

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 9–30  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0201>

## Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności

The Importance of Strategic Entrepreneurship  
in Developing the Competitive Advantage  
of Enterprises – the Perspective of Agility

**Maja Sajdak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania Strategicznego, al. Niepodległości 10,  
61-875 Poznań, e-mail: [maja.sajdak@ue.poznan.pl](mailto:maja.sajdak@ue.poznan.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0638-0609>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Sajdak M. (2021), *Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 9–30, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0201>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest zidentyfikowanie zależności między przedsiębiorczością strategiczną (zgodnie z przyjętymi miernikami tego konstrukt) a przewagą konkurencyjną (z uwzględnieniem wyników rynkowych przedsiębiorstw).

**Metodyka badań:** Wnioski empiryczne sformułowano na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego na próbie 424 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw. W celu zebrania danych empirycznych wykorzystano metodę CATI (*computer assisted telephone interview*).

**Wyniki badań:** Analiza wyników wskazuje, że wszystkie analizowane związki są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy głównej stanowiącej o tym, że istnieje dodatnia zależność między przedsiębiorczością strategiczną (współtworzoną przez zdolność współpracy, zdolność innowacyjną i kulturę przedsiębiorczą) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw.

**Wnioski:** Wyniki badań mogą być przydatne w rozwijaniu przedsiębiorczości strategicznej w przedsiębiorstwach, odpowiadając na pytanie, co decyduje o tym, że jedne przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne niż inne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności. Mogą być również użyteczne dla osób zarządzających do podejmowania decyzji w zakresie kształtowania postaw i zachowań pracowników oraz obowiązujących norm w kontekście różnicowania efektywności ich współzależności z wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Poszerzenie wiedzy na temat roli wymiarów przedsiębiorczości strategicznej różnicujących efektywność działań przedsiębiorstwa w kontekście przewagi konkurencyjnej.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość strategiczna, przewaga konkurencyjna, zwinność przedsiębiorstw, efektywność.

**Klasyfikacja JEL:** L21, L25, L26.

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this paper is to identify the relationship between strategic entrepreneurship (according to the measures of this construct adopted) and competitive advantage (taking into account the market results of enterprises).

**Research Design & Methods:** Quantitative research carried out on a sample of 424 medium-sized and large companies in Poland is the basis for the empirical conclusions. CATI (Computer Assisted Telephone Interview) was used to collect the data.

**Findings:** Analysis of the results shows that all of the relationships analysed are positive and statistically significant. The main hypothesis, that there is a positive relationship between strategic entrepreneurship (co-created by: ability to cooperate, innovation ability, entrepreneurial culture) and the competitive advantage of enterprises, could not be rejected.

**Implications/Recommendations:** The results could be extremely useful in developing strategic entrepreneurship in enterprises, providing an answer to the question of what makes some enterprises more effective than others in building a competitive advantage in terms of agility. The results of the research can be used by managers to make decisions concerning the shaping of attitudes and the behaviour of employees and the applicable standards in the context of differentiating the effectiveness of their correlation with the market results of enterprises.

**Contribution:** The contribution of research results to the development of the scientific discipline can be indicated in the area of new knowledge on the different role of the dimensions of strategic entrepreneurship that differentiate the effectiveness of the company's activities in the context of competitive advantage.

**Article type:** original article.

**Keywords:** strategic entrepreneurship, competitive advantage, strategic agility, efficiency.

---

## 1. Wprowadzenie

Obecnie zaobserwować można szczególną zdolność przedsiębiorstw do podejmowania działań mających na celu wprowadzenie zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Zdolność ta określona została mianem zwinności strategicznej i opisywana jest przez cztery atrybuty: wrażliwość strategiczną, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność oraz przywództwo strategiczne (Sajdak 2019). Przedsiębiorczość strategiczna jest zatem jednym z atrybutów zwinności strategicznej.

Identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji oraz minimalizowaniu niepewności wskutek rozważania dużej liczby nowych pomysłów i wariantów decyzyjnych musi towarzyszyć myślenie strategiczne (Ireland, Kuratko i Covin 2003). B. Paek oraz H. Lee (2018) przekonują, że istotna dla adaptacji do zmian jest przedsiębiorczość strategiczna, która jest nośnikiem strategicznej zręczności, elastyczności i innowacyjności (Kraus, Kauranen i Henning Reschke 2011). Przedsiębiorczość strategiczna poprzez działania przedsiębiorcze i zarządcze jest istotnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji (Paek i Lee 2018). Poza czynnikami wewnętrznymi przedsiębiorczość strategiczna jest również determinowana przez czynniki spoza przedsiębiorstwa, których wpływowi podlega (Luke, Kearins i Verreynne 2011), dlatego też znacząco wpływa na zwinność strategiczną. Kontekst i wpływ otoczenia są powiązane z innowacjami oraz przedsiębiorczością na poziomie firmy (Covin i Slevin 1991) i coraz częściej są analizowane w ramach przedsiębiorczości strategicznej (Hitt i in. 2011). Pomimo że wiele z czynników kontekstualnych przedsiębiorczości strategicznej zostało omówionych w literaturze przedmiotu, niewiele z nich zostało faktycznie zbadanych (Mazzei 2018). Oczekiwane rezultaty przedsiębiorczości strategicznej obejmują poprawę przewagi konkurencyjnej i tworzenie bogactwa (Hitt i in. 2001, Ireland, Hitt i Sirmon 2003).

