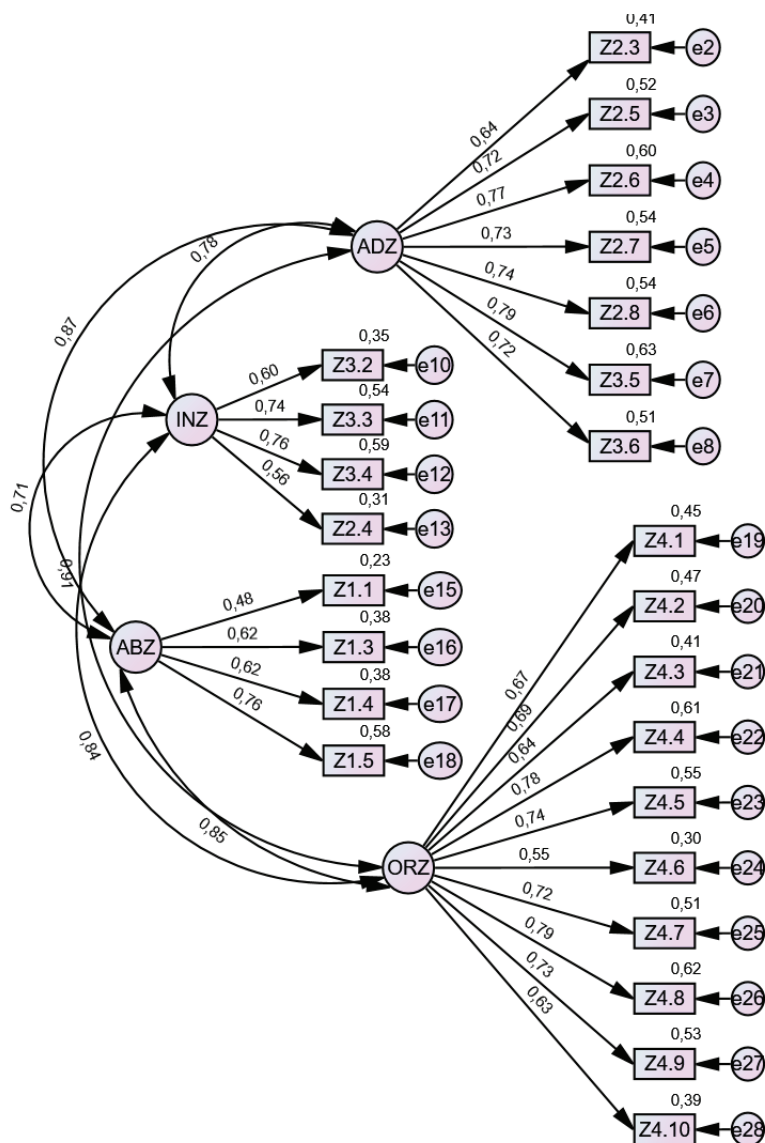
10 C. Fornell, D.F. Larcker (1981), *Evaluating structural equation models...*, s. 39–50.

11 J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black (1998), *Multivariate...*

12 Por. J.F. Hair, T. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, N.P. Danks, S. Ray (2021), *Partial Least Squares...*; C. Fornell, D.F. Larcker (1981), *Evaluating structural equation models...*, s. 39–50.

13 J. Henseler, C.M. Ringle, M. Sarstedt (2014), *A new criterion for assessing discriminant validity in variance based structural equation modelling*, Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), s. 115–135.

Zastosowano ponownie konfirmacyjną analizę czynnikową, estymując model metodą nieważonych najmniejszych kwadratów (NLS) z bootstrappingiem. Postać graficzną modelu zaprezentowano na rysunku 8.



Rysunek 8. 4-czynnikowy model zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa – wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdej z analizowanych zmiennych ładunki czynnikowe są na właściwym poziomie (powyżej 0,5, dla wielu zmiennych – powyżej 0,7), jedynie zmienna Z1.1 (zdolność do identyfikowania okazji rynkowych) ma ładunek nieznacznie niższy – 0,48. Należy zwrócić uwagę również na silne skorelowanie wymiarów – współczynniki korelacji między poszczególnymi zmiennymi latentnymi wahały się od 0,714 (ABZ i INZ) do 0,909 (ADZ i ORZ), dla żadnego z wymiarów nie przekraczały jednak 0,95. Uzyskane wyniki potwierdzają, że proponowany 4-czynnikowy model pomiarowy jest dobry. Zastosowana metoda estymacji nie wymaga konkretnej postaci rozkładu, niemniej jednak nie pozwala na wyznaczenie większości miar dopasowania. Opierając się na dostępnych miarach, tj. GFI = 0,978 > 0,95, AGFI = 0,974 > 0,95; NFI = 0,972 > 0,95 można uznać dopasowanie modelu za dobre. Również wielopoziomowa rzetelność jest dobra – CR > 0,7 dla każdego z wymiarów. Słabsza, aczkolwiek również dopuszczalna, jest natomiast trafność zbieżna i różnicowa (dyskryminacyjna). AVE jest wyższe od 0,5 tylko dla pierwszego wymiaru – zdolności adaptacyjnych, dla zdolności organizacyjnych trafność zbieżna jest nieco słabsza (AVE = 0,485), zaś dla dwóch kolejnych wymiarów AVE jest na niższym poziomie około 0,39–0,45 (tabela 14). Trafność różnicowa mierzona przy pomocy HTMT potwierdza dobre własności wymiarów ADZ, INZ i ABZ względem siebie oraz ABZ względem ORZ, natomiast ORZ względem ADZ i INZ wykazuje niską, aczkolwiek akceptowalną trafność dyskryminacyjną (HTMT < 0,95).

Tabela 14. Ocena rzetelności i trafności zbieżnej i różnicowej 4-czynnikowego modelu zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa

Wymiary	CR	AVE	(ADZ)	(INZ)	(ABZ)	(ORZ)
Zdolności adaptacyjne (ADZ)	0,890	0,537	(0,288)	0,783	0,872	0,909
Zdolności innowacyjne (INZ)	0,761	0,448	0,809	(0,201)	0,714	0,839
Zdolności absorpcyjne (ABZ)	0,716	0,393	0,816	0,764	(0,154)	0,854
Zdolności organizacyjne (ORZ)	0,903	0,485	0,948	0,938	0,890	(0,235)

CR – composite reliability, AVE – average variance extracted. Na głównej przekątnej znajdują się kwadraty AVE, nad przekątną – współczynniki korelacji między czynnikami, pod przekątną – wskaźniki HTMT.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, analizy zdolności dynamicznych badanych przedsiębiorstw dokonano w ramach czterech wymiarów – adaptacyjnego (ADZ), innowacyjnego (INZ), absorpcyjnego (ABZ) i organizacyjnego (ORZ). Dodatkowo ustalony zostanie ogólny wynik dla trójskładnikowego modelu zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw zgodnie z podejściem C. L. Wang i P. K. Ahmeda (3-ZDP) oraz ogólny wynik dla modelu czteroskładnikowego (4-ZDP).

Walidacja narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej

Oceniając model pomiarowy orientacji przedsiębiorczej na podstawie 5 zmiennych, można wskazać, że jego ogólna rzetelność jest duża – współczynnik alfa-Cronbacha wynosił 0,812, miara Kaisera-Meyera-Olkina KMO = 0,784, a test sferyczności Bartletta jest istotny ($\chi^2(10) = 850,6$; $p < 0,001$ (tabela 15). Dodatkowo, dla trzech zmiennych moc dyskryminacyjna jest zgodna z oczekiwaniami – współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym przekracza progową wartość 0,5, również dla dwóch pozostałych zmiennych jest dość wysoki (0,440 i 0,474). MSA z kolei przekracza wartość progową 0,5 dla każdego ze wskaźników. Eksploracyjna analiza czynnikowa potwierdziła, że konstrukt ten jest jednowymiarowy – wyjaśnia 58,3% wariancji zmiennej latentnej. Wartości ładunków czynnikowych są na oczekiwanym poziomie – każdy z nich przekracza 0,5, ich wartości wahają się między 0,595 dla zmiennej OP5 (zapewnienie autonomii pracowników w zakresie podejmowania decyzji), a 0,900 dla zmiennej OP4 (ocena sytuacji wobec rywalizacji rynkowej).

Tabela 15. Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru orientacji przedsiębiorczej

Zmienne		Ładunki czynnikowe	MSA	Moc dyskrymi- nacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
OP1	Poszukiwanie okazji rynkowych	0,635	0,843	0,474	0,812
OP2	Wprowadzanie nowości i wdrażanie innowacji	0,799	0,846	0,636	0,771
OP3	Szacowanie ryzyka gospodarczego	0,842	0,764	0,701	0,746
OP4	Ocena sytuacji wobec rywalizacji rynkowej	0,900	0,736	0,796	0,716
OP5	Zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji	0,595	0,792	0,440	0,818

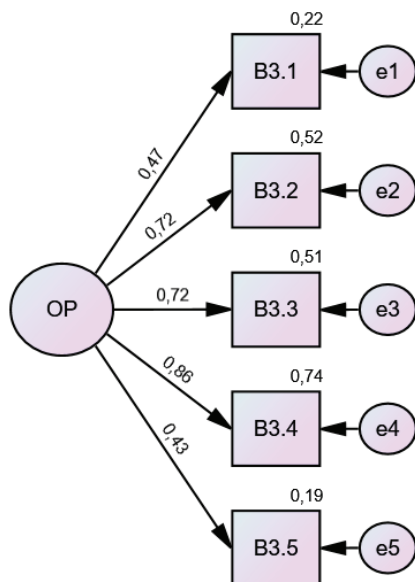
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa CFA (ang. *confirmatory factor analysis*)¹⁴ potwierdza jednoczynnikowy model orientacji przedsiębiorczej (rysunek 9). Uzyskany model ma umiarkowanie dobre własności – ładunki czynnikowe są większe od 0,5¹⁵ dla trzech zmiennych, dla dwóch są nieco niższe OP1 (poszukiwanie okazji rynkowych) – 0,468; OP5 (zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji) – 0,431, aczkolwiek dla wszystkich

14 Por. K.G. Joreskog, D. Sorbom (2004), *LISREL 8.7*, Scientific Software International, Chicago.

15 Por. J.F. Hair, T. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt (2022), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks.

zmiennych są one istotne statystycznie¹⁶ (jeśli większość ładunków czynnikowych przekracza 0,5, a tylko część ma wartości rzędu 0,3 i więcej, to model jest akceptowalny). Dopasowanie tego modelu nie jest jednak optymalne. Wskaźniki GFI = 0,950 i CFI = 0,913 są powyżej zwykle przyjmowanej wartości progowej 0,9, jednak $\chi^2(5) = 58,2$; $p < 0,0001$; $\chi^2 / df = 11,6 > 5$, a RMSEA = 0,161, co oznacza przekroczenie zarówno progu 0,08, jak i 0,10¹⁷. Pomińnięcie zmiennych z niższymi niż 0,5 ładunkami czynnikowymi nie poprawia jakości modelu.



Rysunek 9. Model pomiarowy orientacji przedsiębiorczej – wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając wielopoziomową rzetelność każdej zmiennej (ang. *composite reliability* – CR¹⁸), potwierdzić można, że jest ona bardzo dobra – CR = 0,783 > 0,7¹⁹. Również trafność zbieżna jest akceptowalna. AVE = 0,434 – wartość ta, choć niższa od

16 Por. S. Bedyńska, M. Książek (2012), *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.

17 L.T. Hu, P.M. Bentler (1999), *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*, *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), s. 1–55.

18 C. Fornell, D.F. Larcker (1981), *Evaluating structural equation models...*, s. 39–50.

19 J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black (1998), *Multivariate...*

0,5, przekracza akceptowalną wartość 0,4²⁰. Trafność różnicowa z uwagi na jeden wymiar nie podlega w tym przypadku ocenie²¹. Podsumowując, trafność zbieżna i rzetelność tej skali są dobre. Pomimo dopasowania modelu, którego nie można jednoznacznie potwierdzić jako dobre, wskaźniki ogólnego dopasowania – zarówno opisowe (GFI), jak i przyrostowe (CFI) – potwierdzają, że model pomiarowy można wykorzystać w praktyce. Niższe RMSEA, w zestawieniu z poprawnymi pozostałymi wynikami, nie wykluczają wykorzystania tego modelu.

Walidacja narzędzia pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa

Aby możliwe było dokonanie sumarycznej oceny konkurencyjności firmy, pomiar ten powinien być rzetelny i trafny. Współczynnik alfa-Cronbacha dla dwunastu wskaźników jest na właściwym poziomie – 0,781 > 0,7. Niemniej jednak własności zmiennej K9 (miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych) są słabe – jej moc dyskryminacyjna jest niska (współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym sięga tylko 0,177; MSA = 0,477 < 0,5). Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa wyodrębnia K9 jako trzeci czynnik, a po ograniczeniu liczby czynników do dwóch z żadnym czynnikiem nie wykazuje wystarczająco silnego powiązania z żadnym czynnikiem (ładunki czynnikowe są na poziomie 0,141 i 0,215). W związku z tym zdecydowano o wyłączeniu tej zmiennej z zestawu na etapie łącznej oceny konkurencyjności firmy. Wyniki oceny własności metody pomiaru konkurencyjności firmy w oparciu o zredukowany jedenastoelementowy zbiór wskaźników zestawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Ocena własności wskaźników wykorzystanych do pomiaru konkurencyjności firmy

Zmienne		Ładunki czynnikiowe		MSA	Moc dyskrymi- nacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
		KF1	KF2			
K1	Wysoka jakość obsługi klienta	0,846	-0,020	0,738	0,376	0,776
K2	Szeroka oferta produktowa	0,757	0,171	0,825	0,483	0,766
K3	Wysoka jakość produktów/usług	0,715	0,077	0,890	0,394	0,774
K4	Elastyczność – szybkość reakcji	0,667	0,346	0,809	0,562	0,760
K5	Konkurencyjne ceny	0,625	0,289	0,900	0,495	0,767
K6	Miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych	0,015	0,820	0,761	0,604	0,750
K7	Współpraca z partnerami	0,348	0,697	0,847	0,635	0,749

20 Por. J.F. Hair, T. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, N.P. Danks, S. Ray (2021), *Partial Least Squares...*; C. Fornell, D.F. Larcker (1981), *Evaluating structural equation models...*, s. 39–50.

21 J. Henseler, C.M. Ringle, M. Sarstedt (2014), *A new criterion...*, s. 115–135.

Zmienne		Ładunki czynnikowe		MSA	Moc dyskryminacyjna	alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
		KF1	KF2			
K8	Dostęp do zamówień publicznych (granty)	-0,349	0,688	0,645	0,194	0,857
K10	Posiadane zasoby	0,387	0,672	0,838	0,637	0,753
K11	Wysoka innowacyjność	0,385	0,667	0,801	0,646	0,745
K12	Skuteczny marketing	0,354	0,594	0,828	0,544	0,767
% wyjaśnionej wariancji		41,3	17,1	x		
alfa-Cronbacha		0,817	0,730			

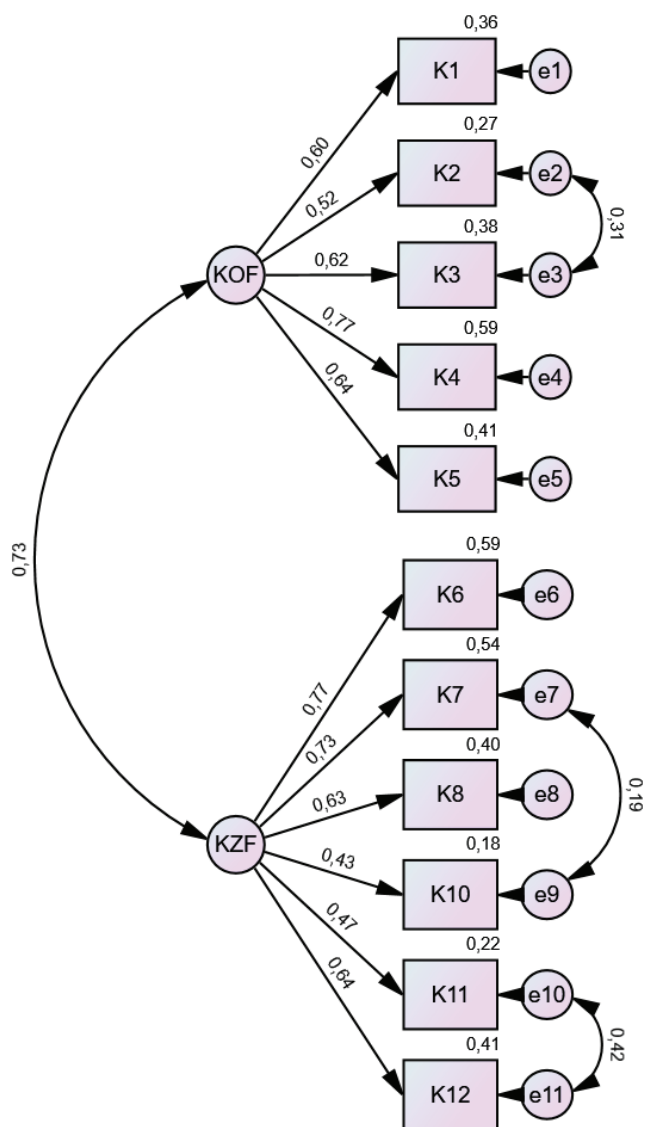
Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Miara adekwatności doboru próby wynosi $KMO = 0,813 > 0,5$, a test sferyczności Bartletta okazał się istotny (χ^2 -kwadrat (55) = 1910,6, $p < 0,001$). Potwierdza to trafność doboru wskaźników. Kryterium Kaisera i kryterium Cattella wskazują na to, że konkurencyjność firmy to konstrukt dwuwymiarowy. Dwa czynniki wyjaśniają łącznie 58,4% wariancji zmiennej latentnej (a więc zgodnie z oczekiwaniami powyżej 50%), przy czym każdy z czynników wyjaśnia więcej niż 5% tej zmienności – pierwszy 41,3%, drugi zaś – 17,1%.

Pierwszy, najważniejszy z punktu widzenia pomiaru konkurencyjności firmy, wymiar, który można określić jako **konkurencyjność oferty firmy (KOF)**, obejmuje zmienne K1 (wysoka jakość obsługi klienta), K3 (wysoka jakość produktów i usług), K2 (szeroką ofertę produktową), K5 (konkurencyjne ceny), a także K4 (elastyczność – szybkość reakcji). Największe znaczenie w tej grupie ma zmienna K1 (wysoka jakość obsługi klienta) z ładunkiem czynnikowym 0,846.

Drugi wymiar, który można określić jako **konkurencyjność zasobów firmy (KZF)**, obejmuje następujące zmienne K6 (miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych), K7 (współpracę z partnerami), K8 (dostęp do zamówień publicznych - granty), K10 (posiadane zasoby), K11 (wysoką innowacyjność) i K12 (skuteczny marketing). W tej grupie najważniejsza jest zmienna K6 (miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych) z ładunkiem czynnikowym 0,820). Wszystkie ładunki czynnikowe przekraczają próg 0,5.

Przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdza dwuczynnikowy model konkurencyjności firmy (rysunek 10).



Rysunek 10. Model pomiarowy konkurencyjności firmy – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskany model ma dobre własności – ładunki czynnikowe są większe od 0,5 dla prawie wszystkich zmiennych, dla dwóch są nieco niższe, lecz dla wszystkich zmiennych ładunki są istotne statystycznie. Uwzględniono (zgodnie ze wskazówkami wynikającymi z wartości indeksów modyfikacji) korelacje między zmiennymi: K2 i K3, K7 i K10, K11 i K12 (korelacje te są istotne statystycznie i uzasadnione

merytorycznie, aczkolwiek obniżają nieznacznie wartości ładunków czynnikowych – dla K10 i K11 spadają do poziomu, odpowiednio, 0,428 i 0,468, a więc tylko nieznacznie poniżej progu 0,5). Istotna jest też korelacja między czynnikami – współczynnik korelacji jest dość wysoki (0,733).

Dopasowanie tego modelu jest dobre: $\chi^2(40) = 187,5$; $p < 0,0001$; $\chi^2 / df = 4,69 < 5$, GFI = 0,931 i CFI = 0,904 (powyżej 0,9), RMSEA = 0,095, CI = [0,081; 0,109], PCLOSE < 0,001. RMSEA przekracza zatem próg 0,08, aczkolwiek mieści się w akceptowalnym przedziale poniżej 0,10²². Rzetelność wielopoziomowa dla obu wymiarów jest na dobrym poziomie – dla pierwszej subskali CR = 0,768, zaś dla drugiej CR = 0,785 (większe od 0,7). Trafność zbieżna jest akceptowalna, choć nie optymalna: AVE = 0,402 dla pierwszego wymiaru i 0,413 dla drugiego. HTMT (liczone jako iloraz średniej ze współczynników korelacji między wskaźnikami KOF i KZF i pierwiastka z iloczynu dwóch średnich ze współczynników korelacji między: (1) wskaźnikami KOF i (2) wskaźnikami KZF) ma wartość 0,554 < 0,85. Wyniki te potwierdzają, że trafność różnicowa jest dobra, a trafność zbieżna jest na akceptowalnym poziomie.

Reasumując, konkurencyjność firmy to konstrukt dwuwymiarowy, obejmujący konkurencyjność oferty firmy (KOF) i konkurencyjność zasobów firmy (KZF). Dopasowanie modelu pomiarowego, a także rzetelność, trafność zbieżna i dyskryminacyjna są dobre lub co najmniej akceptowalne. Pomiar konkurencyjności będzie więc dokonywany zarówno łącznie, jak i odrębnie dla dwóch jej wymiarów. Wartości zmiennych wyznaczone zostaną jako średnie dla odpowiednich wskaźników. Zmienne KF (konkurencyjność firmy), KOF (konkurencyjność oferty firmy) i KZF (konkurencyjność zasobów firmy) przyjmować mogą wartości z przedziału od 1 do 5, przy czym na wyższą konkurencyjność firmy wskazują wyższe wartości zmiennych.

Walidacja narzędzia pomiaru wyników firmy

Oceniając model pomiarowy wyników przedsiębiorstwa w zakresie zdolności dynamicznych, można wskazać, że jego ogólna rzetelność jest wysoka, gdyż współczynnik alfa-Cronbacha wynosi 0,984, miara adekwatności doboru próby, tj. miara Kaisera-Meyera-Olkina KMO = 0,961 (przekracza próg 0,5), a test sferyczności Bartletta jest istotny ($\chi^2(55) = 7803,6$; $p < 0,001$)²³. Dodatkowo dla każdej ze zmiennych moc dyskryminacyjna jest wysoka (współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym wynosi co najmniej 0,871, a więc przekracza progową wartość 0,5²⁴). Również MSA (ang. *measure sampling adequacy*), czyli miara adekwatności próby – zestawu zmiennych – na potrzeby analizy czynnikowej, przekracza wartość progową 0,5²⁵ dla każdego ze wskaźników (najniższa to 0,945), a żadna

22 L.T. Hu, P.M. Bentler (1999), *Cutoff criteria for fit indexes...*, s. 1–55.

23 Por. B.G. Tabachnick, L.S. Fidell (2007), *Using Multivariate...*

24 Por. J. Brzeziński (1999), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

25 H.F. Kaiser, J. Rice (1974), *Little jiffy...*

ze zmiennych nie obniża rzetelności (współczynnik alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji nie zmienia się znacząco). Eksploracyjna analiza czynnikowa potwierdziła, że konstrukt ten jest jednowymiarowy – zarówno kryterium Kaisera²⁶ (wartość własna > 1), jak i Cattella (wykres osypiska)²⁷, wskazują na jeden wymiar, który wyjaśnia 86,8% wariancji zmiennej latentnej – próg 50% został więc osiągnięty. Wartości ładunków czynnikowych są na oczekiwanym poziomie – każdy z nich przekracza 0,5²⁸, a ich zakres wynosi między 0,892 (możliwość wdrażania innowacji) a 0,960 (płynność finansowa) (tabela 17).

Tabela 17. Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru wyników przedsiębiorstwa

	Zmienne	Ładunki czynnikiowe	MSA	Moc dyskrymi- nacyjna	alfa-Cron- bacha po usunięciu pozycji
W1	Wielkość przychodów	0,956	0,958	0,946	0,982
W2	Zysk	0,926	0,969	0,910	0,983
W3	Udział w rynku	0,947	0,97	0,935	0,982
W4	Liczba klientów	0,952	0,941	0,940	0,982
W5	Wielkość sprzedaży	0,959	0,965	0,949	0,982
W6	Możliwości rozwoju firmy	0,915	0,982	0,897	0,983
W7	Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	0,936	0,971	0,922	0,983
W8	Płynność finansowa	0,960	0,945	0,951	0,982
W9	Skuteczności działań strategicznych	0,908	0,957	0,889	0,984
W10	Możliwości rozwoju pracowników	0,893	0,961	0,873	0,984
W11	Możliwości wdrażania innowacji	0,892	0,958	0,871	0,984

Źródło: opracowanie własne.

26 H. Kaiser (1960), *The application of electronic computers...*, s. 141–151.

27 R.B. Cattell (1966), *The scree test...*, s. 245–276.

28 Por. B.G. Tabachnick, L.S. Fidell (2007), *Using Multivariate...*

3.2. Zdolności dynamiczne w praktyce badanych przedsiębiorstw

W wyniku postępowania badawczego dokonano oceny nastawienia właścicieli/współwłaścicieli badanych podmiotów do czterech zagadnień wymienionych w tabeli 18. Respondenci oceniali w skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczała nastawienie bardzo negatywne, 2 – negatywne, 3 – neutralne, 4 – pozytywne, a 5 – bardzo pozytywne. W trakcie badania podkreślano, że pytanie odnosi się do opinii osoby ankietowanej i nie jest związane z żadną formą obiektywnej oceny stanu umiejętności lub wiedzy. W przypadku więcej niż jednego właściciela, pytanie dotyczyło wszystkich właścicieli.

Tabela 18. Ocena nastawienia właścicieli/współwłaścicieli badanych podmiotów do kwestii związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem

	Ogółem					Mikroprzedsiębiorstwa					Małe przedsiębiorstwa				
	Odsetek wskazań*														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nastawienie do poszukiwania okazji rynkowych	0,0	1,3	23,9	63,9	10,9	0,0	1,3	24,3	64,9	9,5	0,0	0,0	11,2	24,3	64,5
Nastawienie do wprowadzania nowości	0,0	2,9	28,3	64,5	4,3	0,0	3,0	28,9	64,6	3,6	0,0	0,0	9,4	60,7	30,8
Nastawienie wobec ryzyka gospodarczego	0,0	2,0	28,8	64,9	4,0	0,0	2,3	29,5	65,2	3,0	0,0	0,0	2,8	52,3	44,9
Nastawienie wobec rywalizacji rynkowej	0,0	2,3	24,1	68,3	8,4	0,0	2,3	24,6	68,5	4,6	0,0	0,9	5,6	57,9	35,5

Tab. 18 (cd.)

	Ogółem					Mikroprzedsiębiorstwa					Małe przedsiębiorstwa				
	Statystyki opisowe														
	M	Me	SD	S	K	M	Me	SD	S	K	M	Me	SD	S	K
Nastawienie do poszukiwania okazji rynkowych	3,84	4,00	0,61	-0,23	0,32	3,83	4,00	0,60	-0,28	0,42	4,53	5,00	0,69	-1,17	0,05
Nastawienie do wprowadzania nowości	3,70	4,00	0,59	-0,62	0,54	3,69	4,00	0,59	-0,67	0,52	4,22	4,00	0,59	-0,09	-0,38
Nastawienie wobec ryzyka gospodarczego	3,71	4,00	0,58	-0,58	0,46	3,69	4,00	0,57	-0,67	0,42	4,42	4,00	0,55	-0,20	-0,97
Nastawienie wobec rywalizacji rynkowej	3,77	4,00	0,58	-0,66	0,95	3,75	4,00	0,57	-0,71	0,96	4,28	4,00	0,61	-0,49	0,76

* Respondenci oceniali nastawienie w skali od 1 do 5, gdzie 1- bardzo negatywne, 2 – negatywne, 3 – neutralne, 4 – pozytywne, 5 – bardzo pozytywne.

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtোza

Źródło: opracowanie własne.

Badani podobnie odnosili się do wszystkich czterech kwestii – średnie wahały się od 3,70–3,71 (nastawienie do wprowadzenia nowości²⁹ i nastawienie wobec ryzyka gospodarczego³⁰) przez 3,77 (nastawienie wobec rywalizacji rynkowej³¹) po 3,84 (nastawienie do poszukiwania okazji rynkowych³²). Udział osób pozytywnie lub bardzo pozytywnie oceniających swoje nastawienie był najwyższy dla rywalizacji rynkowej (77%) i poszukiwania okazji rynkowych (75%). Występują przy

29 Akceptacja wdrażania w firmie nowości produktowych, technicznych lub organizacyjnych, gotowość do ich projektowania lub pozyskiwania.

30 Gotowość do akceptacji ryzyka gospodarczego związanego z działalnością na konkurencyjnym, niepewnym rynku, podejmowania inwestycji, wprowadzania nowych ofert rynkowych, zmian organizacyjnych, itp.

31 Gotowość, akceptacja rywalizacji na konkurencyjnym rynku.

32 Aktywność w zakresie szukania szans na rynku, np. samodzielny monitoring rynku, zlecenie analiz rynkowych, kontakty biznesowe itp.

tym różnice między właścicielami/współwłaścicielami mikro- i małych przedsiębiorstw. Dotyczy to zwłaszcza nastawienia na poszukiwanie okazji rynkowych, które deklarowało jako pozytywne 75% mikroprzedsiębiorstw wobec 89% małych (w teście Manna-Whitneya $p < 0,001$). O ile w przypadku mikroprzedsiębiorstw jest to wariant najczęściej wskazywany jako „pozytywne” ($M = 3,83$), o tyle w małych przedsiębiorstwach ten odsetek był najniższy. W małych firmach przez prawie wszystkich badanych oceniono jako pozytywne nastawienie wobec ryzyka gospodarczego (97% vs. 68%, średnie 4,42 vs. 3,69, $p < 0,001$). Istotne różnice dotyczą też nastawienia wobec rywalizacji rynkowej (93% vs. 73%, średnie 4,28 vs. 3,75, $p < 0,001$). Również w przypadku nastawienia na wprowadzanie nowości różnice są statystycznie istotne (92% vs. 68%, średnie 4,22 vs. 3,69, $p < 0,001$). We wszystkich analizowanych obszarach w małych firmach nastawienie jest bardziej pozytywne niż w mikro (tabela 18).

Analiza zdolności dynamicznych została przeprowadzona w oparciu o dwa modele: pierwszy – składający się z trzech wymiarów zgodnie z modelem C. L. Wang i P. K. Ahmeda (3-ZDP) – oraz drugi, rozszerzony, obejmujący cztery wymiary (4-ZDP)³³. Każdy z tych wymiarów wyznaczono jako średnią z definiujących go zmiennych, a zatem każda z nich mogła przyjmować wartości z przedziału od 1 do 5, przy czym wyższy wynik świadczył o wyższym poziomie zdolności dynamicznych badanych mikro i małych przedsiębiorstw.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, respondenci wysoko ocenili zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa (wykres 4–5, tabela 19). Mediana dla wszystkich zmiennych wynosiła 4 (tabela 19), co wskazuje, że połowa osób oceniła zdolności dynamiczne swojej firmy jako przynajmniej wysokie. Wariant ten był również wybierany najczęściej (dominanta dla wszystkich wskaźników wynosiła 4). Odpowiedź tę wybierało ponad 80% badanych; nieco niższe odsetki dla odpowiedzi 4 „wysoka zdolność” dotyczyły jedynie zmiennej Z1.1 – zdolność do identyfikowania okazji rynkowych (63%, 32% dla odpowiedzi 5 „bardzo wysoka zdolność”), Z3.2 – zdolność do tworzenia innowacji (74%, 24% dla odpowiedzi 3 „trudno powiedzieć”) i Z4.6 – zdolności do pracy w zespołach wirtualnych (74%, 22% dla odpowiedzi 1–3). Jednocześnie odpowiedź 1 „bardzo niska zdolność” wybrało nie więcej niż 5% badanych (przy czym tylko w przypadku pięciu wskaźników było to więcej niż 1% badanych), odpowiedzi „bardzo niska i niska zdolność” (1–2) wybrało nie więcej niż 10% badanych (tylko dla trzech wskaźników – więcej niż 3% badanych). Również odpowiedzi 5 „bardzo wysoka zdolność” były rzadkie (z wyjątkiem pierwszej zmiennej odsetek ten nie przekraczał 10%). Skutkuje to wysoką kurtozą (dla wielu zmiennych przekracza ona zalecany dla modeli parametrycznych próg $[-7; 7]$), jak i wysoką skośnością (aczkolwiek tylko dla czterech wskaźników przekracza przedział $[-3; 3]$, choć dla wielu przekracza przedział $[-2; 2]$)³⁴.

33 Szczegółowa charakterystyka tych wymiarów została zaprezentowana w podpunkcie 2.3 tego opracowania.

34 Sprawia to pewne problemy na dalszym etapie analiz, jednak nie wyklucza zastosowania modeli czynnikowych (po zastosowaniu dostosowanej do sytuacji metody estymacji modelu).



Wykres 4. Ocena* zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa według modelu 3-wymiarowego (w %)

* Respondenci oceniali zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską zdolność, 2 – niską zdolność, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wysoką zdolność, 5 – bardzo wysoką zdolność.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza szczegółowa zmiennych opisujących zdolności dynamiczne wykazała, że najwyżej oceniono zmienną Z1.1 – zdolność do identyfikowania okazji rynkowych ($M = 4,27$, przy niskiej skośności rozkładu i dość jednorodnych odpowiedziach) – tabela 19. Kolejną w hierarchii okazała się zmienna Z1.2 – zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans ($M = 4,06$). Wysoko oceniono również zmienną Z1.3 – zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy potrzeb klientów i Z2.3 – zdolność do dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów ($M=4,0$). Na podobnym poziomie uplasowały się Z2.1 – zdolność do wykorzystania pojawiających się szans rynkowych oraz Z2.3 – zdolność do dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (średnia 3,98–3,99).