W literaturze szczegółowo określono zdolności konkurencyjne i wyniki rynkowe przedsiębiorczości strategicznej, jednak więcej uwagi poświęcono rozwojowi prac teoretycznych i koncepcyjnych. Brakuje praktycznego oraz empirycznego wsparcia dla rozwoju wiedzy w tym obszarze (Mazzei 2018). Zdanie to podzielają także B. Paek oraz H. Lee (2018), twierdząc, że brakuje badań empirycznych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, które z powodzeniem wdrażają praktyki przedsiębiorczości strategicznej. Wskazują oni na potrzebę badań, które tworzą koncepcyjne ramy przedsiębiorczości strategicznej poprzez wyjaśnienie jej wymiarów oraz empiryczną weryfikację (Paek i Lee 2018).

Pomimo rosnącego zainteresowania naukowców i powszechnego uznania asymilacji strategii i przedsiębiorczości koncepcja przedsiębiorczości strategicznej pozostaje obszarem niejednoznacznym i wymagającym dalszych eksploracji (Mazzei, Ketchen i Shook 2017, Simsek, Heavey i Fox 2017). Kontrowersyjne i ogólnikowe wyniki dotyczące wpływu wymiarów przedsiębiorczości strategicznej na mierniki efektywności przedsiębiorstw utrudniają dalszy rozwój tego obszaru naukowego

(Bierwerth i in. 2015). Większość dostępnych badań empirycznych dotyczących przedsiębiorczości strategicznej odnosi się do pozytywnego wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstw, brakuje natomiast badań potwierdzających zależności w kontekście wyników pozafinansowych. Szczególne znaczenie mogą mieć wyniki w obszarze społecznym, które są związane z reputacją firmy, satysfakcją klientów, a także rozwojem nowych produktów (Mazzei 2018). Lukę badawczą można dostrzec w identyfikacji szczegółowych zależności między atrybutami strategicznej przedsiębiorczości a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Wyniki rynkowe przedsiębiorstw odzwierciedlają ich zdolność do konkurowania, a tym samym determinują ich przewagę konkurencyjną. W niniejszym artykule wyniki rynkowe przedsiębiorstw utożsamiane są z ich przewagą konkurencyjną, definiowaną jako rezultat systematycznego rozwijania konkurencyjności przedsiębiorstwa (Jasiewicz 2006, s. 46).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, ustalono, że głównym celem artykułu jest zidentyfikowanie zależności pomiędzy przedsiębiorczością strategiczną (zgodnie z przyjętymi miernikami tej koncepcji) a przewagą konkurencyjną (z uwzględnieniem wyników rynkowych przedsiębiorstw).

Przedstawione wyniki badań empirycznych<sup>1</sup>, a zwłaszcza zidentyfikowane pozytywne zależności, umożliwią menedżerom zrozumienie relacji między atrybutami przedsiębiorczości strategicznej a przewagą konkurencyjną postrzeganą przez pryzmat pozafinansowy. Przewaga konkurencyjna rozumiana jako rezultat systematycznego rozwijania konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga umiejętności i wiedzy, w jaki sposób budować skuteczne narzędzia konkurowania z perspektywy pożądaných wyników rynkowych (Jasiewicz 2006, Stankiewicz 2000).

Artykuł podzielony jest na cztery zasadnicze części, które zostały poprzedzone wstępem i podsumowane wnioskami. W pierwszej części omówiono teoretyczne podstawy koncepcji przedsiębiorczości strategicznej. W części drugiej wskazano na rolę, jaką odgrywają wymiary przedsiębiorczości strategicznej, jeśli chodzi o efektywność przedsiębiorstw, w efekcie formułując hipotezy badawcze. W trzeciej części opisano z kolei metodykę badań, wskazując na metodę badawczą oraz dobór próby badawczej, a ostatnia – czwarta część artykułu – poświęcona została prezentacji wyników badań empirycznych i ich omówieniu. We wnioskach zwrócono uwagę na zalecenia dla praktyki menedżerskiej oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań.

---

<sup>1</sup> Badania zasadnicze przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr DEC – 2013/11/D/HS4/03858).

## 2. Przedsiębiorczość strategiczna jako atrybut zwinności strategicznej

Jak zauważa Y. Doz (2020), dla coraz większej liczby przedsiębiorstw istotne jest osiągnięcie strategicznej zwinności, w tym elastyczności, oraz rozwinięcie zdolności adaptacyjnych, a jednocześnie celowości i spójności w podejmowanych działaniach, ze względu na bardziej zróżnicowaną i wymagającą konkurencję, a także konieczność szybkiego podejmowania działań mających na celu wprowadzenie zmian strategicznych (np. w kierunku nowych modeli biznesu w związku z cyfryzacją i zakłóceniami cyfrowymi). W niektórych branżach, takich jak technologie informacyjno-komunikacyjne, strategiczna zwinność jest już kluczowym wyznacznikiem wydajności, a firmy z innych branż coraz częściej stają wobec konieczności nabycia tej zdolności (Doz 2020).

Istotą zwinności strategicznej jest jej ukierunkowanie na okazje, które pojawiają się dlatego, że otoczenie jest zmienne i nieprzewidywalne. Przewagę konkurencyjną można identyfikować poprzez wyróżniające cechy przedsiębiorstw, które zapewniają im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się w nim okazje. Dzięki szybkiej reakcji i odpowiednim kompetencjom przedsiębiorstwo może wykorzystywać nadarzające się okazje, sprawniej realizując tym samym statutowe cele i zamierzenia. Umiejętność konkurowania polegająca na działaniu i przetrwaniu w konkurencyjnym otoczeniu jest najbardziej pożądaną cechą współczesnych przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę niepewne warunki otoczenia, Y. Doz i M. Kosonen (2008, s. 6) dostrzegli zalety zwinności strategicznej jako umiejętności myślenia i działania w inny, nieznanym dotąd sposób inicjowania i doświadczania nowych modeli biznesu opartych na innowacyjnych rozwiązaniach. Y. Weber i S.Y. Tarba (2014) twierdzą, że celem zwinności strategicznej nie jest nabycie umiejętności poradzenia sobie z jedną radykalną zmianą wywołaną przez kryzys czy inne nagłe zagrożenie, ale raczej posiadanie stałej umiejętności do zmiany swojego kursu strategicznego w celu zapewnienia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zwinność strategiczna umożliwia przedsiębiorstwu ciągłe inicjowanie zmian, które obejmują dostosowanie obecnych zasobów i kompetencji do permanentnie zmieniającego się otoczenia przy jednoczesnym ich rekonfigurowaniu w celu zapewnienia przetrwania i sukcesu w długim okresie.

Zwinność strategiczna stanowi zmienną, której nie da się bezpośrednio zaobserwować, niemniej jednak można dokonać jej podziału na atrybuty. W niniejszym artykule przyjęto definicję określającą zwinność strategiczną przedsiębiorstwa jako zdolność do podejmowania działań mających na celu wprowadzenie zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką (zmiennością) otoczenia (Sajdak 2019). Zdolność tę konstytuują cztery atrybuty: wrażliwość strategiczna, przedsiębiorczość strategiczna, elastyczność oraz przywództwo strategiczne (Sajdak 2019, s. 88).

W niniejszym artykule skupiono się na jednym wybranym atrybucie zwinności strategicznej, czyli przedsiębiorczości strategicznej i jej roli w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Według D.F. Kuratko, M.H. Morrisa oraz J.C. Covina (2011) przedsiębiorczość strategiczna obejmuje strategiczne zdarzenia przedsiębiorcze, które dotyczą realnych działań ukierunkowanych na zróżnicowanie i przekształcenie przedsiębiorstwa w celu dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych. W praktyce obejmuje ona zestaw decyzji i działań niezbędnych do identyfikowania oraz wykorzystywania szans za pomocą tworzenia i utrzymania przewag konkurencyjnych w celu tworzenia wartości dla klientów i bogactwa dla interesariuszy (Hitt i in. 2011, Dyduch i Bratnicka 2014). Dynamiczny model przedsiębiorczości strategicznej zaproponowany przez M.A. Hitta, R.D. Irelanda, G. Sirmona oraz Ch.A. Trahmsa (2011) obejmuje trzy wymiary: układy zasobowe, procesy orkiestracji zasobów oraz efekty.

M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp i D.L. Sexton (2001) twierdzą, że przedsiębiorczość strategiczna wiąże się z podejmowaniem przedsiębiorczych działań w perspektywie strategicznej. Przedsiębiorstwa mające zdolność identyfikowania szans, nieposiadające jednak umiejętności ich wykorzystania, nie zdają sobie sprawy ze swojego potencjału tworzenia dobrobytu. Podobnie przedsiębiorstwa podtrzymujące swoją przewagę konkurencyjną, niedostrzegające jednak w otoczeniu nowych szans, które mogłyby wykorzystać, narażone będą na coraz większe ryzyko prowadzonej działalności, które wynika z pojawiających się zmian rynkowych, czego efektem może być spowolnienie tworzonej wartości (dobrobytu) lub nawet pomniejszenie wartości wcześniej wygenerowanej. Autorzy uważają, że dobrobyt może być osiągnięty, tylko jeśli przedsiębiorstwo potrafi połączyć zachowanie efektywnego poszukiwania szans – zwane właśnie przedsiębiorczością – z zachowaniem efektywnego poszukiwania przewag, zwanym zarządzaniem strategicznym (Hitt i in. 2001).

Koncepcyjny model przedsiębiorczości strategicznej zaproponowany został przez R.D. Irelanda, M.A. Hitta oraz D.G. Sirmona (2003), dla których inspiracją były wcześniejsze badania dotyczące przedsiębiorczości strategicznej (Hitt i in. 2001). Autorzy opracowali model, który wyjaśnia, w jaki sposób zaproponowane przez nich wymiary teoretycznego konstruktów wpływają na tworzenie bogactwa przedsiębiorstw. Konceptualny model przedsiębiorczości strategicznej składa się z czterech istotnych wymiarów: myślenia przedsiębiorczego, przedsiębiorczej kultury i przedsiębiorczego przywództwa, strategicznego zarządzania zasobami oraz wykorzystywania kreatywności do opracowywania innowacji. Na podstawie powyższych rozważań w niniejszym artykule przyjęto trzy wymiary przedsiębiorczości strategicznej istotne z perspektywy zwinności, tj. zdolność współpracy, zdolność innowacyjną oraz kulturę przedsiębiorczą (Sajdak 2019, s.176–184).

### **3. Wymiary przedsiębiorczości strategicznej a efektywność przedsiębiorstw**

Istotny wpływ przedsiębiorczości na wzrost i poziom rentowności przedsiębiorstwa został udowodniony w literaturze (Antoncic 2006, Zahra i Covin 1995, Zahra i Garvis 2000). Podczas gdy wielu badaczy analizowało jedynie bezpośredni wpływ skutków działań przedsiębiorczych na wzrost i zyskowność przedsiębiorstwa (Zahra i Covin 1995), B. Antoncic i R.D. Hisrich (2004) przeanalizowali również skutki pośrednie, udowadniając pozytywną relację między tymi zmiennymi.

J.G. Covin i D.P. Slevin (1991) dostrzegli pozytywny związek między przedsiębiorczością korporacyjną a osiąganymi wynikami finansowymi. Podstawowe znaczenie silnej postawy przedsiębiorczej podkreślonej przez J.G. Covina i D.P. Slevina (1991) polega na stymulowaniu pozytywnego wyniku przez wymiary przedsiębiorczości. Potwierdzony pozytywny wpływ wyników przedsiębiorczości korporacyjnej objawia się m.in. strategiczną odnową, innowacjami i przedsięwzięciami korporacyjnymi. Przedsiębiorczość strategiczna należąca do obszaru przedsiębiorczości korporacyjnej może osadzić przedsiębiorczość korporacyjną w szerszym obszarze strategicznym, a jej znaczenie nie ogranicza się jedynie do rozpoczynania nowej działalności (Paek i Lee 2018).