Wykres 5. Ocena* zdolności organizacyjnych (w %)

* Respondenci oceniali zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską zdolność, 2 – niską zdolność, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wysoką zdolność, 5 – bardzo wysoką zdolność.

Źródło: opracowanie własne.

Relatywnie najslabiej oceniano jedną ze zdolności organizacyjnych, tj. Z4.6 – zdolność do pracy w zespołach wirtualnych ($M = 3,68$; 22% odpowiedzi nie wyższych niż 3 – wykres 5, tabela 19), a także Z2.4 – zdolności do zmiany modelu biznesu podczas wdrażania innowacyjnych rozwiązań ($M = 3,70$; 19% odpowiedzi nie wyższych niż 3 – wykres 4, tabela 19). Stosunkowo nisko oceniano również

inne zdolności innowacyjne (INZ): Z3.2 – zdolność do tworzenia innowacji ($M = 3,78$; 24% odpowiedzi nie wyższych niż 3) oraz Z3.3 – zdolność do eksperymentowania w celu poszukiwania nietypowych, nowatorskich rozwiązań i wdrażania nowych technologii (średnia 3,78–3,80; 17–18% odpowiedzi max. 3). Spory odsetek odpowiedzi nie wyższych niż 3 dotyczy także Z2.2 – zdolności do rekonfigurowania zasobów (17%; $M = 3,81$).

Tabela 19. Statystyki opisowe oceny* zdolności dynamicznych badanych podmiotów

	Wyszczególnienie	M	Me	SD	S	K
Z1.1	Zdolność do identyfikowania okazji rynkowych	4,27	4,00	0,56	-0,24	0,75
Z1.2	Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans	4,06	4,00	0,36	0,73	4,44
Z1.3	Zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy nowych potrzeb klientów	4,00	4,00	0,44	-1,78	14,48
Z1.4	Zdolność do poszukiwania okazji w różnych obszarach rynku wykraczając poza branżę prowadzonej działalności	3,93	4,00	0,58	-2,37	10,48
Z1.5	Zdolność do pozyskiwania informacji o rynku w celu wykorzystania ich w firmie	3,92	4,00	0,44	-2,68	10,60
Z2.1	Zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych	3,99	4,00	0,35	-1,48	13,43
Z2.2	Zdolność do rekonfigurowania zasobów	3,81	4,00	0,56	-2,37	8,24
Z2.3	Zdolność do dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu	3,98	4,00	0,49	-2,65	16,69
Z2.4	Zdolność do zmiany modelu biznesu podczas wdrażania innowacyjnych rozwiązań	3,70	4,00	0,72	-2,27	4,49
Z2.5	Zdolność do inicjowania działań rynkowych, na które konkurencja reaguje z opóźnieniem	3,88	4,00	0,52	-3,22	13,89
Z2.6	Zdolność do dostosowania strategii działania do zmieniających się warunków	3,95	4,00	0,47	-3,59	21,57
Z2.7	Zdolność do dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów	4,00	4,00	0,49	-2,65	17,45
Z2.8	Zdolność do reagowania na nowe trendy rynkowe	3,95	4,00	0,48	-2,98	18,06
Z3.1	Zdolność do kreowania nowych idei	3,89	4,00	0,37	-2,06	6,05
Z3.2	Zdolność do tworzenia innowacji	3,78	4,00	0,46	-0,73	0,04

	Wyszczególnienie	M	Me	SD	S	K
Z3.3	Zdolność do eksperymentowania w celu poszukiwania nietypowych, nowatorskich rozwiązań	3,78	4,00	0,67	-2,44	6,89
Z3.4	Zdolność do wdrażania nowych technologii	3,80	4,00	0,52	-1,77	3,63
Z3.5	Zdolność do wykorzystywania wiedzy (o rynku, konkurentach, dostawcach) dla budowania innowacyjnych rozwiązań	3,89	4,00	0,40	-2,36	8,15
Z3.6	Zdolność do udoskonalenia dotychczasowych produktów/usług	3,94	4,00	0,40	-2,60	12,30
Z4.1	Zdolność do tworzenia relacji z klientami – współtworzenie wartości	3,89	4,00	0,45	-1,78	6,22
Z4.2	Zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu	3,94	4,00	0,39	-3,39	22,49
Z4.3	Zdolność do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wzrostu i rozwoju	3,93	4,00	0,43	-2,59	15,38
Z4.4	Zdolność do szybkiego przenoszenia zasobów	3,86	4,00	0,56	-3,18	13,09
Z4.5	Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi	3,86	4,00	0,47	-2,17	6,16
Z4.6	Zdolność do pracy w zespołach wirtualnych	3,68	4,00	0,82	-1,90	3,47
Z4.7	Zdolność do wdrażania zmian nie zakłócając bieżącej działalności	3,87	4,00	0,47	-2,28	6,95
Z4.8	Zdolność do pozbywania się zbędnych zasobów	3,83	4,00	0,47	-1,77	4,08
Z4.9	Zdolność do współpracy z partnerami biznesowymi	3,85	4,00	0,44	-1,81	4,60
Z4.10	Zdolność do budowania zaangażowania pracowników	3,88	4,00	0,45	-1,57	4,92
Z4.11	Zdolność do pozyskiwania finansowania	3,90	4,00	0,48	-1,15	3,92

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

* Respondenci oceniali zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską zdolność, 2 – niską zdolność, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wysoką zdolność, 5 – bardzo wysoką zdolność.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z wcześniej prezentowanych analiz, respondenci wysoko ocenili zdolności we wszystkich czterech wymiarach, jak również wyników ogółem. Najwyżej oceniane są zdolności absorpcyjne (ABZ) ($M = 4,15$; $Me = 4,25$), naj słabiej – innowacyjne (INZ) ($M = 3,86$; $Me = 4$). Ogólna ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa jest wysoka – zarówno w modelu 4-czynnikowym, jak i 3-czynnikowym (tabela 20). Wyniki te są stosunkowo jednorodne (odchylenie standardowe stanowi ok. 10% średniej), niemniej jednak charakteryzują się silną lewostronną skośnością (przeważają wyniki wyższe niż średnia, choć występują też wyniki nietypowo niskie). Wysoka jest kurtoza, dla wymiaru zdolności adaptacyjne (ADZ) sięga aż ok. 17³⁵.

Tabela 20. Sumaryczna ocena* zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa – statystyki opisowe

Statystyka	ADZ	INZ	ABZ	ORZ	ZDP3	ZDP4
Minimum	1,29	1,75	1,50	1,70	1,93	2,00
Maksimum	4,86	4,75	5,00	4,80	4,87	4,83
Średnia	4,05	3,86	4,15	3,95	4,02	4,00
Mediana	4,00	4,00	4,25	4,00	4,00	4,00
Odchylenie standardowe	0,42	0,50	0,43	0,42	0,39	0,39
Skośność	-2,88	-1,80	-1,63	-1,97	-2,20	-2,26
Kurtoza	17,85	4,71	8,17	7,05	9,76	9,64

* Respondenci oceniali zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską zdolność, 2 – niską zdolność, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wysoką zdolność, 5 – bardzo wysoką zdolność.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie dokonano analizy orientacji przedsiębiorczej za pomocą narzędzia składającego się z pięciu stwierdzeń odpowiadających wymiarom: proaktywności, innowacyjności, autonomii, podejmowania ryzyka oraz konkurencyjnej agresywności, szczegółowo omówionych w punkcie 2.3 niniejszej monografii.

Wynik ogólny dla zmiennej „orientacja przedsiębiorcza” (OP) wyznaczono jako sumę punktów uzyskanych dla pięciu itemów, a zatem może przyjmować wartości od 5 do 25. Wartość bliższa 25 oznacza wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej. W tabeli 21 zestawiono wyniki dotyczące poszczególnych aspektów składających się na pomiar postawy przedsiębiorczej.

35 Ze względu na to w dalszej części zastosowane zostaną testy nieparametryczne oraz nieparametryczny współczynnik korelacji rho Spearmana.

Tabela 21. Składowe orientacji przedsiębiorczej – ogółem i w przekroju wielkości przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań*					Statystyki opisowe				
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
Ogółem										
Poszukiwanie okazji rynkowych	0,0	0,0	5,8	71,7	22,6	4,17	4,00	0,51	0,27	0,34
Wprowadzanie nowości i wdrażanie innowacji	1,0	3,5	19,7	70,8	5,0	3,75	4,00	0,64	-1,39	3,32
Szacowanie ryzyka gospodarczego	1,0	1,0	9,7	84,1	4,2	3,90	4,00	0,50	-2,44	11,55
Ocena sytuacji wobec rywalizacji rynkowej	1,0	0,6	9,9	83,1	5,4	3,91	4,00	0,51	-2,21	11,04
Zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji	0,0	0,0	5,4	80,5	14,0	4,09	4,00	0,43	0,46	1,99
Mikroprzedsiębiorstwa										
Poszukiwanie okazji rynkowych	0,0	0,0	5,9	72,5	21,6	4,16	4,00	0,50	0,28	0,46
Wprowadzanie nowości i wdrażanie innowacji	1,0	3,6	20,0	70,8	4,6	3,74	4,00	0,64	-1,42	3,34
Szacowanie ryzyka gospodarczego	1,0	1,0	9,8	84,9	3,3	3,89	4,00	0,50	-2,67	12,39
Ocena sytuacji wobec rywalizacji rynkowej	1,0	0,7	10,2	83,6	4,6	3,90	4,00	0,50	-2,36	11,58
Zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji	0,0	0,0	5,6	81,3	13,1	4,08	4,00	0,43	0,44	2,25
Małe przedsiębiorstwa										
Poszukiwanie okazji rynkowych	0,0	0,0	0,0	42,1	57,9	4,58	5,00	0,50	-0,33	-1,93
Wprowadzanie nowości i wdrażanie innowacji	0,0	0,0	8,4	71,0	20,6	4,12	4,00	0,53	0,14	0,46

Tab. 21 (cd.)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań*					Statystyki opisowe				
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
Szacowanie ryzyka gospodarczego	0,0	0,0	4,7	54,2	41,1	4,36	4,00	0,57	-0,22	-0,72
Ocena sytuacji wobec rywalizacji rynkowej	0,0	0,0	0,9	63,6	35,5	4,35	4,00	0,50	0,42	-1,26
Zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji	0,0	0,0	0,0	41,5	48,6	4,49	4,00	0,50	0,06	-2,04

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

* Respondenci dokonywali oceny podejmowanych w firmie działań przedsiębiorczych w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak i 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z obszarów orientacji przedsiębiorczej został oceniony wysoko, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach (tabela 21). Respondenci najwyżej oceniali swoje kompetencje w zakresie poszukiwania okazji rynkowych ($M = 4,17$; blisko 90% ocen wysokich, w tym 22% ocen 5). Jest to aspekt oceniany najwyżej zarówno w mikroprzedsiębiorstwach, jak i w małych podmiotach, dla których średnia wynosiła aż 4,58. Małe firmy różnią się przy tym istotnie od mikroprzedsiębiorstw (w teście Manna-Whitneya $p < 0,001$). Wysoko oceniono również zapewnienie autonomii pracownikom w zakresie podejmowania decyzji ($M = 4,09$, w tym 4,49 dla małych firm; $p < 0,001$). Nieznacznie słabiej osadzono wprowadzanie nowości i wdrażanie innowacji ($M = 3,75$). Dotyczy to obu grup, choć różnice i w tym przypadku są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Również w odniesieniu do pozostałych dwóch kwestii zarządzający w małych firmach odnotowali istotnie wyższe wyniki niż reprezentujący mikroprzedsiębiorstwa ($p < 0,001$).

Ogólny poziom orientacji przedsiębiorczej jest tym samym wysoki. Żaden z badanych nie osiągnął wartości minimalnej tej zmiennej (minimum dla mikroprzedsiębiorstw wyniosło 11, zaś dla małych – 19), natomiast wartość maksymalną (25) uzyskało odpowiednio 1,6% i 1,9% firm. Średnia i mediana są bliskie 20 – zarówno ogółem, jak i dla mikroprzedsiębiorstw, natomiast dla małych firm – ok. 22, a więc blisko maksimum (tabela 22). Mikroprzedsiębiorstwa różnią się pod tym względem istotnie od małych podmiotów (w teście t-Studenta $p < 0,001$), wielkość efektu jest wysoka (statystyka d-Cohena wynosi $1,199 > 0,8$).

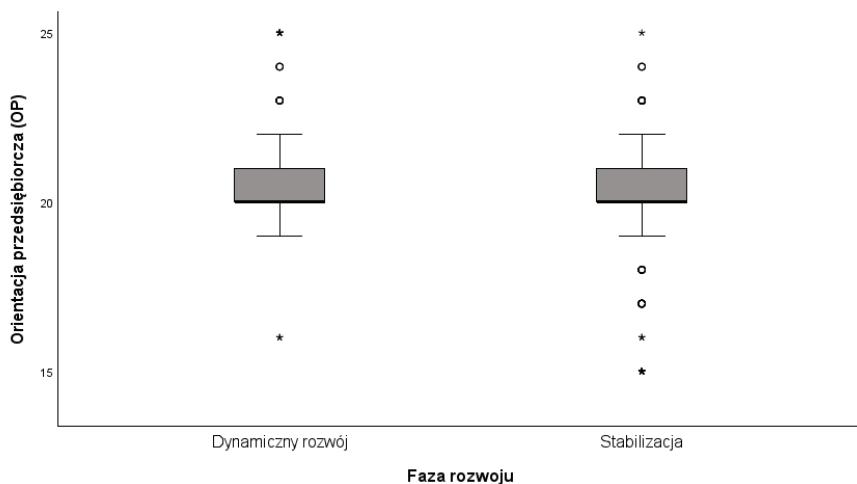
Tabela 22. Rozkład zmiennej *orientacja przedsiębiorcza* [skala 5–25]

Statystyka	Min.	Max.	M	Me	SD	S	K
Ogółem	11	25	19,82	20	1,98	-1,35	4,72
Mikroprzedsiębiorstwa	11	25	19,76	20	1,97	-1,39	4,88
Małe przedsiębiorstwa	19	25	21,90	22	1,07	0,07	0,80

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając fazę rozwoju przedsiębiorstwa, można odnotować istotne statystycznie różnice – w firmach znajdujących się w fazie dynamicznego rozwoju orientacja przedsiębiorcza jest na istotnie wyższym poziomie ($M = 20,8$; $SD = 1,78$; $Me = 20$) niż w firmach w fazie stabilizacji ($M = 19,8$, $SD = 1,58$, $Me = 20$) – w teście t-Studenta $p < 0,001$, a wielkość efektu jest umiarkowana (statystyka d-Cohe-na wynosi 0,610) (rysunek 11).



Rysunek 11. Porównanie orientacji przedsiębiorczej według fazy rozwoju firmy. Ze względu na małe liczebności dla fazy uruchomienia i schyłkowej, pominięto te dwie grupy.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy zgromadzonych danych w postępowaniu badawczym wynika, że tylko 2 z 6 charakterystyk mikro- i małego przedsiębiorstwa tzn. wielkość i faza rozwoju są znacząco powiązane z orientacją przedsiębiorczą. W świetle powyższych wyników **nie można jednoznacznie potwierdzić hipotezy H2** o treści: *Poziom orientacji przedsiębiorczej mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk, w związku z tym należy ją odrzucić.*

W kolejnym etapie poproszono respondentów o ocenę konkurencyjności swojego przedsiębiorstwa w odniesieniu do innych podmiotów w branży. Szczegółowa analiza wykazała, że średnia ocena wynosiła 3,49 (w skali 5-stopniowej), dla połowy osób – nie mniej niż 4 (nie niżej niż jako silna). Wyniki były dość jednorodne (SD = 0,64) i pozbawione silnej skośności – tabela 23.

Tabela 23. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Odsetek odpowiedzi*					Statystyki opisowe				
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
Ogółem	0,0	5,9	41,0	50,8	2,3	3,49	4,00	0,64	-0,39	-0,24
Mikroprzedsiębiorstwa	0,0	5,9	40,7	51,1	2,3	3,50	4,00	0,64	-0,40	-0,23
Małe przedsiębiorstwa	0,0	5,6	54,2	38,3	1,9	3,36	3,00	0,62	0,05	-0,20

* Respondenci dokonywali oceny konkurencyjności swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza konkurencyjność bardzo słabą, 2 – słabą, 3 – taką samą jak inne firmy z branży, 4 – silną, 5 – bardzo silną.