Przedsiębiorczość strategiczna postrzegana jest jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, osiąganey w wyniku podejmowania działań przedsiębiorczych i zarządczych (Ireland, Covin i Kuratko 2009). Dziedziny przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego wzajemnie się uzupełniają, zwiększając tym samym wartość wyników przedsiębiorstw przez tworzenie efektu synergii (Ireland i in. 2001). Przedsiębiorczość obejmuje identyfikację i wykorzystywanie zewnętrznych możliwości tworzenia nowych rodzajów działalności gospodarczej, podczas gdy strategiczne zarządzanie obejmuje zestaw działań mających na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Hitt i in. 2001). Jak przekonują R.D. Ireland i J.W. Webb (2007), przedsiębiorczość strategiczna pomaga przedsiębiorstwu rozwijać względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Według J. Bratnickiej (2014) przedsiębiorczość strategiczna, kładąc nacisk na eksplorację i eksploatację nowych produktów i procesów, jest odpowiedzią na dynamiczne środowisko i zwiększa szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i lepszych wyników przedsiębiorstw.

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto główną hipotezę badawczą H1: Istnieje dodatnia zależność między przedsiębiorczością strategiczną (współtworzoną przez zdolność współpracy, zdolność innowacyjną, kulturę przedsiębiorczą) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw.

Niezwykle istotna dla przedsiębiorczości strategicznej jest współpraca przedsiębiorstw w celu wykorzystania pojawiających się szans. Trwała przewaga konkuren-

cyjna zależy od zdolności firmy do rozwijania strumienia ciągłych innowacji, aby wyprzedzić konkurencję. Takie wysiłki wymagają nabycia zasobów i umiejętności w celu wspólnego odkrywania nowych możliwości oraz wykorzystywania obecnych przewag rynkowych (Mazzei 2018). Potrzebę owej współpracy podkreślają H.H. Stevenson i J.C. Jarillo (1990), twierdząc, że zarządzanie przedsiębiorcze jest bezpośrednio powiązane z wykorzystywaniem okazji, niezależnie od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów.

Korzystając z powyższej definicji, ustalono, że przedsiębiorczość strategiczna wymaga zdolności do oceny adekwatności zasobów niezbędnych do wykorzystania okazji oraz podjęcia decyzji, w jaki sposób zapewnić dostęp do potrzebnych zasobów – podjąć decyzję o inwestycjach w celu rozwoju zasobów własnych czy rozwijać współpracę partnerską? Jak zauważa B. Maskell (2001), żadne przedsiębiorstwo nie posiada wystarczających umiejętności i zasobów koniecznych do sprostania zmieniającym się warunkom otoczenia, dlatego naturalna jest potrzeba współpracy w zakresie dostarczania dodatkowych usług, wiedzy czy wymagań logistycznych. Tworzone aliansy mogą wzmacniać i promować kulturę uczenia się przez wymianę unikatowych umiejętności i kompetencji (Shukla 2013). Często praktyką jest podejmowanie współpracy wirtualnej poprzez tworzenie nieformalnych struktur w konkretnym celu biznesowym. Można zatem uznać, że przedsiębiorczość to także poszukiwanie okazji będących poza zasobami obecnie kontrolowanymi (Stevenson i Jarillo 1990), dlatego tak istotne są kompetencje budowania relacji i nawiązywania współpracy, które według tych autorów są kluczowe w sytuacji, gdy zasoby potrzebne do wykorzystania okazji znajdują się poza kontrolą przedsiębiorcy. Tym samym dostrzegają oni następującą prawidłowość: organizacje, które sprzyjają powstawaniu nieformalnych wewnętrznych i zewnętrznych układów sieciowych oraz umożliwiają stopniową alokację i udostępnianie zasobów, będą wykazywały wyższy stopień zachowań przedsiębiorczych (Stevenson i Jarillo 1990). Dodatkowo analiza form współdziałania dowodzi, że przynosi ono korzyści nie tylko w przypadku budowania formalnych związków współpracy partnerskiej, ale również nieformalnych relacji, np. w formie sieci relacji. Działania kooperacyjne oznaczają również wzmacnianie wewnętrznej i zewnętrznej współpracy przez nawiązywanie partnerstwa z dostawcami, dystrybutorami, konkurentami oraz klientami (Vargas 2013, Hamad i Yozgat 2017).

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto pierwszą hipotezę szczegółową H1a: Istnieje dodatnia zależność między zdolnością współpracy a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Przedsiębiorczość strategiczna jest niewątpliwie zakorzeniona w procesie zmiany, a źródłem przejścia do nowego stanu jest innowacja (Mazzei 2018). Kreatywność i rozwijanie innowacji odgrywają ważną rolę w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji biznesowych, stanowiąc istotny aspekt przedsiębiorczości



strategicznej. Innowacja umożliwia organizacjom aktywne i twórcze ulepszenie oferty oraz konkurowanie na zmieniających się rynkach, a tym samym zaangażowanie i zainteresowanie konsumentów w sposób, który rozwija przewagę konkurencyjną i generuje bogactwo (Mazzei 2018). Skuteczne innowacje tworzą nową wartość dla klientów, dlatego tak istotna jest kreatywność, niezbędna do rozwijania innowacji, która wpływa na jakość i ilość zarówno przełomowych, jak i podtrzymujących innowacji.

Najskuteczniejszym sposobem przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną jest budowa zdolności innowacyjnej, określanej ogólnie jako zdolność do ciągłej transformacji wiedzy i pomysłów w nowe produkty, procesy oraz systemy w celu osiągnięcia korzyści przedsiębiorstw (Lawson i Samson 2001). Innowacyjność to pojęcie oznaczające otwartość na nowe pomysły, które jest integralną częścią kultury organizacyjnej. Innowacyjność kultury organizacyjnej stanowi miarę orientacji organizacyjnej zorientowanej na innowacje. Do antecedencji innowacyjności można zaliczyć: kulturę organizacyjną zorientowaną na uczenie się, partycypacyjny proces podejmowania decyzji, wsparcie i współpracę, a także dzielnie się władzą (Hurley i Hult 1998). Zdolność innowacyjna jest natomiast pojęciem użytym po raz pierwszy przez T. Burnsa oraz G.M. Stalkera (1961) i oznacza zdolność organizacji do efektywnej adaptacji oraz implementacji nowych pomysłów, procesów oraz produktów. Obecnie przedsiębiorstwa bardziej konkurują zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami (Lawson i Samson 2001, Zhang, Garrett-Jones i Szeto 2013). W tym kontekście zdolność innowacyjna może być rozpatrywana jako wskaźnik sukcesu innowacji.

Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez przedsiębiorczość strategiczną nie opiera się na jednym źródle kompetencji, a jak przekonują J.W. Webb, D.J. Ketchen i R.D. Ireland (2010), zależy ono od zdolności firmy do rozwijania strumienia ciągłych innowacji, aby pozostać przed konkurentami. Efektywność innowacji jest związana z odmienną zdolnością przedsiębiorstwa, tj. umiejętnością stałego mobilizowania swoich zasobów i zdolności dopasowania do zmieniających się okazji (Lichtenthaler i Muethel 2012).

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto drugą hipotezę szczegółową H1b: Istnieje dodatnia zależność między zdolnością innowacyjną a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Kluczowym elementem wskazanym w większości opracowanych interpretacji koncepcji przedsiębiorczości strategicznej jako odrębnych zachowań strategicznych i przedsiębiorczych wydaje się być kreatywna zdolność do rozwijania innowacji (Mazzei 2018). Kultura organizacyjna to system wspólnych wartości i przekonań, które kształtują strukturę firmy i działania jej członków w celu stworzenia norm zachowań. Skuteczna kultura przedsiębiorcza charakteryzuje się wieloma oczekiwaniami i ułatwia firmom podejmowanie działań w zakresie strategicznego

zarządzania zasobami. Dzięki umiejętności strategicznego zarządzania zasobami poprzez inwestowanie w nie możliwy jest ich rozwój w przedsiębiorstwie, co przekłada się na skuteczniejsze wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych. Ze względu na możliwość wykorzystania pojawiających się szans umiejętność rozwoju daje przedsiębiorstwu przewagę, gdyż wartość, która powstaje dzięki rozwojowi tych zasobów, przewyższa koszty jej powstania. Ponadto istnieje coraz więcej dowodów na to, że zdolność firmy do efektywnego zarządzania zasobami i ich rozwijania wpływa na jej wyniki (Ireland, Hitt i Sirmon 2003). Kultura przedsiębiorcza jest zatem kulturą, w której rozwijane są nowe pomysły i kreatywność, w której zachęca się do podejmowania ryzyka, toleruje się niepowodzenia, promuje naukę oraz wspiera innowacje w zakresie produktów, procesów i administracji, a ciągłe zmiany postrzegane są jako źródło możliwości (Ireland, Hitt i Sirmon 2003). Strukturalne i kulturowe zmiany muszą nastąpić, aby firma mogła odkryć nowe możliwości (a także nowe sposoby ich wykorzystania) w celu osiągnięcia przewagi rynkowej będącej źródłem sukcesu konkurencyjnego (Ireland i Webb 2007). W ten sposób kultura przedsiębiorcza sprzyja i wspiera ciągłe poszukiwanie możliwości biznesowych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione wnioski umożliwiły sformułowanie trzeciej hipotezy szczegółowej H1c: Istnieje dodatnia zależność między kulturą przedsiębiorczą a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

#### **4. Metodyka badań**

Głównym celem artykułu jest określenie znaczenia przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Źródłem oceny są cząstkowe wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na przełomie maja i czerwca 2017 r. Przedmiotowy zakres badań obejmował przedsiębiorczość strategiczną z perspektywy zwinności strategicznej stanowiącej punkt odniesienia realizowanego projektu badawczego. Podmiotowy zakres badań obejmował reprezentantów średnich i dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 49 osób), które prowadzą działalność na terenie Polski. Wielkość próby badawczej wynosiła 424 przedsiębiorstwa. W badaniu wykorzystano dobór losowy warstwowy – populację badanych przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 49 osób podzielono na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium prowadzonej działalności gospodarczej. Udziały badanych podmiotów w ramach poszczególnych sektorów były proporcjonalne do udziałów przedsiębiorstw w całej populacji.

Ze względu na przyjęte założenia badawcze i przedmiot badań zdecydowano się na zastosowanie metody sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem popularnego narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. Do zebrania danych empirycznych wybrano metodę CATI (*computer assisted telephone interview*), czyli wspomagany

komputerowo wywiad telefoniczny. Wszystkie wywiady z respondentami były nagrywane, co zwiększyło wiarygodność badania. Pomiar dokonany został według pięciostopniowej skali Likerta, w której kolejne wartości oznaczały: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani tak, ani nie, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak. Analiza wyników została przeprowadzona z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics (wersja 22).

Dla wyłonienia składowych przedsiębiorczości strategicznej niezwykle istotne znaczenie ma zarówno koncepcja przedsiębiorczości strategicznej (Ireland, Hitt i Sirmon 2003), jak i koncepcja orientacji przedsiębiorczej (Lumpkin i Dess 1996). Orientacja przedsiębiorcza to zbiór procesów, struktur, metod, praktyk, stylów i zachowań wykorzystywanych przez menedżerów do działania w sposób przedsiębiorczy i uporządkowany, który obejmuje pięć wymiarów: autonomię, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność i konkurencyjną agresywność. Z obu koncepcji zaadaptowano miary, które najtrafniej określają przedsiębiorczość strategiczną w warunkach zwinności. W rezultacie wyłoniono trzy wymiary: zdolność współpracy, zdolność innowacyjną oraz kulturę przedsiębiorczą (Sajdak 2019, s. 176–184).