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności,

K – kurtoza

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele małych firm oceniali swoją konkurencyjność istotnie lepiej niż właściciele mikroprzedsiębiorstw (w teście Manna-Whitneya $p = 0,035$). Konkurencyjność oceniano również wielowymiarowo, w oparciu o zestaw 12 czynników szczegółowo opisanych w podpunkcie 2.3 i zawartych w tabeli 24. Ocena wszystkich czynników, poza zmienną K11 (dostęp do zamówień publicznych – granty), była wysoka; średnie wahają się od 3,56 dla zmiennej K12 (miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych) i 3,57 dla zmiennej K6 (wysoka innowacyjność) do 4,51 dla zmiennej K1 (wysoka jakość produktów/usług). Uwagę zwraca przy tym wysoka kurtoza dla zmiennej K9 (lokalizacji prowadzonej działalności). Skośność i kurtoza dla pozostałych zmiennych są akceptowalne z punktu widzenia analizy czynnikowej (tabela 24).

Tabela 24. Ocena* czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Odsetek wskazań					Statystyki opisowe				
		1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
K1	Wysoka jakość produktów/usług	0,0	0,0	0,6	48,0	51,3	4,51	5,00	0,51	-0,17	-1,63
K2	Szeroka oferta produktowa	0,0	0,0	8,0	66,6	25,4	4,17	4,00	0,55	0,06	-0,05

Wyszczególnienie		Odsetek wskazań					Statystyki opisowe				
		1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
K3	Wysoka jakość obsługi klienta	0,0	0,0	1,3	69,4	29,3	4,28	4,00	0,48	0,62	-0,73
K4	Elastyczność – szybkość reakcji	0,0	0,6	8,4	77,2	13,8	4,04	4,00	0,50	-0,23	2,45
K5	Konkurencyjne ceny	0,0	0,0	4,9	77,7	17,4	4,13	4,00	0,46	0,48	1,23
K6	Wysoka innowacyjność	0,0	5,4	36,8	52,9	4,8	3,57	4,00	0,67	-0,32	-0,08
K7	Posiadane zasoby	0,0	2,2	14,1	78,7	5,0	3,86	4,00	0,51	-1,21	3,36
K8	Współpraca z partnerami	0,0	3,2	18,1	71,9	6,8	3,82	4,00	0,59	-0,89	1,79
K9	Lokalizacja prowadzonej działalności	0,0	1,7	7,5	84,2	6,6	3,96	4,00	0,45	-1,24	6,20
K10	Skuteczny marketing (np. skuteczny system promocji, reklamy)	0,0	0,0	9,0	85,0	6,0	3,97	4,00	0,39	-0,32	3,78
K11	Dostęp do zamówień publicznych (granty)	41,2	15,1	11,7	31,0	1,0	2,35	2,00	1,32	0,25	-1,62
K12	Miejsce w układzie powiązań biznesowych lub personalnych	0,0	5,8	35,7	55,4	3,1	3,56	4,00	0,65	-0,51	-0,03

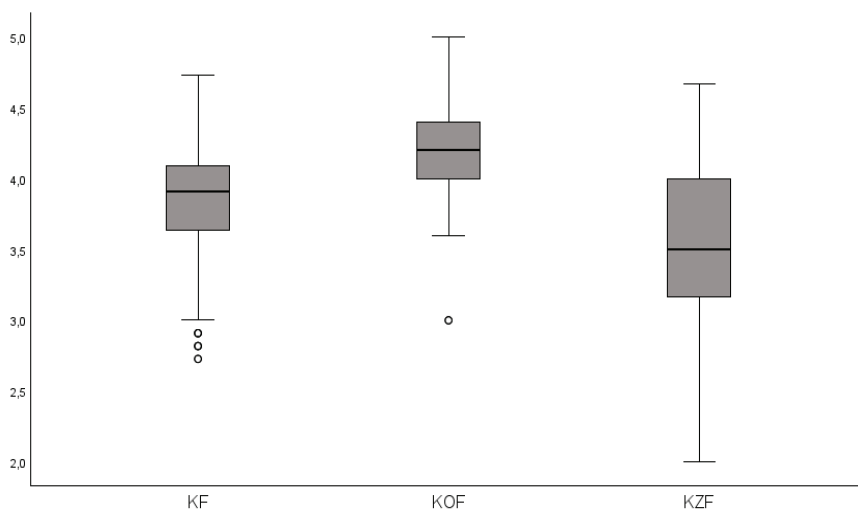
* Respondenci dokonywali oceny wpływu czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami na dominującym rynku firmy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – przeciętny wpływ, 4 – znaczący wpływ, 5 – bardzo znaczący wpływ.

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

Źródło: opracowanie własne.

Analiza konkurencyjności ogółem oraz dla wyodrębnionych dwóch wymiarów podczas analizy czynnikowej³⁶ wykazała, że badane przedsiębiorstwa dość wysoko oceniają konkurencyjność łącznie (KF) – połowa ocen jest nie niższa niż 3,91, a średnia wynosi 3,84 (SD = 0,37) – tabela 25. Oceny konkurencyjności z punktu widzenia oferty firmy (KOF) są na wyższym poziomie niż w przypadku konkurencyjności z punktu widzenia zasobów firmy (KZF) (rysunek 12) – połowa ocen osiąga wartość przynajmniej 4,20 lub wyższej, podczas gdy dla konkurencyjności zasobów (KZF) mediana jest o prawie 1 punkt niższa (Me = 3,5; minimum to 2 wobec 3 dla KOF – tabela 25). Rozpiętość wyników jest też większa dla konkurencyjności zasobów firmy niż jej oferty (rysunek 12).

36 Szczegółowo opisanych w podpunkcie 3.1 niniejszego opracowania.



Rysunek 12. Ocena* konkurencyjności – ogółem i dla wymiarów KOF i KZF

* Respondenci dokonywali oceny wpływu czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami na dominującym rynku firmy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – przeciętny wpływ, 4 – znaczący wpływ, 5 – bardzo znaczący wpływ.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25. Ocena* konkurencyjności firmy – statystyki opisowe

Wyszczególnienie	Min.	Max.	M	Me	SD	S	K
Konkurencyjności firmy (KF)	2,73	4,73	3,84	3,91	0,37	-0,44	0,42
Konkurencyjność oferty firmy (KOF)	3,00	5,00	4,23	4,20	0,38	0,40	0,08
Konkurencyjność zasobów firmy (KZF)	2,00	4,67	3,52	3,50	0,49	-0,54	0,47

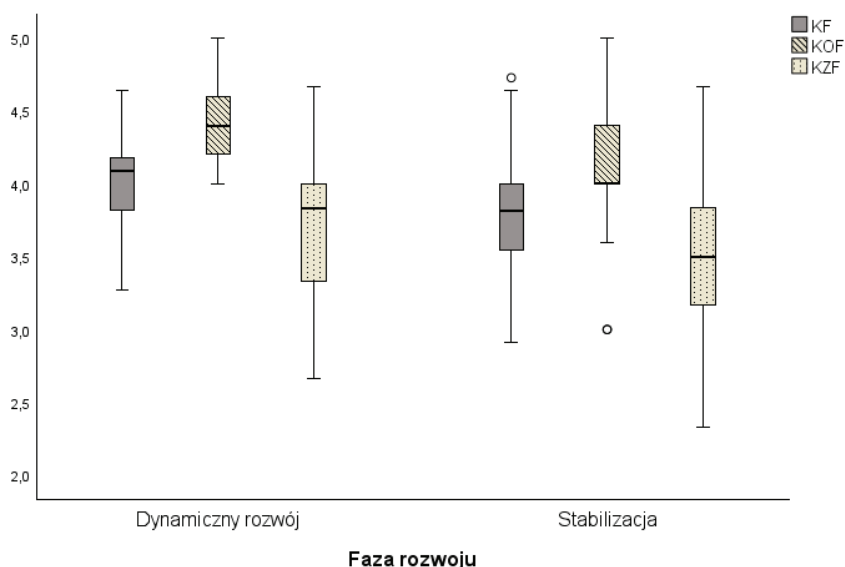
M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

* Respondenci dokonywali oceny wpływu czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami na dominującym rynku firmy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – przeciętny wpływ, 4 – znaczący wpływ, 5 – bardzo znaczący wpływ.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego rozwoju oceniają swoją konkurencyjność wyżej niż te znajdujące się w fazie stabilizacji – dotyczy to zarówno konkurencyjności ogółem, jak i obu jej wymiarów (rysunek 13). Średnia ocena konkurencyjności firmy (KF) jest na poziomie 4,13 (SD = 0,31) dla firm w fazie

dynamicznego rozwoju wobec 3,94 (SD = 0,38) dla będących w fazie stabilizacji, mediana zaś odpowiednio, 4,14 i 4,00 (w teście t-Studenta $p < 0,001$, d-Cohena = 0,654, efekt jest więc istotny statystycznie i umiarkowanie silny). Z kolei w odniesieniu do konkurencyjności oferty firmy (KOF), średnie wynoszą odpowiednio 4,49 (SD = 0,30, Me = 4,4) dla firm w fazie rozwoju i 4,25 (SD = 0,38, Me = 4,2) dla firm w fazie stabilizacji ($p < 0,001$, d-Cohena = 0,708, więc efekt jest dość silny). Mniejsze różnice dotyczą konkurencyjności zasobów firmy (KZF) aczkolwiek i te są statystycznie istotne ($p < 0,001$, d-Cohena = 0,404) – w pierwszej grupie średnia to 3,83 (SD = 0,45, Me = 4), zaś w drugiej – 3,67 (SD = 0,50, Me = 3,67). Wielkość efektu jest umiarkowana.



Rysunek 13. Ocena* konkurencyjności – ogółem i dla dwóch wymiarów (KOF i KZF) według fazy rozwoju

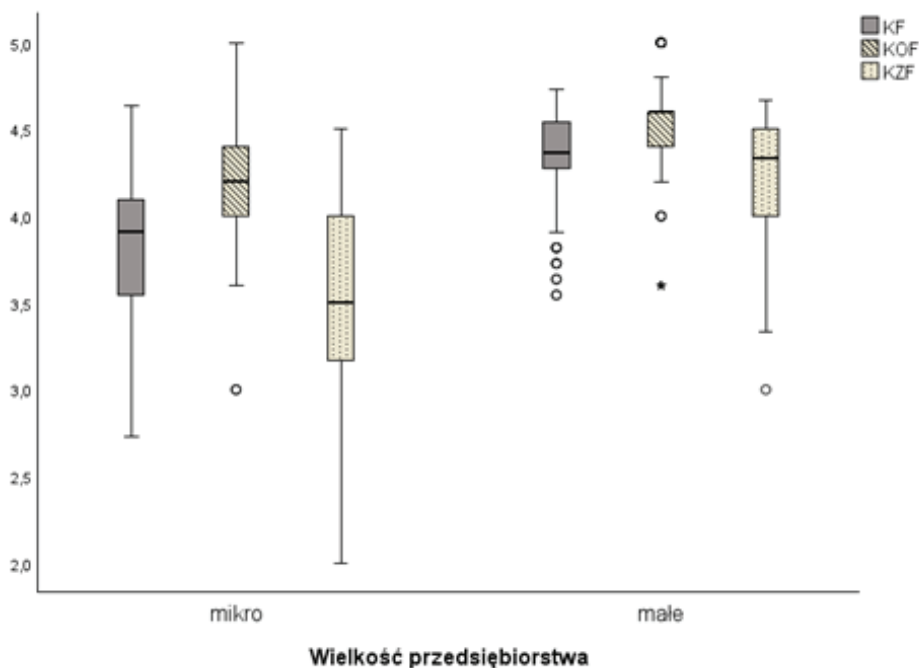
* Respondenci dokonywali oceny wpływu czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami na dominującym rynku firmy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – przeciętny wpływ, 4 – znaczący wpływ, 5 – bardzo znaczący wpływ.

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie różnice występują również między małymi firmami a mikroprzedsiębiorstwami (w teście t-Studenta $p < 0,001$ dla każdej z trzech zmiennych). Większą konkurencyjnością (ogółem i w obu wymiarach) charakteryzują się małe firmy, przy czym wielkość efektu jest większa w przypadku konkurencyjności zasobów (d-Cohena = 1,436) niż oferty firmy (d-Cohena = 0,782). Również dla konkurencyjności ogółem efekt jest silny (d-Cohena = 1,423). Potwierdza to rysunek 14 – mediana (por. pogrubiona linia wewnątrz skrzynki) jest wyższa

dla małych przedsiębiorstw dla wszystkich trzech zmiennych. Średnia KF wynosi 4,31 (SD = 0,27) dla małych i 3,83 (SD = 0,36) dla mikroprzedsiębiorstw; dla KFZ wynosi odpowiednio 4,16 (SD = 0,37) i 3,51 (SD = 0,48), zaś dla KOF – 4,50 (SD = 0,29) i 4,22 (SD = 0,38). Rysunek 14 pokazuje również, że oba wymiary konkurencyjności kształtują się na podobnym poziomie w małych firmach (4,2–4,5), podczas gdy w mikroprzedsiębiorstwach konkurowanie ofertą jest na wyższym poziomie niż konkurowanie zasobami (różnica sięga blisko 1 pkt).

Z przeprowadzonej analizy zgromadzonych danych w postępowaniu badawczym wynika, że tylko 2 z 6 charakterystyk mikro i małego przedsiębiorstwa tzn. wielkość i faza rozwoju są istotnie powiązane z jego konkurencyjnością. Oznacza to, że **uzyskane wyniki jedynie częściowo potwierdzają hipotezę H3** o treści: *poziom konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk jedynie częściowo. W związku z tym podjęto decyzję o jej odrzuceniu.*



Rysunek 14. Ocena* konkurencyjności – ogółem i dla dwóch wymiarów (KOF i KZF) według wielkości przedsiębiorstwa

* Respondenci dokonywali oceny wpływu czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami na dominującym rynku firmy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – przeciętny wpływ, 4 – znaczący wpływ, 5 – bardzo znaczący wpływ.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie analizy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak zmieniły się wyniki finansowe i pozafinansowe badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich dwóch lat (2022–2023) w zakresie 11 zmiennych³⁷ zawartych w tabeli 26. Analiza wyników przedsiębiorstwa będzie prowadzona w ujęciu dynamicznym – ocenie poddano nie bieżącą sytuację badanego podmiotu (2024 r.), lecz jej zmianę. Dla uproszczenia dalej używane będzie określenie „wyniki przedsiębiorstwa”.

Wynik ogólny (zmienna *wyniki przedsiębiorstwa ogółem* – WFO) wyznaczono jako średnią z punktów uzyskanych dla jedenastu itemów, a zatem może przyjmować wartości od 1 do 5. Wartość bliższa 5 oznacza bardziej korzystną zmianę wyników firmy (w uproszczeniu – wyższe wyniki). Ogólnie rzecz biorąc, wynik ogólny kształtował się na poziomie średnio 3,14, co wskazuje, że małe firmy odnotowały lekką poprawę wyników (stabilizację z tendencją do wzrostu) w porównaniu z latami 2022–2023. Zróżnicowanie wyników jest niewielkie – SD = 0,72, a więc stanowi 23% średniej (tabela 26). Połowa wyników nie była niższa niż 3, co oznacza, że co drugie przedsiębiorstwo odnotowało przynajmniej stabilizację wyników zarówno w odniesieniu do wyników ogółem, jak i w poszczególnych aspektach.

Skośność i kurtoza wskazują na to, że rozkład zmiennej WFO nie różni się znacząco od rozkładu normalnego. Dla wszystkich analizowanych zmiennych średnia jest nie niższa od 3 – wahała się między 3,07 w przypadku W6 (możliwości rozwoju firmy) i W11 (możliwości wdrażania innowacji) do 3,21 dla W1 (zmiany wielkości przychodów) i 3,22 dla W4 (zmiany liczby klientów). Również zmienna W5 (wielkość sprzedaży) ma wysoką średnią ($M = 3,19$). Nieco mniejszą dynamikę wykazały zmienne W9 (skuteczności działań strategicznych), W8 (płynności finansowej), W2 (zysku), W3 (udziału w rynku) oraz W7 (kondycji firmy w porównaniu z konkurencją) (tabela 26).

Tabela 26. Ocena* wyników przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Odsetek odpowiedzi					Statystyki opisowe				
		1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
W1	Wielkość przychodów	0,0	20,3	40,6	37,5	1,7	3,21	3,00	0,78	-0,16	-0,92
W2	Zysk	0,0	23,5	41,7	32,8	1,9	3,13	3,00	0,79	0,00	-0,92
W3	Udział w rynku	0,0	20,2	45,5	32,7	1,6	3,16	3,00	0,76	-0,04	-0,79
W4	Liczba klientów	0,0	20,0	39,9	38,5	1,6	3,22	3,00	0,78	-0,19	-0,93
W5	Wielkość sprzedaży	0,0	20,7	41,2	36,5	1,6	3,19	3,00	0,78	-0,13	-0,92
W6	Możliwości rozwoju firmy	0,3	27,5	38,9	31,7	1,6	3,07	3,00	0,82	0,02	-1,01

37 Szczegółowo opisanych w podpunkcie 2.3.

Tab. 26 (cd.)