Zmienne wykorzystane do analizy zostały zaczerpnięte z literatury, a w kolejnym etapie procedury badawczej poddano je analizie rzetelności. W rezultacie otrzymano układ zmiennych, których dopasowanie statystyczne czynników potwierdzono wskaźnikiem rzetelności Alfa-Cronbacha, którego wyniki informują, do jakiego stopnia wyznaczony zbiór zmiennych opisuje jeden, ukryty w nim konstrukt. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1, a jego minimalna wartość potwierdzająca rzetelność stworzonego konstruktu wynosi 0,6.

Zmienna „zdolność współpracy” została opisana za pomocą pięciu wskaźników opracowanych na podstawie badań takich autorów jak Z. Zhang i H. Sharifi (2000) oraz B. Maskell (2001). Wskaźnik rzetelności Alfa-Cronbacha dla tego konstruktów wynosi 0,809.

Kolejną zmienną stanowi „zdolność innowacyjna”, która została opisana za pomocą pięciu wskaźników zaadaptowanych z badań przeprowadzonych przez następujących autorów: R.F. Hurley i G.T.M. Hult (1998), X. Li i in. (2008), T. Jambulingam, R. Kathuria i W.R. Doucette (2005), S.G. Scott i R.A. Bruce (1994). Wynik oceny rzetelności miar wykorzystanych do opisanie tej zmiennej wynosi 0,798.

W ramach „kultury przedsiębiorczej” wybrano dziewięć wskaźników, a miary zostały opracowane na podstawie badań autorów, takich jak: S.G. Scott i R.A. Bruce (1994), X. Li i in. (2008), R.J. Vokurka i G. Fliedner (1998), S. Meredith i D. Francis (2000), D. Vázquez-Bustelo, L. Avella i E. Fernández (2007). Wynik oceny rzetelności wykorzystanych miar wynosi 0,903.

## 5. Wyniki badań

W celu zidentyfikowania zależności między przedsiębiorczością strategiczną a przewagą konkurencyjną oraz zweryfikowania postawionych hipotez przeanalizowano siłę związków korelacyjnych między danymi zmiennymi. Ze względu na pomiar zmiennych (skala porządkowa 5-punktowa) wykorzystano w tym celu współczynnik korelacji Spearmana, przyjmujący wartości z przedziału  $(-1; 1)$ . Dodatni znak współczynnika świadczy o istnieniu współzależności dodatniej (zbieżnej), ujemny – o korelacji ujemnej (rozbieżności). Im współczynnik korelacji jest bliższy jedności, tym zależność korelacyjna jest silniejsza.

Wyniki przedstawione w tabeli 1 wskazują, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotez H1a–H1c, podtrzymując tym samym hipotezę główną, która stanowi o tym, że istnieje dodatnia zależność między przedsiębiorczością strategiczną (współtworzoną przez zdolność współpracy, zdolność innowacyjną i kulturę przedsiębiorczą) a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Zdecydowaną większość korelacji między poziomem przedsiębiorczości strategicznej a przewagą konkurencyjną należy ocenić jako słabe (wartości współczynników korelacji poniżej 0,300). Należy jednak zauważyć, że najbardziej wyraźną korelację (wartości współczynników korelacji w zakresie od 0,301 do 0,500) można zaobserwować między rozwojem nowego produktu a zdolnością do innowacji, a także reputacją firmy i kulturą przedsiębiorczą.

Na podstawie analizy współzależności wymiaru zdolności współpracy przedsiębiorstw oraz wyników rynkowych można stwierdzić, że wszystkie analizowane związki są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy H1a. Najwyższe wartości współczynnika zaobserwowano pomiędzy tworzeniem przez przedsiębiorstwa sieci kontaktów, które pomagają im w pozyskiwaniu zasobów, a reputacją przedsiębiorstwa oraz trwałością współpracy z interesariuszami, zarówno z klientami (0,307\*\*), jaki i z pozostałymi interesariuszami (0,325\*\*). Korelacje mniej wyraźne, wynoszące niewiele poniżej wartości granicznej 0,300, odnotowano natomiast między wiedzą, w jaki sposób pozyskać zasoby z zewnątrz przedsiębiorstwa, a trwałością współpracy z klientami (0,274\*\*). Umiejętność identyfikowania kluczowych partnerów i zdolność rozwoju współpracy z nimi współwystępuje z tworzeniem sukcesu rynkowego poprzez trwałość współpracy z klientami i pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Dzięki współpracy następuje kreacja wiedzy oraz dostęp do potrzebnych zasobów materialnych i niematerialnych. Jednym z efektów podjętej współpracy może być impuls do realizacji określonych przedsięwzięć strategicznych poprzez elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków w drodze kształtowania form i zakresu współpracy międzyorganizacyjnej.

Badania potwierdziły także wiele wyraźnych współzależności i kilka mniej wyraźnych pomiędzy zmiennymi zdolności innowacyjnej a wynikami rynkowymi.

Tabela 1. Związki korelacyjne między przedsiębiorczością strategiczną a przewagą konkurencyjną

Wymiary przedsiębiorczości strategicznej	Przewaga konkurencyjna						
	Średnia	Udział w rynku	Rozwój nowych produktów	Zadowolenie klienta	Reputacja przedsiębiorstwa	Trwałość współpracy z interesariuszami (innymi niż klienti)	Trwałość współpracy z klientami
Zdolność współpracy							
Wiemy, jak pozyskać zasoby z zewnątrz przedsiębiorstwa	3,89	0,194**	0,218**	0,229**	0,257**	0,265**	0,274**
W pozyskaniu zasobów pomagają nam posiadane sieci kontaktów i baz potencjalnych partnerów biznesowych	3,79	0,161**	0,238**	0,279**	0,285**	0,325**	0,307**
Różniamy, kiedy powinniśmy zakupić zasoby z zewnątrz, a kiedy jedynie pozyskać do nich dostęp	3,92	0,124**	0,187**	0,164**	0,237**	0,189**	0,199**
Rozwijamy zdolność współpracy z partnerami zewnętrznymi	4,18	0,169**	0,192**	0,212**	0,258**	0,250**	0,202**
Identyfikujemy kluczowych partnerów	4,11	0,182**	0,173**	0,224**	0,274**	0,207**	0,224**
Zdolność innowacyjna							
Poszukujemy innowacyjnych technologii, procesów, technik i (lub) pomysłów na nowe produkty	3,75	0,228**	0,380**	0,253**	0,299**	0,243**	0,275**
Promowani i wspierani są pracownicy, którzy poszukują nowych, kreatywnych rozwiązań	3,75	0,213**	0,386**	0,285**	0,294**	0,285**	0,250**
Nasza firma znana jest jako lider innowacji wśród firm w naszym regionie	3,28	0,278**	0,377**	0,214**	0,242**	0,194**	0,215**

cd. tabeli I

Wymiary przedsiębiorczości strategicznej	Przewaga konkurencyjna						
	Średnia	Udział w rynku	Rozwój nowych produktów	Zadowolenie klienta	Reputacja przedsiębiorstwa	Trwałość współpracy z interesariuszami (innymi niż klienci)	Trwałość współpracy z klientami
Nasza firma intensywnie poszukuje środków potrzebnych do realizacji nowych pomysłów i zapewnienia je	3,52	0,196**	0,332**	0,234**	0,225**	0,286**	0,175**
Nasza firma nieustannie eksperymentuje z nowymi koncepcjami i pomysłami	3,35	0,198**	0,392**	0,302**	0,284**	0,240**	0,271**
Kultura przedsiębiorcza							
Investujemy w szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne oraz inne formy doszkalania pracowników	3,78	0,220**	0,332**	0,278**	0,322**	0,295**	0,318**
Tworzymy kulturę, w której innowacyjność może się rozwijać – pracownicy mogą liczyć na pomoc w realizowaniu nowych pomysłów	3,70	0,177**	0,275**	0,238**	0,308**	0,278**	0,276**
Promujemy kulturę, w której pracownik może część czasu i zasobów (w pracy) poświęcić na realizowanie własnych pomysłów	3,48	0,199**	0,246**	0,236**	0,252**	0,256**	0,239**
Rozwijamy i podtrzymujemy te wartości i zachowania, które promują innowacyjność oraz kreatywność	3,75	0,172**	0,273**	0,206**	0,254**	0,234**	0,254**

cd. tabeli 1

Wymiary przedsiębiorczości strategicznej	Przewaga konkurencyjna						
	Średnia	Udział w rynku	Rozwój nowych produktów	Zadowolenie klienta	Reputacja przedsiębiorstwa	Trwałość współpracy z interesariuszami (innymi niż klienci)	Trwałość współpracy z klientami
Struktura firmy pozwala pracownikom na dużą samodzielność (płaska struktura organizacyjna)	3,35	0,165**	0,245**	0,278**	0,289**	0,335**	0,362**
Pomysły i wiedza pracowników są często wykorzystywane, dążymy do „umocowania” naszych pracowników	3,77	0,101*	0,170**	0,248**	0,304**	0,277**	0,285**
Cenimy uczących się pracowników, którzy dzięki szerokiej wiedzy mogą być bardziej samodzielni w podejmowaniu decyzji	3,86	0,189**	0,229**	0,294**	0,349**	0,299**	0,250**
W zarządzaniu ludźmi stawiamy na rozwój wysoko wykwalifikowanych, obdarzonych zaufaniem ludzi umiejących pracować w zespole	3,96	0,213**	0,254**	0,288**	0,301**	0,275**	0,247**
Zarządzanie oparte jest na współpracy wielofunkcyjnych i zaangażowanych pracowników	3,92	0,210**	0,265**	0,286**	0,312**	0,303**	0,288**

\* Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,05 (dwustronnie); \*\* korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że wszystkie badane zależności są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy H1b. Zdolność do poszukiwania innowacyjnych technologii, procesów i pomysłów na nowe produkty oraz zapewnienie środków potrzebnych do ich realizacji przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwój nowych produktów, lepszą reputację firmy oraz dobrą i trwałą współpracę zarówno z klientami, jak i z pozostałymi interesariuszami. Stosunkowo wysokie wartości współczynnika korelacji zaobserwować można między wskaźnikiem odnoszącym się do promowania i wspierania pracowników, którzy poszukują nowych i kreatywnych rozwiązań, a rozwojem nowych produktów (0,386\*\*), satysfakcją klienta (0,285\*\*), trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,285\*\*), a także reputacją firmy (0,294\*\*). Odpowiedni system motywacyjny wspierający i rozwijający zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa zapewnia rozwój nowych produktów i większą satysfakcję klientów doceniających innowacyjność i mających bezpośredni wpływ na budowanie reputacji przedsiębiorstwa. Wyraźna współzależność między uznaniem firmy za lidera innowacji wśród firm w regionie oraz rozwojem nowych produktów nie budzi wątpliwości (0,377\*\*), należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że jest to jedyny wskaźnik (firma uznana za lidera innowacji w swoim regionie), którego współczynnik korelacji – choć niewyraźny – jest najwyższy ze wszystkich analizowanych w kontekście udziału w rynku (0,278\*\*). Nie bez znaczenia jest także nieustanne eksperymentowanie z nowymi koncepcjami i pomysłami, które zapewniają zdobycie nowej wiedzy i testowanie proponowanych rozwiązań. Wysokie siły związków zaobserwowane zostały między wskaźnikiem eksperymentowania z nowymi koncepcjami i pomysłami a rozwojem nowych produktów (0,392\*\*), satysfakcją klienta (0,302\*\*) oraz reputacją przedsiębiorstwa (0,284\*\*). Proces eksperymentowania umożliwia otrzymanie szybkiej informacji zwrotnej poprzez prototypowanie i testowanie nowych rozwiązań, które udoskonalone powracają do klientów, zyskując ich zaufanie, przyczyniając się do ich satysfakcji oraz budując dobre imię firmy.