Wyszczególnienie		Odsetek odpowiedzi					Statystyki opisowe				
		1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
W7	Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	0,0	18,6	48,0	31,8	1,6	3,16	3,00	0,74	-0,03	-0,67
W8	Płynność finansowa	0,0	17,3	51,4	29,6	1,7	3,16	3,00	0,72	0,03	-0,50
W9	Skuteczności działań strategicznych	1,9	18,0	48,4	30,0	1,6	3,11	3,00	0,78	-0,24	-0,15
W10	Możliwości rozwoju pracowników	1,9	21,1	44,6	30,8	1,6	3,09	3,00	0,81	-0,20	-0,43
W11	Możliwości wdrażania innowacji	0,6	23,8	44,9	28,9	1,7	3,07	3,00	0,79	0,00	-0,67
Wyniki przedsiębiorstwa ogółem							3,14	3,00	0,72	-0,03	-0,64

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

* Respondenci oceniali na skali od 1 do 5, gdzie 1 znaczący spadek danego parametru, 2 – niewielki spadek, 3 – brak zmian, 4 – niewielki wzrost, 5 – znaczący wzrost.

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że średnio odnotowano wzrost wyników firm, należy zauważyć, iż mniej więcej co piąte-czwarte małe przedsiębiorstwo odnotowało spadek wyników w różnych obszarach swojej działalności. Aż 27,8% ograniczyło możliwości rozwoju firmy, 24,4% – możliwości wdrażania innowacji, 23,5% – zmniejszyło zysk, a 23% – możliwości rozwoju pracowników. Zdecydowany spadek odnotowano jedynie w nielicznych firmach i dotyczył on wyłącznie skuteczności działań strategicznych i możliwości rozwoju pracowników (2%), możliwości wdrażania innowacji i rozwoju firmy (0,3–0,6%). W nieco mniejszym stopniu (poniżej 20% firm) odnotowano zmniejszenie płynności finansowej, kondycji firmy w porównaniu z konkurencją i skuteczności działań strategicznych (w tym zakresie odsetek firm, które doświadczyły stabilizacji jest najwyższy – 48–51,4%). Generalnie rzecz biorąc, najczęściej firmy doświadczały stabilizacji, a zaledwie niespełna 2% – zdecydowanej poprawy wyników. Największy odsetek firm, które odnotowały wzrost, dotyczył liczby klientów, wielkości przychodów i sprzedaży (ok. 40%), a najmniejszy (33%) – płynności finansowej i kondycji firmy.

Występują przy tym istotne w sensie statystycznym różnice między mikro- i małymi przedsiębiorstwami, na korzyść małych podmiotów (tabela 27). Jedynie możliwości rozwoju firmy i wdrażania innowacji oceniane były podobnie w obu grupach firm ($p > 0,10$). Dość słabe okazały się też różnice dotyczące kondycji firmy względem konkurentów ($p = 0,081$).

Tabela 27. Porównanie oceny* wyników firmy według wielkości firmy

Wyszczególnienie	Mikroprzedsiębiorstwa					Małe przedsiębiorstwa					p
	M	Me	SD	S	K	M	Me	SD	S	K	
Wyniki firmy ogółem	3,14	3,00	0,73	-0,02	-0,66	3,36	3,36	0,44	-0,15	-0,15	0,006***
Wielkość przychodów	3,20	3,00	0,78	-0,15	-0,93	3,53	4,00	0,65	-0,44	-0,10	<0,001***
Zysk	3,12	3,00	0,79	0,01	-0,92	3,39	3,00	0,64	-0,57	-0,60	0,001***
Udział w rynku	3,15	3,00	0,76	-0,03	-0,80	3,45	3,00	0,57	0,21	-0,54	<0,001***
Liczba klientów	3,21	3,00	0,78	-0,18	-0,94	3,54	4,00	0,65	-0,69	-0,01	<0,001***
Wielkość sprzedaży	3,18	3,00	0,78	-0,12	-0,93	3,46	4,00	0,69	-0,55	-0,32	0,001***
Możliwości rozwoju firmy	3,06	3,00	0,82	0,03	-1,01	3,24	3,00	0,70	-0,37	-0,90	0,038**
Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	3,16	3,00	0,74	-0,02	-0,69	3,31	3,00	0,50	0,38	-0,83	0,081*
Płynność finansowa	3,15	3,00	0,72	0,03	-0,52	3,37	3,00	0,58	0,66	0,10	0,008***
Skuteczności działań strategicznych	3,11	3,00	0,79	-0,23	-0,16	3,34	3,00	0,61	0,15	-0,08	0,012**
Możliwości rozwoju pracowników	3,09	3,00	0,81	-0,20	-0,43	3,20	3,00	0,64	-0,19	-0,59	0,264
Możliwości wdrażania innowacji	3,07	3,00	0,79	0,00	-0,67	3,16	3,00	0,78	0,08	-0,63	0,354

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtosa, p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya, *p<0,10, **p<0,05, ***p<0,01

* Respondenci oceniali na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza spadek danego parametru, 2 – niewielki spadek, 3 – brak zmian, 4 – niewielki wzrost, 5 – znaczący wzrost.

Źródło: opracowanie własne.

Największe różnice odnotowano w odniesieniu do wzrostu przychodów (3,53 vs. 3,20), liczby klientów (3,54 vs. 3,21), wielkości sprzedaży (3,46 vs. 3,18) i udział w rynku (3,45 vs. 3,15). W mikroprzedsiębiorstwach najniżej oceniano możliwości rozwoju firmy, rozwoju pracowników i wdrażania innowacji (średnia 3,06–3,09), a relatywnie najwyżej (średnia 3,20–3,21) – wielkość przychodów i liczbę klientów. Podobnie w małych firmach najniżej oceniono możliwości rozwoju firmy, pracowników i wdrażania innowacji (średnie 3,16–3,24), natomiast największy wzrost dotyczył wielkości przychodów i liczby klientów (tabela 27).

3.3. Korelaty zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa

We wszystkich wymiarach zdolności dynamiczne są istotnie wyżej oceniane w małych przedsiębiorstwach niż w mikro ($p < 0,001$) – tabela 28. Największe różnice dotyczą zdolności absorpcyjnych (ABZ) (4,53 vs. 4,02). Zdolności absorpcyjne w małych firmach mają bardzo wysoką średnią – 4,53 (przy max. 5). Relatywnie najniżej oceniane są zdolności innowacyjne (INZ) w mikroprzedsiębiorstwach ($M = 3,75$). Analizując indywidualne wyniki, najniższy odnotowano w odniesieniu do zdolności adaptacyjnych (ADZ) w mikroprzedsiębiorstwach (1,29).

Tabela 28. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa według jego wielkości*

Wyszczególnienie		M	Me	SD	S	K	p	Uwagi
ADZ	Mikroprzedsiębiorstwa	3,93	4,00	0,38	-4,72	28,56	<0,001***	małe > mikro
	Małe przedsiębiorstwa	4,38	4,43	0,31	-0,76	0,20		
INZ	Mikroprzedsiębiorstwa	3,75	4,00	0,50	-2,22	5,22	<0,001***	małe > mikro
	Małe przedsiębiorstwa	4,15	4,25	0,39	-0,88	0,96		
ABZ	Mikroprzedsiębiorstwa	4,02	4,00	0,39	-2,89	13,80	<0,001***	małe > mikro
	Małe przedsiębiorstwa	4,53	4,50	0,30	-0,32	-0,24		
ORZ	Mikroprzedsiębiorstwa	3,85	4,00	0,40	-2,83	9,26	<0,001***	małe > mikro
	Małe przedsiębiorstwa	4,24	4,30	0,33	-0,66	0,00		
3-ZDP	Mikroprzedsiębiorstwa	3,90	4,00	0,36	-3,41	14,18	<0,001***	małe > mikro
	Małe przedsiębiorstwa	4,36	4,35	0,25	-0,47	0,43		
4-ZDP	Mikroprzedsiębiorstwa	3,89	4,00	0,36	-3,38	13,43	<0,001***	małe > mikro
	Małe przedsiębiorstwa	4,33	4,33	0,24	-0,63	0,75		

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya, *** $p < 0,01$

* Respondenci oceniali zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską zdolność, 2 – niską zdolność, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wysoką zdolność, 5 – bardzo wysoką zdolność.

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o fazę rozwoju, uwagę zwraca niska ocena zdolności dynamicznych we wszystkich ich wymiarach (tabela 29). Należy jednak podkreślić, że liczba przedsiębiorstw z tej grupy była niewielka w badanej próbie (zostały pominięte na etapie testów statystycznych). Porównując firmy będące w fazie dynamicznego rozwoju z tymi, które są w fazie stabilizacji, istotne statystycznie różnice (na korzyść przedsiębiorstw w fazie dynamicznego rozwoju) odnotowano w odniesieniu do oceny zdolności adaptacyjnych (ADZ) ($p = 0,010$) i zdolności organizacyjnych (ORZ) ($p = 0,050$). Dodatkowo, podmioty w fazie dynamicznego rozwoju uzyskały istotnie wyższą ogólną ocenę zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa (4-ZDP).

Tabela 29. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa według jego fazy rozwoju*

Faza rozwoju		M	Me	SD	S	K	p ^a	Uwagi
ADZ	Dynamiczny rozwój (DR)	4,01	4,00	0,28	-1,74	6,98	0,010**	DR > ST
	Stabilizacja (ST)	3,98	4,00	0,22	-1,80	9,56		
	Faza schyłkowa (FS)	2,14	1,29	1,06	0,41	-2,28		
INZ	Dynamiczny rozwój (DR)	3,84	4,00	0,43	-1,73	2,98	0,256	Nie dot.
	Stabilizacja (ST)	3,81	4,00	0,38	-1,76	3,61		
	Faza schyłkowa (FS)	1,79	1,75	0,09	2,46	5,15		
ABZ	Dynamiczny rozwój (DR)	4,05	4,00	0,30	-1,20	3,57	0,791	Nie dot.
	Stabilizacja (ST)	4,08	4,00	0,28	-1,04	6,56		
	Faza schyłkowa (FS)	2,36	2,75	0,58	-1,06	-1,05		
ORZ	Dynamiczny rozwój (DR)	3,94	4,00	0,33	-2,10	4,84	0,008***	DR > ST
	Stabilizacja (ST)	3,89	4,00	0,30	-2,22	7,17		
	Faza schyłkowa (FS)	2,17	2,20	0,43	0,95	1,29		
3-ZDP	Dynamiczny rozwój (DR)	3,97	4,00	0,28	-1,00	1,58	0,192	Nie dot.
	Stabilizacja (ST)	3,95	4,00	0,22	-1,81	6,59		
	Faza schyłkowa (FS)	2,10	1,93	0,27	1,92	3,18		
4-ZDP	Dynamiczny rozwój (DR)	3,96	4,00	0,28	-1,32	2,48	0,049**	DR > ST
	Stabilizacja (ST)	3,94	4,00	0,23	-2,21	8,12		
	Faza schyłkowa (FS)	2,11	2,00	0,28	2,45	5,12		

^a Z porównań wyłączone osoby reprezentujące firmy w fazie schyłkowej ($n = 9$),
p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

* Respondenci oceniali zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską zdolność, 2 – niską zdolność, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wysoką zdolność, 5 – bardzo wysoką zdolność.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy zgromadzonych w postępowaniu badawczym danych wynika, że jedynie 2 z 6 charakterystyk mikro i małego przedsiębiorstwa, tzn. wielkość i faza rozwoju, są istotnie powiązane z jego zdolnościami dynamicznymi. Zatem **nie można jednoznacznie potwierdzić hipotezy H1** o treści: *poziom zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk, w związku z tym należy ją odrzucić*.

Ocena zdolności dynamicznych (we wszystkich wymiarach) jest istotnie skorelowana z wynikami firmy (WFO) – zarówno ogółem i w każdym z analizowanych aspektów – a także z orientacją przedsiębiorczą (OP) i konkurencyjnością firmy (K) (tabela 30). Wyjątek stanowi relacja między orientacją przedsiębiorczą (OP) a oceną zdolności adaptacyjnych (ADZ), gdzie związek jest słaby i nieistotny statystycznie ($\rho = 0,089$). Orientacja przedsiębiorcza jest wyższa tam, gdzie ogólna ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa (4-ZDP) jest wyższa ($\rho = 0,325$). Podobną siłę związku odnotowano w przypadku zdolności organizacyjnych (ORZ) ($\rho = 0,315$), natomiast wyraźnie słabsze zależności występują pomiędzy orientacją przedsiębiorczą (OP) a oceną zdolności innowacyjnych (INZ) ($\rho = 0,180$) oraz zdolności adaptacyjnych (ADZ).

Tabela 30. Korelacja między poziomem zdolności dynamicznych badanych przedsiębiorstw a orientacją przedsiębiorczą, konkurencyjnością firmy i wynikami firmy (ρ Spearmana)

Wyszczególnienie	ADZ	INZ	ABZ	ORZ	3-ZDP	4-ZDP
Orientacja przedsiębiorcza	0,089	0,180***	0,254***	0,315***	0,253***	0,325***
Konkurencyjność oferty firmy (KOF)	0,359***	0,171***	0,270***	0,376***	0,307***	0,363***
Konkurencyjność zasobów firmy (KZF)	0,253***	0,342***	0,161***	0,383***	0,294***	0,381***
Konkurencyjność firmy (KF)	0,346***	0,316***	0,249***	0,441***	0,356***	0,444***
Konkurencyjność względem innych firm z branży [skala Likerta]	0,291***	0,525***	0,319***	0,492***	0,526***	0,586***
Wielkość przychodów	0,185***	0,325***	0,219***	0,206***	0,357***	0,359***
Zysk	0,230***	0,365***	0,227***	0,322***	0,386***	0,406***
Udział w rynku	0,278***	0,278***	0,324***	0,331***	0,391***	0,421***
Liczba klientów	0,133***	0,240***	0,181***	0,199***	0,266***	0,286***
Wielkość sprzedaży	0,180***	0,270***	0,244***	0,212***	0,321***	0,339***
Możliwości rozwoju firmy	0,209***	0,344***	0,262***	0,258***	0,363***	0,380***
Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	0,286***	0,330***	0,271***	0,326***	0,403***	0,443***
Płynność finansowa	0,262***	0,352***	0,302***	0,344***	0,427***	0,464***

Wyszczególnienie	ADZ	INZ	ABZ	ORZ	3-ZDP	4-ZDP
Skuteczności działań strategicznych	0,288***	0,403***	0,305***	0,315***	0,465***	0,492***
Możliwości rozwoju pracowników	0,300***	0,342***	0,272***	0,338***	0,397***	0,434***
Możliwości wdrażania innowacji	0,218***	0,352***	0,233***	0,252***	0,387***	0,405***
Wyniki firmy ogółem	0,257***	0,361***	0,284***	0,321***	0,404***	0,432***

Im ciemniejszy czerwony kolor tła, tym silniejsza korelacja, im ciemniejszy zielony kolor tła, tym słabsza korelacja. Dla wszystkich par zmiennych korelacja jest dodatnia. *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność firmy istotnie dodatnio koreluje z oceną zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa (tabela 30). Jeśli pod uwagę weźmie się samoocenę pozycji konkurencyjnej firmy względem innych podmiotów w branży, mierzoną na pięciostopniowej skali Likerta, to zarówno ogólna ocena zdolności (4-ZDP), jak i mierzone sumarycznie: trzowymiarowa ocena zdolności dynamicznych (3-ZDP), zdolności organizacyjne (ORZ) oraz zdolności innowacyjne (INZ), silnie korelują z konkurencyjnością. Osoby, które postrzegają swoją firmę jako bardziej konkurencyjną, przywiązują większą wagę do zdolności dynamicznych (współczynniki korelacji są na poziomie ok. 0,5 i wyższym). Słabsza, choć też statystycznie istotna korelacja dotyczy zdolności adaptacyjnych i absorpcyjnych (ρ ok. 0,3). Konkurencyjność oferty firmy (KOF) koreluje najsilniej z oceną zdolności adaptacyjnych i organizacyjnych oraz ogólnym wynikiem 4-ZDP (siła związku jest umiarkowana). Znacznie słabszy, choć także istotny związek występuje między KOF a oceną zdolności innowacyjnych ($\rho = 0,171$). Z kolei zdolności innowacyjne – podobnie jak organizacyjne – są najsilniej powiązane z konkurencyjnością zasobów firmy (KZF), przy czym wielkość efektu jest umiarkowana (podobnie jak w przypadku 4-ZDP).

Jeśli chodzi o wyniki firmy (WFO), to w odniesieniu do ogólnej oceny zdolności (4-ZDP i 3-ZDP) korelacja jest statystycznie istotna i umiarkowanie silna dla ogólnej ich oceny (odpowiednio $\rho = 0,432$ i $\rho = 0,404$). Podobne zależności występują także dla każdego obszaru wyników firmy, z wyjątkiem liczby klientów, gdzie współczynniki korelacji są nieco niższe, choć nadal bliskie 0,3. Najsilniejsza relacja dotyczy skuteczności działań strategicznych, płynności finansowej i możliwości rozwoju firmy – w przedsiębiorstwach, w których przywiązuje się większą wagę do zdolności do osiągnięcia efektywności, w tych obszarach obserwowane są najbardziej korzystne zmiany (tabela 30). W odniesieniu do poszczególnych wymiarów zdolności najsilniejsze związki dotyczą zdolności innowacyjnych, zwłaszcza w obszarze skuteczności działań strategicznych, zysku, możliwości wdrażania innowacji i płynności finansowej (współczynniki korelacji na poziomie 0,352–0,403),

a także możliwości rozwoju firmy i pracowników (ρ ok. 0,34). Zdolności adaptacyjne (ADZ) najsilniej dodatnio korelują z możliwościami rozwoju pracowników ($\rho = 0,300$) oraz skutecznością działań strategicznych ($\rho = 0,288$) i kondycją firmy w porównaniu z konkurencją ($\rho = 0,286$), podczas gdy względem liczby klientów ($\rho = 0,133$), wielkości sprzedaży i przychodów (ρ ok. 0,18) związki te są znacznie słabsze. Z kolei zdolności absorpcyjne (ABZ) najsilniej korelują z udziałem w rynku ($\rho = 0,324$), a także ze skutecznością działań strategicznych i płynnością finansową (ρ ok. 0,3). Dla pozostałych obszarów korelacja jest słabsza. Nieco silniejsze związki obserwowane są względem zdolności organizacyjnych (ORZ) – współczynniki korelacji przekraczają 0,3 dla większości obszarów, aczkolwiek jeśli chodzi o dynamikę liczby klientów, wielkości sprzedaży i przychodów (ρ ok. 0,2), a także możliwości rozwoju firmy i wdrażania innowacji (ρ ok. 0,25) relacje te są słabsze, choć również dodatnie i statystycznie istotne.

3.4. Uwarunkowania kształtowania wyników przedsiębiorstwa – znaczenie zdolności dynamicznych

Przyjmując jako zmienną objaśnianą wyniki firmy ogółem (WFO), zaś w roli zmiennych objaśniających – ocenę zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa i jego orientację przedsiębiorczą, dokonano estymacji modeli regresji liniowej³⁸. Dodatkowo, jako zmienną kontrolną przyjęto fazę rozwoju firmy. Modele te zbudowano w dwóch wersjach – wersja (a) obejmuje wymienione wcześniej zmienne, natomiast wersja (b) uwzględnia również ocenę konkurencyjności – oferty firmy (KOF) i zasobów firmy (KZF). W pierwszej kolejności zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa mierzono ogółem (4-ZDP), które *ceteris paribus* stanowią istotną determinantę wyników przedsiębiorstwa – wyższa o 1 ocena zdolności wiąże się z wyższymi średnio o 0,423 wynikami firmy (a dokładniej, z szybszą dynamiką wzrostu wyników) (model 1a, tabela 31).

W świetle powyższych wyników **można jednoznacznie potwierdzić hipotezę H4** o treści: *Zdolności dynamiczne mikro i małego przedsiębiorstwa wpływają pozytywnie na jego wyniki, w związku z tym należy ją przyjąć.*

Równocześnie wyższemu wzrostowi wyników firmy sprzyja też wyższa orientacja przedsiębiorcza ($B > 0$), a w fazie dynamicznego rozwoju wyniki te są średnio o blisko 1 pkt wyższe niż w fazie stabilizacji. Porównując wartości współczynników standaryzowanych Beta, można stwierdzić, że najsilniej z tych trzech zmiennych wyniki firmy powiązane są z fazą rozwoju, a wpływ zdolności dynamicznych

38 Pomimo odstępstw od rozkładu normalnego pojedynczych zmiennych, założenie o normalności rozkładu składnika losowego zostało spełnione w przypadku wszystkich modeli. We wszystkich modelach statystyka VIF < 10 świadczy o braku współliniowości zmiennych objaśniających.

przedsiębiorstwa jest podobnie silny, choć nieznacznie słabszy, niż orientacji przedsiębiorczej. Niemniej jednak, jeśli równocześnie uwzględniona zostanie konkurencyjność firmy, znaczenie zdolności dynamicznych słabnie (nie jest statystycznie istotne, $p = 0,144$ – model 1b, tabela 31). Znaczenie konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa (KOF) silniej oddziałuje na korzystną dynamikę wyników niż konkurencyjność zasobów firmy (Beta = 0,120) oraz orientacja przedsiębiorcza (Beta = 0,120). Oszacowane modele w sposób istotny i umiarkowanie dobry wyjaśniają zmienność wyników firmy (w 36–41%).

Tabela 31. Uwarunkowania wyników przedsiębiorstwa – wyniki regresji liniowej (wersja 1)

Wyszczególnienie	Model 1a				Model 1b			
	B	Beta	p	VIF	B	Beta	p	VIF
Stała	-0,249		0,626		-1,024		0,047	
Orientacja przedsiębiorcza	0,079	0,185	<0,001***	1,177	0,051	0,120	0,006***	1,283
4-ZDP	0,423	0,144	0,001***	1,112	0,185	0,063	0,144	1,249
Faza rozwoju ^a	0,870	0,494	<0,001***	1,062	0,771	0,438	<0,001***	1,127
KOF					0,379	0,202	<0,001***	1,263
KZF					0,192	0,120	0,006***	1,283
ANOVA	F (3; 397) = 76,165; $p < 0,001$ ***				F (5; 395) = 56,359; $p < 0,001$ ***			
Skorygowane R ²	0,360				0,409			

^a grupa odniesienia – faza stabilizacji, B – niestandardyzowany współczynnik regresji, Beta – standardyzowany współczynnik regresji, p – prawdopodobieństwo w teście t/F, VIF – statystyka współliniowości, R² – współczynnik determinacji. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa mierzyć sumaryczną zmienną dla modelu 3-czynnikowego (3-ZDP) i zdolnościami organizacyjnymi (ORZ), również można potwierdzić ich statystycznie istotny związek z wynikami firmy, silniejszy dla pierwszej ze zmiennych (model 2a, tabela 32). Wyższa o 1 pkt ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa wiąże się z wyższym średnio o ok. 0,76 pkt wzrostem wyników firmy. Zdolności organizacyjne powiązane są słabiej, ale wbrew oczekiwaniom korelacja jest ujemna – większe znaczenie zdolności organizacyjnych wiąże się ze średnio niższym wzrostem wyników firmy (Beta = -0,121). Wyższa orientacja przedsiębiorcza sprzyja wyższym wynikom firmy, a jej stopień powiązania z wynikami jest nieco słabszy niż 3-ZDP, aczkolwiek też istotny statystycznie. W świetle powyższych wyników można jednoznacznie potwierdzić hipotezę H5 o treści *Poziom orientacji przedsiębiorczej wpływa pozytywnie na wyniki mikro i małego przedsiębiorstwa, w związku z tym należy ją przyjąć.*

Uwzględnienie konkurencyjności w modelu pozwala wnioskować, że zakładając na stałym poziomie również konkurencyjność firmy większe znaczenie zdolności organizacyjnych (adaptacyjnych, absorpcyjnych i innowacyjnych łącznie) wiąże się z wyższym wzrostem wyników firmy średnio o ok. 0,85 ($B = 0,848$), a większe znaczenie zdolności organizacyjnych – ze zmianą wyników firmy *in minus*, średnio o 0,62 ($B = -0,624$). Zdolności – z obu grup – podobnie silnie i silniej niż większość innych czynników oddziaływały na wyniki firmy (Beta bliskie 0,3), silniej nawet niż faza rozwoju firmy (Beta = 0,238), aczkolwiek słabiej niż konkurencyjność zasobów firmy (Beta = 0,434). Firmy osiągające większy wzrost wyników to – średnio – podmioty raczej w fazie dynamicznego wzrostu niż stabilizacji, bardziej konkurencyjne, jeśli chodzi o zasoby i ofertę, których właściciele mają wyższą orientację przedsiębiorczą, przywiązując większą wagę do zdolności absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych (ujmowanych łącznie), a mniejszą – do zdolności organizacyjnych. Czynniki te wyjaśniają łącznie 43,7% zmienności wyników firmy (tabela 32).

Tabela 32. Uwarunkowania wyników przedsiębiorstwa – wyniki regresji liniowej (wersja 2)

Wyszczególnienie	Model 2a				Model 2b			
	B	Beta	p	VIF	B	Beta	p	VIF
Stała	-0,590		0,260		-1,744		0,001	
Orientacja przedsiębiorcza	0,084	0,198	<0,001***	1,192	0,054	0,126	0,003***	1,284
ORZ	-0,283	-0,121	0,061*	2,655	-0,624	-0,268	<0,001***	2,974
3-ZDP	0,759	0,252	<0,001***	2,575	0,848	0,282	<0,001***	2,588
Faza rozwoju ^a	0,877	0,498	<0,001***	1,064	0,447	0,238	<0,001***	1,308
KOF					0,245	0,153	<0,001***	1,320
KZF					0,764	0,434	<0,001***	1,128
ANOVA	F(3; 397) = 76,165; p < 0,001***				F(6; 394) = 52,727; p < 0,001***			
Skorygowane R ²	0,360				0,437			

^a grupa odniesienia – faza stabilizacji, B – niestandardyzowany współczynnik regresji, Beta – standardyzowany współczynnik regresji, p – prawdopodobieństwo w teście t/F, VIF – statystyka współliniowości, R² – współczynnik determinacji. * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnim ujęciu każdy z wymiarów zdolności traktowano odrębnie (tabela 33).

Tabela 33. Uwarunkowania wyników przedsiębiorstwa – wyniki regresji liniowej (wersja 3)

Wyszczególnienie	Model 3a				Model 3b			
	B	Beta	p	VIF	B	Beta	p	VIF
Stała	-0,413		0,486		-1,519		0,009	
Orientacja przedsiębiorcza	0,086	0,202	<0,001***	1,332	0,055	0,130	0,004***	1,436
ADZ	0,216	0,072	0,272	2,687	0,210	0,069	0,259	2,687
INZ	0,322	0,178	<0,001***	1,448	0,373	0,206	<0,001***	1,478
ABZ	0,153	0,062	0,214	1,565	0,164	0,066	0,162	1,597
ORZ	-0,262	-0,112	0,122	3,336	-0,588	-0,252	<0,001***	3,627
Faza rozwoju ^a	0,871	0,495	<0,001***	1,089	0,755	0,429	<0,001***	1,157
KOF					0,466	0,249	<0,001***	1,337
KZF					0,230	0,143	0,001***	1,349
ANOVA	F(6; 394) = 40,007; p < 0,001***				F(8; 392) = 39,951; p < 0,001***			
Skorygowane R ²	0,369				0,438			

^a grupa odniesienia – faza stabilizacji, B – niestandardyzowany współczynnik regresji, Beta – standaryzowany współczynnik regresji, p – prawdopodobieństwo w teście t/F, VIF – statystyka współliniowości, R² – współczynnik determinacji. * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

Spośród zdolności organizacyjnych, absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych (analizowanych tym razem oddzielnie), tylko ostatnia grupa jest istotnie powiązana z wynikami firmy (p < 0,001, Beta = 0,178) – wyższe znaczenie zdolności innowacyjnych wiąże się *ceteris paribus* ze średnio wyższym wzrostem wyników firmy. Istotna pozostaje orientacja przedsiębiorcza (korelacja dodatnia) i faza rozwoju (wyższe wyniki w fazie dynamicznego wzrostu) – por. model 3a, tabela 33. Jeśli na stałym poziomie przyjąć również konkurencyjność firmy (model 3b), wzrost wyników firmy jest wyższy średnio o ok. 0,4 w firmach, w których ocena zdolności innowacyjnych jest o 1 pkt wyższa, a jednocześnie średnio o 0,6 niższy w firmach, w których ocena zdolności organizacyjnych jest o 1 pkt wyższa. Model 3b wskazuje również, że wyższy wzrost wyników osiągają firmy będące w fazie dynamicznego rozwoju, które mają bardziej konkurencyjną ofertę i zasoby, których właściciele mają średnio większą orientację przedsiębiorczą.

W świetle powyższych wyników **można jednoznacznie potwierdzić hipotezę H6** o treści *Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe osiągają mikro i małe przedsiębiorstwa o wyższej konkurencyjności, w związku z tym należy ją przyjąć.*

Największe znaczenie ma przy tym faza rozwoju ($\text{Beta} = 0,43$), a następnie konkurencyjność oferty, zdolności organizacyjne (*in minus*) i innowacyjne (*in plus*). Słabiej, ale istotnie kształtują wyniki firmy również konkurencyjność zasobów firmy i orientacja przedsiębiorcza, nie mają natomiast istotnego znaczenia zdolności adaptacyjne i absorpcyjne. Ten zestaw czynników dość dobrze wyjaśnia zmienność wyników firmy (w 44%).

Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego pozwoliły na testowanie empiryczne hipotez badawczych. Rezultaty tego testowania zaprezentowano w tabeli 34. W świetle przedstawionych wyników trzy z sześciu hipotez zostały pozytywnie zweryfikowane.

Tabela 34. Wyniki testowania hipotez

Hipoteza	Rezultaty weryfikacji hipotez	Decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy
H1. Poziom zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk.	Brak potwierdzenia	Odrzucona
H2. Poziom orientacji przedsiębiorczej mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w zależności od ich charakterystyk.	Brak potwierdzenia	Odrzucona
H3. Poziom konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw jest zróżnicowana w zależności od ich charakterystyk.	Brak potwierdzenia	Odrzucona
H4. Zdolności dynamiczne mikro i małego przedsiębiorstwa wpływają pozytywnie na jego wyniki.	Potwierdzona	Przyjęta
H5. Poziom orientacji przedsiębiorczej wpływa pozytywnie na wyniki mikro i małego przedsiębiorstwa;	Potwierdzona	Przyjęta
H6. Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe osiągają mikro i małe przedsiębiorstwa o wyższej konkurencyjności.	Potwierdzona	Przyjęta

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Zdolności dynamiczne odwołują się do możliwości mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie integrowania, budowania i rekonfigurowania zasobów w celu sprostania wymogom gwałtownie zmieniającego się otoczenia. Właściwe wykorzystanie zdolności dynamicznych skutkuje zwykle adaptacją tych podmiotów do nowych warunków funkcjonowania. Osiągnięcie określonego poziomu elastyczności prowadzi jednak do pewnej niestabilności procesów wewnętrznych oraz trudności w przewidywaniu efektów podejmowanych działań. Rozważania podjęte w niniejszej monografii starają się odpowiedzieć na pytanie jakie mechanizmy i praktyki kognitywne stosują właściciele mikro i małych przedsiębiorstw w celu adaptacji firmy do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu? W związku z tym uwagę badawczą w niniejszej monografii skierowano na pomiar zdolności dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw oraz rozpoznanie związku między zdolnościami dynamicznymi tych podmiotów a ich wynikami. W toku prowadzonych ustaleń literaturowych zidentyfikowano i usystematyzowano o wiedzę dotyczącą zdolności dynamicznych i procesu ich kształtowania, rozpoznano i scharakteryzowano składowe zdolności dynamicznych oraz określono ich efekty, a jako efekt przeprowadzonych prac badawczych sformułowano wnioski końcowe.

Jak wynika z postępowania badawczego, walidacja narzędzia pomiaru zdolności dynamicznych wykazała, że konstrukt może być analizowany w trzech wymiarach (zdolności absorpcyjne, adaptacyjne oraz innowacyjne) zgodnie z propozycją C.L. Wang i P.K. Ahmeda lub w wersji 4-wymiarowej rozszerzonej o wymiar zdolności organizacyjne, co potwierdziła confirmacyjna analiza czynnikowa (CFA). Walidacja kolejnych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej i wyników firmy wykazała, że konstrukty te są jednowymiarowe, z kolei walidacja narzędzia pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa wykazała, że konstrukt konkurencyjność przedsiębiorstwa składa się z dwóch wymiarów konkurencyjności oferty firmy i konkurencyjności zasobów firmy.

Respondenci wysoko ocenili zdolności dynamiczne swojego przedsiębiorstwa, a w szczególności zdolność do identyfikowania okazji rynkowych, zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans oraz zdolność do monitorowania otoczenia z perspektywy potrzeb klientów, zdolność do dostosowania się do zmieniających

się potrzeb klientów. Relatywnie najsłabiej oceniano jedną ze zdolności organizacyjnych, zdolność do pracy w zespołach wirtualnych. Respondenci wysoko ocenili również zdolności dynamiczne we wszystkich czterech wymiarach, jak i wyników ogółem. Najwyżej oceniane są zdolności absorpcyjne, najsłabiej – innowacyjne. Ogólna ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa jest wysoka – zarówno dla modelu 4-czynnikowego, jak i 3-czynnikowego.

Z postępowania badawczego wynika, że we wszystkich wymiarach zdolności dynamicznych są istotnie wyżej oceniane te zdolności w małych przedsiębiorstwach niż w mikro - najbardziej różni się ocena w przypadku zdolności absorpcyjnych. Relatywnie najniżej oceniane są zdolności innowacyjne w mikroprzedsiębiorstwach. Jeśli chodzi o fazę rozwoju, po pierwsze zwraca uwagę niska ocena zdolności dynamicznych we wszystkich ich wymiarach. Porównując firmy będące w fazie dynamicznego rozwoju z tymi, które są w fazie stabilizacji istotnie statystycznie różnice (na korzyść przedsiębiorstw w fazie dynamicznego rozwoju) odnotowano w odniesieniu do oceny zdolności adaptacyjnych i zdolności organizacyjnych. Podmioty w fazie dynamicznego rozwoju mają też istotnie wyższą ogólną ocenę zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w modelu (4-ZDP).

Analiza danych potwierdziła, że każdy z obszarów orientacji przedsiębiorczej oceniony został wysoko, najwyżej zdolność do poszukiwania okazji rynkowych zarówno w mikro-, jak i w małych przedsiębiorstwach. Również uwzględniając fazę rozwoju przedsiębiorstwa można odnotować istotne statystycznie różnice – w firmach będących w fazie dynamicznego rozwoju orientacja przedsiębiorcza jest na istotnie wyższym poziomie.

Analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa ogółem oraz dla wyodrębnionych dwóch wymiarów wykazała, iż badane przedsiębiorstwa dość wysoko oceniają konkurencyjność łącznie. Oceny konkurencyjności z punktu widzenia oferty firmy są na wyższym poziomie niż w przypadku konkurencyjności z punktu widzenia zasobów firmy. Wyżej oceniają swoją konkurencyjność przedsiębiorstwa w fazie dynamicznego rozwoju niż stabilizacji i dotyczy to zarówno konkurencyjności ogółem, jak i obu jej wymiarów. Konkurencyjność firmy istotnie dodatnio koreluje z oceną zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Ogólna ocena zdolności 4-czynnikowa (4-ZDP), jak i mierzone sumarycznie: 3-czynnikowa ocena zdolności dynamicznych (3-ZDP) i zdolności organizacyjnych, silnie korelują z konkurencyjnością – osoby, które postrzegają swoją firmę jako bardziej konkurencyjną, przywiązują większą wagę do zdolności dynamicznych. Konkurencyjność oferty firmy koreluje najsilniej z oceną zdolności adaptacyjnych i organizacyjnych oraz ogólnym wynikiem 4-ZDP (siła związku jest umiarkowana), znacznie słabiej (choć również istotnie) koreluje natomiast z oceną zdolności innowacyjnych, które to z kolei są najsilniej (współ z organizacyjnymi) powiązane konkurencyjnością zasobów firmy.

Analiza zmiennej wyniki firmy wykazała, że w odniesieniu do ogólnej oceny zdolności (4-ZDP i 3-ZDP) korelacja jest statystycznie istotna i umiarkowanie silna dla ogólnej ich oceny, ale też dla każdego obszaru wyników firmy. Najsilniejsza

relacja ma miejsce w odniesieniu do skuteczności działań strategicznych, płynności finansowej i możliwości rozwoju firmy – w firmach, w których przywiązuje się większą wagę do zdolności dynamicznych, w tych obszarach obserwowane są najbardziej korzystne zmiany. Jeśli chodzi o poszczególne wymiary zdolności, to najsilniejsze związki obserwowane są dla zdolności innowacyjnych zwłaszcza w odniesieniu do skuteczności działań strategicznych, zysku, możliwości wdrażania innowacji i płynności finansowej, ale też możliwości rozwoju firmy i pracowników. Zdolności adaptacyjne najsilniej dodatnio korelują z możliwościami rozwoju pracowników oraz skutecznością działań strategicznych i kondycją firmy w porównaniu z konkurencją, podczas gdy względem liczby klientów, wielkości sprzedaży i przychodów związki te są znacznie słabsze. Jeśli chodzi o zdolności absorpcyjne, najsilniej korelują z udziałem w rynku oraz skutecznością działań strategicznych i płynnością finansową, dla pozostałych obszarów korelacja jest słabsza. Nieco silniejsze związki obserwowane są względem zdolności organizacyjnych, aczkolwiek jeśli chodzi o dynamikę liczby klientów, wielkości sprzedaży i przychodów, a także możliwości rozwoju firmy i wdrażania innowacji relacje te są słabsze, choć również dodatnie i statystycznie istotne.

Interpretacja modeli regresji liniowej wskazała, że zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa mierzone ogółem (4-ZDP), które *ceteris paribus* stanowią istotną determinantę wyników przedsiębiorstwa – wyższa ocena zdolności wiąże się z wyższymi wynikami firmy (a dokładniej, z szybszą dynamiką wzrostu wyników). Równocześnie, wyższemu wzrostowi wyników firmy sprzyja też wyższa orientacja przedsiębiorcza, a w fazie dynamicznego rozwoju wyniki te są średnio o blisko 1 pkt wyższe niż w fazie stabilizacji.

W przypadku zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa mierzonych sumaryczną zmienną dla modelu 3-czynnikowego (3-ZDP) i zdolnościami organizacyjnymi, również można potwierdzić ich statystycznie istotny związek z wynikami firmy, silniejszy dla pierwszej ze zmiennych. Wyższa ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa wiąże się z wyższym wzrostem wyników firmy. Zdolności organizacyjne powiązane są słabiej, a – wbrew oczekiwaniom – korelacja jest ujemna: większe znaczenie zdolności organizacyjnych wiąże się ze średnio niższym wzrostem wyników firmy. Wyższa orientacja przedsiębiorcza sprzyja lepszym wynikom firmy, a jej stopień powiązania z wynikami jest nieco słabszy niż w przypadku 3-ZDP, aczkolwiek też istotny statystycznie. Uwzględnienie konkurencyjności w modelu pozwala wnioskować, że – zakładając jej stały poziom – większe znaczenie zdolności dynamicznych (adaptacyjnych, absorpcyjnych i innowacyjnych łącznie) wiąże się ze średnio wyższym wzrostem wyników firmy, natomiast większe znaczenie zdolności organizacyjnych – ze zmianą wyników firmy *in minus*.

Podsumowując, wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego pozwoliły na empiryczne przetestowanie hipotez badawczych. W świetle uzyskanych rezultatów trzy z sześciu hipotez zostały pozytywnie zweryfikowane.

Zaprezentowane w monografii postępowanie badawcze i jego wyniki badania mają pewne ograniczenia, które wyznaczają jednocześnie kierunki dalszych badań. Za takie ograniczenie można uznać krajowy zasięg badań. Szczególnie istotne byłoby porównanie praktyk stosowanych w krajach rozwiniętych i gospodarkach wschodzących, co pozwoliłoby lepiej zrozumieć uwarunkowania sprzyjające bądź utrudniające rozwój zdolności dynamicznych. Odrębnego potraktowania wymaga również identyfikacja i klasyfikacja zdolności dynamicznych w kontekście wyników mikro- i małych przedsiębiorstw. Interesujące byłyby również badania odnoszące się do różnych okresów, pozwalające na porównanie zmian w rozwoju zdolności dynamicznych tych podmiotów. Jako kolejne ograniczenie należy również wskazać przyjętą metodę badawczą tzn. wyłącznie badania ilościowe, które nie pozwoliły na głębsze rozpoznanie związków pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a wynikami mikro- i małych przedsiębiorstw. Dlatego w przyszłych badaniach rekomenduje się zastosowanie również metod jakościowych.

Autorka monografii jest świadoma, że zaproponowane kierunki dalszych badań nie wyczerpują wszystkich możliwości i ma nadzieję, że ich podjęcie pozwoli na pełniejsze rozpoznanie i zrozumienie zdolności mikro- i małych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Aczel A.D. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adamik A. (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 1199, Rozprawy naukowe, z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Alfoqahaa S. (2018), *Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Palestine*, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20(2), 170–188.
- Alvarez S.A., Barney J.B. (2007), *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1–2), s. 11–26.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, British Journal of Management, 20(1), s. 9–24.
- Anderson A.R., Drakopoulou Dodd S., Jack S.L. (2010), *Network practices and entrepreneurial growth*, Scandinavian Journal of Management, 26(2), s. 121–133.
- Anderson B.S., Eshima Y. (2013), *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, Journal of Business Venturing, 28(3), s. 413–429.
- Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G. (2005), *Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs*, Journal of Small Business Management, 43(3), s. 287–308.
- Baert C., Meuleman M., Debruyne M., Wright M. (2016), *Portfolio entrepreneurship and resource orchestration*, Strategic Entrepreneurship Journal, 10(4), s. 346–370.
- Baker W.E., Sinkula J.M. (2009), *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, Journal of Small Business Management, 47(4), s. 443–464.
- Baldegger R.J., Wild P., Schueffel P. (2021), *The effects of entrepreneurial orientation in a digital and international setting*, [w:] A.C. Corbett, P.M. Kreiser, L.D. Marino, W.J. Wales (red.), *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives*, Emerald Publishing, Bingley, s. 187–214.
- Baran M. (2021), *Struktura procesu badawczego*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gasiniiec, K. Kolańska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 13–29.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17(1), s. 99–120.

- Barreto I. (2010), *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*, Journal of Management, 36(1), s. 256–280.
- Bass B.M. (1999), *Two decades of research and development in transformational leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), s. 9–32.
- Baumol W.J., Litan R.E., Schramm C.J. (2007), *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press, New Haven.
- Bedyńska S., Cypriańska M. (2013), *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa.
- Bedyńska S., Książek M. (2012), *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Bekkouche L. (2022), *Big Data Analytics for Entrepreneurial Orientation: Concepts, Challenges and Applications*, University of El Oued, Algeria.
- Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Bolino M., Valcea S., Harvey J. (2010), *Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(2), s. 325–345.
- Boso N., Story V.M., Cadogan J.W. (2013), *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy*, Journal of Business Venturing, 28(6), s. 708–727.
- Bratnicka K. (2011), *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, Organizacja i Kierowanie, 4(147), s. 11–25.
- Bratnicka-Mysliwiec K., Dyduch W., Bratnicki M. (2019), *Theoretical foundations of dynamic capabilities measurement: A multi-logic approach*, Przegląd Organizacji, 12, s. 34–42.
- Bratnicki M. (2011), *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, Współczesne Zarządzanie, 3, s. 34–42.
- Bratnicki M. (2011), *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Bratnicki M., Zbierowski R. (2013), *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 22(2), s. 45–60.
- Brzeziński J. (1999), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cattell R.B. (1966), *The scree test for the number of factors*, Multivariate Behavioral Research, 1(2), s. 245–276.
- Cepeda G., Vera D. (2007), *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*, Journal of Business Research, 60(5), s. 426–437.
- Chyba Z. (2021), *Przedsiębiorczość technologiczna w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wysokich technologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

- Chybalski F. (2017), *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, 1214(67), s. 19–32.
- Chybalski F., Matejun M. (2013), *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa, s. 89–106.
- Coulter K., Roggeveen A.L. (2012), „Like it or not”: *Consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks*, Management Research Review, 35(9), s. 878–899.
- Covin J.G., Slevin D. (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, 10(1), s. 75–87.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 16(1), s. 7–25.
- Covin J.G., Wales W.J. (2012), *The measurement of entrepreneurial orientation*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 36(4), s. 677–702.
- Cronbach L.J. (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychometrika, 16(3), s. 297–334.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K. (2017), *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 329–342.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K. (2020), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czakon W. (2015) (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Danielak W., Stankiewicz D. (2016), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii*, Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych, 9, s. 43–60.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *Research edge: The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, The Academy of Management Executive, 19(1), s. 147–156.
- Dominic P.D.D., Goh K.N., Wong D., Chen Y.Y. (2010), *The importance of service quality for competitive advantage – with special reference to industrial product*, International Journal of Business Information Systems, 6(3), s. 378–397.
- Dominiczewska M. (2025), *Dynamic capabilities and firm performance: Empirical evidence from organisations in Poland*, Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management series, nr 217, Silesian University of Technology Publishing House, Gliwice, s. 33–58.
- Dyduch W. (2011), *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 306–328.
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

- Dyduch W. (2015), *Cel i przebieg badań z wykorzystaniem metod ilościowych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 73–90.
- Dyduch W. (2017), *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 253–266.
- Dyduch W., Chudziński P., Cyfert Sz., Zastempowski M. (2021), *Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland*, PLOS ONE, 16(6), s. 1–28.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21(10–11), s. 1105–1121.
- Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.C. (2014), *Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity*, *Research Policy*, 43(8), s. 1353–1369.
- Eriksson T. (2013), *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), s. 65–82.
- Falencikowski T. (2017), *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 248–302.
- Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, *Administrative Science Quarterly*, 48(1), s. 94–118.
- Fornell C., Larcker D.F. (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, *Journal of Marketing Research*, 18(1), s. 39–50.
- Furnival J., Boaden R., Walshe K. (2019), *A dynamic capabilities view of improvement capability*, *Journal of Health Organization and Management*, 33(7–8), s. 821–833.
- Gefen D. (2003), *Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example*, *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), s. 23–47.
- Gunasekaran A., Rai B.K., Griffin M. (2011), *Resilience and competitiveness of small and medium enterprises: A supply chain perspective*, *International Journal of Production Research*, 49(18).
- Guo Y. (2024), *Digital entrepreneurial orientation and green innovation in the VUCA era: The impact of cross-organizational improvisation and social ties*, *SAGE Open*, 14(3), s. 1–17.
- Gupta V., MacMillan I.C., Surie G. (2004), *Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct*, *Journal of Business Venturing*, 19(2), s. 241–260.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hair J.F., Hult T., Ringle C.M., Sarstedt M. (2022), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Hair J.F., Hult T., Ringle C.M., Sarstedt M., Danks N.P., Ray S. (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R. A Workbook*, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

- Harb Y. (2022), *A review and research agenda on the determinants of entrepreneurial orientation and its implications on firm performance: Tackling SMEs in emerging economies*, [w:] N. Azoury, T. Hafsi (red.), *Entrepreneurship and Social Entrepreneurship in the MENA Region*, Springer / Palgrave Macmillan, Cham, s. 75–113.
- Harrison J.S., Bosse D.A., Phillips R.A. (2010), *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*, *Strategic Management Journal*, 31(1), s. 58–74.
- Helfat C.E., Peteraf M.A. (2009), *Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path*, *Strategic Organization*, 7(1), s. 91–102.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell, Malden.
- Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M. (2014), *A new criterion for assessing discriminant validity in variance based structural equation modelling*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), s. 115–135.
- Hervé A., Schmitt Ch., Baldegger R. (2021), *Digitalization, entrepreneurial orientation & internationalization of micro-, small-, and medium-sized enterprises*, *Technology Innovation Management Review*, 10(4), s. 29–41.
- Hessels J., Grilo I., Thurik R., van der Zwan P. (2011), *Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement*, *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), s. 447–471.
- Hoang H., Antoncic B. (2003), *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*, *Journal of Business Venturing*, 18(2), s. 165–187.
- Hu L.T., Bentler P.M. (1999), *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*, *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), s. 1–55.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. (2009), *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, s. 19–46.
- Jabkowski P. (2015), *Reprezentatywność badań reprezentatywnych. Analiza wybranych problemów metodologicznych oraz praktycznych w paradygmacie całkowitego błędu pomiaru*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Jang S.H., Lee Ch.W. (2025), *Digital entrepreneurial orientation, technology absorptive capacity, and digital innovation on business performance*, *Systems*, 13(4), s. 1–20.
- Joreskog K.G., Sorbom D. (2004), *LISREL 8.7*, Scientific Software International, Chicago.
- Kaiser H. (1960), *The application of electronic computers to factor analysis*, *Educational and Psychological Measurement*, 20, s. 141–151.
- Kaiser H.F., Rice J. (1974), *Little jiffy, mark IV*, *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), s. 111–117. <https://doi.org/10.1177/00131644740340011>
- Karman A., Savanevičienė A. (2021), *Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region*, *Baltic Journal of Management*, 16(2), s. 318–341.
- Karpacz J. (2017), *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 367–379.

- Karpacz J. (2018), *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(3), cz. 1, s. 109–126.
- Karpacz J. (2019), *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Keh H.T., Nguyen T.T.M., Ng H.P. (2007), *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, *Journal of Business Venturing*, 22(4), s. 592–611.
- Kędzia M., Wiktorowicz J. (2023), *Challenges in managing an international project partnership – Experiences of organisations implementing cooperation projects under the Erasmus+ programme*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 195, s. 107–130.
- Klimas P. (2021), *Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 123–161.
- Knight G.A. (2000), *Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization*, *Journal of International Marketing*, 8(2), s. 12–32.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kozioł L., Wojtowicz A. (2015), *Zarządzanie wiedzą wspierające zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa – jakościowa analiza danych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie*, 107, s. 11–20.
- Krauss S.I., Frese M., Friedrich C., Unger J.M. (2005), *Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), s. 315–344.
- Kraus S., Vonmetz K., Orlandi L.B., Zardini A., Rossignoli C. (2023), *Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation*, *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122638, s. 1–12.
- Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, *Organizacja i Kierowanie*, 4(147), s. 11–24.
- Kump B., Engelmann A., Keßler A., Schweiger C. (2019), *Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities*, *Industrial and Corporate Change*, 28(5), s. 1149–1172.
- Kusa R., Sauer M., Duda J. (2024), *Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance*, *International Journal of Information Management*, 78, s. 1–26.
- Lachiewicz S., Matejun M., Mikołaj Z. (2021), *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, CeDeWu, Warszawa.
- Lages M., Marques C.S., Ferreira J.J.M., Ferreira F.A.F. (2017), *Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry*, *International Entrepreneurship Management Journal*, 13(3), s. 837–854.
- Lanza A., Passarelli M. (2014), *Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities*, *Journal of Small Business Management*, 52(3), s. 427–450.

- Le H., Schmidt F.L., Harter J.K., Lauver K.J. (2010), *The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), s. 112–125.
- Lee C., Lee K., Pennings J.M. (2001), *Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures*, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), s. 615–640.
- Lewandowska A., Berniak-Woźny J., Ahmad N. (2023), *Competitiveness and innovation of small and medium enterprises under Industry 4.0 and 5.0 challenges: A comprehensive bibliometric analysis*, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), s. 1045–1074.
- Ling Y., Simsek Z., Lubatkin M.H. (2008), *The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter?*, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), s. 923–934.
- Lisboa A., Skarmeas D., Saridakis C. (2016), *Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis*, *Journal of Business Research*, 69(4), s. 1319–1324.
- Lisowska R. (2013), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lisowska R. (2020), *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, 21(1), s. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, *Journal of Business Venturing*, 16(5), s. 429–451.
- Łaszewicz A. (2018), *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Malesu M.L., Syrovátka P. (2025), *Critical success factors for small and medium sized businesses: A PRISMA-based systematic review*, *Future Business Journal*, 11(32), s. 1–17.
- Malewska K., Sajdak M. (2017), *Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 149–161.
- Malewska K., Ratajczak-Mrozek M., Sajdak M. (2020), *Wpływ cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw działalności międzynarodowej*, [w:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Matejun M., Motyka A. (2016), *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Matwiejczuk R. (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 93, Gliwice, s. 355–364.

- Michna A. (2017), *Orientacja na zarządzanie wiedzą w kontekście innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 29(7), s. 770–791.
- Morgan G. (2020), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morgan N.A., Vorhies D.W., Mason C.H. (2009), *Market orientation, marketing capabilities, and firm performance*, Strategic Management Journal, 30(8), s. 909–920.
- Mrabet M., Barka H.B. (2023), *Entrepreneurial orientation and innovation performance: The moderating effects of the CEO's characteristics*, American Journal of Industrial and Business Management, 13(10), s. 1024–1043.
- Nambisan S. (2017), *Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 41(6), s. 1029–1055.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.
- Newman D.A., Harrison D.A., Carpenter N.C., Rariden S.M. (2016), *Construct mixology: Forming new management constructs by combining old ones*, The Academy of Management Annals, 10(1).
- Nogalski B., Karpacz J. (2011), *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, Współczesne Zarządzanie, 3, s. 43–51.
- Nogalski B., Niewiadomski P. (2017), *Elastyczność – atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 162–202.
- North D., Smallbone D., Vickers I. (2001), *Public Sector Support for Innovating SMEs*, Small Business Economics, 16(4), Special Issue on European Approaches to Small Business Research: Papers from the XIII European Research into Entrepreneurship (RENT) Workshop (Jun. 2001), s. 303–317.
- Okęglicka M. (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Okęglicka M., Filipowicz A. (2023), *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw – analiza porównawcza*, HUMANITAS Zarządzanie, 24(1), s. 43–60.
- Olszewska B. (2013), *Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 310.
- Panasiewicz L. (2019), *Rozwój zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania wiedzą*, Marketing i Rynek, 26(12), s. 12–17.
- Pavlou P.A., El Sawy O.A. (2011), *Understanding the elusive black box of dynamic capabilities*, Decision Sciences, 42(1), s. 239–273.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 229, s. 143–156.

- Pérez-Luño A., Wiklund J., Cabrera R.V. (2011), *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption*, Journal of Business Venturing, 26(5), s. 539–555.
- Peteraf M., Di Stefano G., Verona G. (2013), *The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together*, Strategic Management Journal, 34(12), s. 1389–1410.
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Piligrimiene Z., Dovaliene A., Virvilaite R. (2015), *Consumer engagement in value co-creation: What kind of value it creates for company?*, Engineering Economics, 26(4), s. 452–460.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Harvard Business Review, 68(2), s. 73–93.
- Porter M.E. (2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 68(3), s. 79–91.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), s. 761–787.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2017), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future (re-print)*, [w:] *Entrepreneurship Theory & Practice: Classics Collection*, SAGE Publications, Thousand Oaks, s. 761–787.
- Romme A.G.L., Zollo M., Berends P. (2010), *Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model*, Industrial and Corporate Change, 19(4), s. 1271–1299.
- Ropęga J. (2025), *Natura przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rosyidah U., Sudarmiatin S., Sumarsono H. (2023), *Digitalization and internationalization of SMEs: A Systematic Literature Review*, Journal of Enterprise and Development (JED), 5(3), s. 479–499.
- Rybicki J. (2017), *Złożoność uwarunkowań wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 383–396.
- Sajdak M. (2014), *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania z otoczenia*, Studia Economica Posnaniensia, 2, nr 11(272), s. 138–152.
- Salkić A. (2024), *Evaluation of non-financial performance indicators in SMEs in Bosnia and Herzegovina*, International Journal of Economics, Commerce and Management, 12(3), s. 135–151.

- Sarasvathy S.D. (2004), *Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 28(6), s. 519–531.
- Sarasvathy S.D. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton.
- Schilke O., Hu S., Helfat C.E. (2018), *Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research*, Academy of Management Annals, 12(1), s. 390–439.
- Schreyögg G., Kliesch-Eberl M. (2007), *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, Strategic Management Journal, 28(9), s. 913–933.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York.
- Shiferaw R.M., Kero Ch.A. (2024), *Dynamic capabilities view practices of business firms: A systematic literature review*, Cogent Business & Management, 11(1), s. 1–15.
- Stadler Ch., Helfat C.E., Verona G. (2013), *The impact of dynamic capabilities on resource access and development*, Organization Science, 24(6), s. 1782–1804.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Stańczyk-Hugiert E. (2008), *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 20, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiert E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiert E. (2017), *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Graala?*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Steczkowski J. (1995), *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Storey D.J. (2003), *Entrepreneurship, small and medium sized enterprises and public policies*, [w:] Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, Boston–Dordrecht–London, s. 473–511.
- Suder M. (2023), *Impact of entrepreneurial orientation on performance and moderating role of crisis perception: Multi-method examination*, Journal of Organizational Change Management, 36(8), s. 86–116.
- Sus A. (2017), *Triada: okazje – strategiczne opcje realne – elastyczność organizacji w świetle dynamicznych zdolności współczesnych organizacji*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Szpitter A.A. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: Model trójki organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Szpitter A.A. (2017), *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- Szymańska K. (2020), *Organisational culture in the Industry 4.0 era: Introduction to research*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (red.), *Contemporary Challenges in Co-operation and Coopetition in the Age of Industry 4.0*, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham.
- Szymańska K. (2023), *Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze Przemysłu 4.0*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Boston.
- Tallott M., Hilliard R. (red.) (2014), *The learning organization as a path to developing dynamic capabilities in a small entrepreneurial firm*, Referat wygłoszony na: DRUID Society Conference. Kopenhaga.
- Tantalo C., Priem R.L. (2016), *Value creation through stakeholder synergy*, *Strategic Management Journal*, 37(2), s. 314–329.
- Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1350.
- Teece D.J. (2012), *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, *Journal of Management Studies*, 49(8), s. 1395–1401.
- Teece D.J. (2014), *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, *Academy of Management Perspectives*, 28(4), s. 328–352.
- Teece D.J. (2018), *Business models and dynamic capabilities*, *Long Range Planning*, 51(1), s. 40–49.
- Teece D.J. (2023), *The evolution of the dynamic capabilities framework*, [w:] R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, Ch. Volkmann (red.), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. Exploring the Unforeseen and Paving the Way to a Sustainable Future*, Springer, Cham, s. 113–129.
- Teece D.J., Pisano G. (1994), *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), s. 537–556.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533.
- Tseng S.M., Lee P.S. (2014), *The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance*, *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), s. 158–179.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku, *Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 236, 1222, 1871, z 2025 r. poz. 222, 621, 622, 769).
- Vu P.M., Binh T.V., Duong L.N.K. (2023), *How social capital affects innovation, marketing and entrepreneurial orientation: The case of SMEs in Ho Chi Minh (Vietnam)*, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, art. 81, s. 1–17.
- Walas-Trebacz J. (2013), *Metody i mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji*, 4, s. 33–40.
- Walecka A. (2019), *Kapitał relacyjny a odporność przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), s. 31–51.

- Wang T., Lin X., Sheng F. (2022), *Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture*, *Frontiers in Psychology*, 13, 902693, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Wasilczuk J. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Wenzel M., Danner-Schröder A., Spee A.P. (2020), *Dynamic capabilities? Unleashing their dynamics through a practice perspective on organizational routines*, *Journal of Management Inquiry*, 30(4), s. 394–406.
- Węziak-Białowolska D. (2011), *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, *Zeszyty Naukowe – Working Papers*, Instytut Statystyki i Demografii SGH, 16.
- Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, *Strategic Management Journal*, 24(13), s. 1307–1314.
- Wiklund J., Shepherd D.A. (2005), *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, *Journal of Business Venturing*, 20(1), s. 71–91.
- Wiktorowicz J., Grzelak M., Grzeszkiewicz-Radulska K. (2020), *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Winter S.G. (2003), *Understanding dynamic capabilities*, *Strategic Management Journal*, 24(10), s. 991–995.
- Wohlgemuth V., Wenzel M., Berger E.S.C., Eisend M. (2019), *Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control*, *European Management Journal*, 37(6), s. 760–771.
- Wójcik-Karpacz A. (2017), *Mechanizmy i ścieżki zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Wójcik-Karpacz A. (2017), *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 153, s. 143–160.
- Wójcik-Karpacz A. (2019), *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Pavlov D., Rudawska J. (2019), *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przegląd Organizacji”, 1(948), s. 11–19.
- Wójcik-Karpacz A., Kraus S., Karpacz J. (2022), *Examining the relationship between team-level entrepreneurial orientation and team performance*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), s. 1–30.
- Yoon B.S. (2020), *The Role of Digital Transformation and Service Orientation Between Digital Entrepreneurship and On-Demand Service Innovation*. Ph.D. Thesis, Sogang University, Seoul, South Korea.
- Zahra S.A., Covin J.G. (1995), *Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: A longitudinal analysis*, *Journal of Business Venturing*, 10(1), s. 43–58.

- Zahra S.A., Garvis D.M. (2000), *International corporate entrepreneurship and firm performance*, Journal of Business Venturing, 15(5), s. 469–492.
- Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P. (2006), *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, Journal of Management Studies, 43(4), s. 917–955.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa.
- Zastempowski M. (2019), *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, Organization Science, 13(3), s. 339–351.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Zdolności dynamiczne a strategia	18
Rysunek 2.	Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych wynikające z eksploatacji i eksploracji wiedzy	27
Rysunek 3.	Model zdolności dynamicznych	31
Rysunek 4.	Procedura badawcza	60
Rysunek 5.	Model badawczy	62
Rysunek 6.	Model pomiarowy zdolności organizacyjnych (wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej)	85
Rysunek 7.	3-czynnikowy model pomiarowy zdolności dynamicznych (wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej)	86
Rysunek 8.	4-czynnikowy model zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej	88
Rysunek 9.	Model pomiarowy orientacji przedsiębiorczej – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej	91
Rysunek 10.	Model pomiarowy konkurencyjności firmy – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej	94
Rysunek 11.	Porównanie orientacji przedsiębiorczej według fazy rozwoju firmy	107
Rysunek 12.	Ocena konkurencyjności – ogółem i dla wymiarów KOF i KZF	110
Rysunek 13.	Ocena konkurencyjności – ogółem i dla dwóch wymiarów (KOF i KZF) według fazy rozwoju	111
Rysunek 14.	Ocena konkurencyjności – ogółem i dla dwóch wymiarów (KOF i KZF) według wielkości przedsiębiorstwa	112

Spis tabel

Tabela 1.	Analiza porównawcza koncepcji D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen oraz K.M. Eisenhardta, J.A. Martina	16
Tabela 2.	Wybrane definicje zdolności dynamicznych	20
Tabela 3.	Porównanie zdolności dynamicznych ze zdolnościami zwykłymi	36
Tabela 5.	Struktura populacji i próby według wielkości przedsiębiorstwa	65
Tabela 6.	Operacjonalizacja zmiennej <i>zdolności dynamiczne</i> w modelu badawczym	67
Tabela 7.	Operacjonalizacja zmiennej <i>orientacja przedsiębiorcza</i> w modelu badawczym	69
Tabela 8.	Operacjonalizacja zmiennej <i>konkurencyjność</i> w modelu badawczym	71
Tabela 9.	Operacjonalizacja zmiennej <i>wyniki firmy</i> w modelu badawczym	73
Tabela 10.	Charakterystyki badanych przedsiębiorstw – statystyki opisowe	76
Tabela 11.	Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru zdolności dynamicznych	80
Tabela 12.	Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru zdolności organizacyjnych (ORZ)	84
Tabela 13.	Ocena rzetelności i trafności zbieżnej i różnicowej 3-czynnikowego modelu zdolności dynamicznych	87
Tabela 14.	Ocena rzetelności i trafności zbieżnej i różnicowej 4-czynnikowego modelu zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa	89
Tabela 15.	Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru orientacji przedsiębiorczej	90
Tabela 16.	Ocena własności wskaźników wykorzystanych do pomiaru konkurencyjności firmy	92
Tabela 17.	Ocena własności zmiennych wykorzystanych do pomiaru wyników przedsiębiorstwa	96
Tabela 18.	Ocena nastawienia właścicieli/współwłaścicieli badanych podmiotów do kwestii związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem	97
Tabela 19.	Statystyki opisowe oceny zdolności dynamicznych badanych podmiotów	102
Tabela 20.	Sumaryczna ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa – statystyki opisowe	104
Tabela 21.	Składowe orientacji przedsiębiorczej – ogółem i w przekroju wielkości przedsiębiorstwa	105
Tabela 22.	Rozkład zmiennej <i>orientacja przedsiębiorcza</i> [skala 5–25]	107
Tabela 23.	Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa	108
Tabela 24.	Ocena czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa	108
Tabela 25.	Ocena konkurencyjności firmy – statystyki opisowe	110
Tabela 26.	Ocena wyników przedsiębiorstwa	113
Tabela 27.	Porównanie oceny wyników firmy według wielkości firmy	115
Tabela 28.	Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa według jego wielkości	116

146 Spis tabel

Tabela 29. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa według jego fazy rozwoju	117
Tabela 30. Korelacja między poziomem zdolności dynamicznych badanych przedsiębiorstw a orientacją przedsiębiorczą, konkurencyjnością firmy i wynikami firmy (rho Spearmana)	118
Tabela 31. Uwarunkowania wyników przedsiębiorstwa – wyniki regresji liniowej (wersja 1)	121
Tabela 32. Uwarunkowania wyników przedsiębiorstwa – wyniki regresji liniowej (wersja 2)	122
Tabela 33. Uwarunkowania wyników przedsiębiorstwa – wyniki regresji liniowej (wersja 3)	123
Tabela 34. Wyniki testowania hipotez	124

Spis wykresów

Wykres 1.	Struktura badanych przedsiębiorstw według dominującego rodzaju działalności (w %)	74
Wykres 2.	Struktura badanych przedsiębiorstw według dominującego pod względem obrotów zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstwa (w %)	75
Wykres 3.	Struktura badanych przedsiębiorstw według ich fazy rozwoju (w %)	77
Wykres 4.	Ocena zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa według modelu 3-wymiarowego (w %)	100
Wykres 5.	Ocena zdolności organizacyjnych (w %)	101

Książka obejmuje dotychczasowe ustalenia badawcze dotyczące zdolności dynamicznych mikro- i małych przedsiębiorstw. Zdolności te stanowią zespół specyficznych umiejętności organizacyjnych, których istotą jest łatwość elastycznego rekonfigurowania posiadanych zasobów w taki sposób, aby mogły one odpowiadać na aktualne potrzeby i zmieniające się warunki otoczenia. Koncepcja zdolności dynamicznych została opracowana jako odpowiedź na pytanie, jak przedsiębiorstwa mogą utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną w niestabilnych warunkach.

Celem monografii jest pomiar zdolności dynamicznych mikro- i małych przedsiębiorstw oraz rozpoznanie związku między zdolnościami dynamicznymi tych przedsiębiorstw a ich wynikami. Autorka zaprezentowała szerokie spektrum badań w obrębie tej tematyki – zarówno w obszarze teoretycznym, jak i praktycznym.

Publikacja wyróżnia się między innymi holistycznym ujęciem zagadnień związanych z determinantami kształtującymi zdolności dynamiczne mikro- i małych przedsiębiorstw, dlatego przeznaczona jest dla środowiska naukowego, doktorantów i studentów zarządzania, a także obecnych i przyszłych przedsiębiorców oraz menedżerów.

**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl
 ksiegarnia@uni.lodz.pl
 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-883-7