Analiza współzależności obejmowała także siłę związków pomiędzy wskaźnikami kultury przedsiębiorczej a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw. Także w tym przypadku wszystkie analizowane związki są dodatnie i statystycznie istotne, nie dając podstaw do odrzucenia hipotezy H1c. Najwyższe wartości współczynnika odnotowano między wskaźnikiem dotyczącym inwestowania przez przedsiębiorstwa w szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne a wszystkimi badanymi zmiennymi opisującymi przewagę konkurencyjną (najniższa wartość współczynnika wystąpiła w relacji z udziałem w rynku). Oznacza to, że wraz z rozwojem wiedzy pracowników, nabywaniem nowych umiejętności oraz doskonaleniem kompetencji następuje komercjalizacja innowacji mierzona rozwojem nowych produktów (0,332\*\*), następuje poprawa reputacji przedsiębiorstwa (0,322\*\*) oraz wzrasta trwałość współpracy z klientami (0,318\*\*). Tworzenie kultury organizacyjnej, w której



innowacyjność może rozwijać się dzięki wsparciu przełożonych, jest współzależna z poprawą reputacji przedsiębiorstwa (0,308\*\*) oraz trwałości współpracy z klientami (0,276\*\*) i pozostałymi interesariuszami (0,278\*\*). Wspieranie postaw i zachowań pracowników, ukierunkowane na rozwijanie i testowanie nowych pomysłów, realizowane często z udziałem klientów jest doceniane przez interesariuszy przedsiębiorstwa i współwystępuje z dobrą reputacją firmy (0,308\*\*). Wyraźne korelacje odnotowano także między płaską strukturą przedsiębiorstwa umożliwiającą dużą samodzielność a trwałością współpracy z klientami (0,362\*\*) i pozostałymi interesariuszami (0,335\*\*). Nieco niższa wartość współczynnika wystąpiła w przypadku zależności z reputacją przedsiębiorstwa (0,289\*\*). Samodzielność wynikająca z płaskiej struktury (mniej formalnej) sprzyja powstawaniu nowych pomysłów i oddolnych inicjatyw, jednak ważne jest, aby były one poddawane dyskusji i aby w firmie realizowane były jedynie te, które zostały uznane za najlepsze. Wyraźna siła związku widoczna jest między wskaźnikiem wykorzystania wiedzy i pomysłów pracowników a reputacją przedsiębiorstwa (0,304\*\*). Wysokie wartości współczynnika występują także w przypadku trwałości współpracy z klientami oraz pozostałymi interesariuszami. Tworzenie nowych pomysłów oraz nabywanie nowej wiedzy może być także wynikiem rozpoznania potrzeb interesariuszy (głównie klientów) i może być formą adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Promowanie pracowników, którzy chętnie się rozwijają, szkolą i nabywają nową wiedzę, jest współzależne z reputacją przedsiębiorstwa (0,349\*\*). Może to wynikać z osiągania celów w obszarze *employer branding*. Wysokie wartości współczynnika występują także w relacji z satysfakcją klienta (0,294\*\*) oraz trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,299\*\*), co świadczy o wykorzystaniu nabytej przez pracowników wiedzy w tworzeniu wartości dla klienta oraz wpływie nowej wiedzy na lepsze relacje z interesariuszami. Wyraźne związki korelacyjne odnotowano między reputacją przedsiębiorstwa a podejściem do zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Analiza współzależności wykazała wyraźną relację pomiędzy reputacją firmy a zarządzaniem ludźmi opartym na rozwoju wysoko wykwalifikowanych pracowników umięjących pracować w zespole (0,301\*\*), a także zarządzaniem opartym na współpracy oraz wielofunkcyjnych i zaangażowanych zespołach (0,312\*\*). Siła związków świadczyć może o dużej roli współpracy wewnątrzorganizacyjnej oraz wpływie automotywacji pracowników, chęci ich rozwoju i tworzenia konkretnej wartości docenianej zarówno przez klientów, jak i innych interesariuszy. Potwierdza to także siła związku obu wskaźników z trwałością współpracy z interesariuszami.

## 6. Podsumowanie

Głównym celem przeprowadzonej procedury badawczej było zidentyfikowanie zależności między przedsiębiorczością strategiczną a przewagą konkurencyjną

przedsiębiorstw. Wyniki wykazały, że zdecydowaną większość korelacji między poziomem przedsiębiorczości strategicznej a przewagą konkurencyjną należy ocenić jako słabe. Niemniej udało się zidentyfikować kilka wyraźnych związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi, wśród których najsilniejszy okazał się związek między rozwojem nowego produktu a zdolnością do innowacji, a także związek między reputacją firmy i kulturą przedsiębiorczą.

Uzyskane rezultaty badawcze pokazują rolę wymiarów przedsiębiorczości strategicznej, różnicujących efektywność działań przedsiębiorstwa w kontekście przewagi konkurencyjnej. Otrzymane wyniki mogą być przydatne, jeżeli chodzi o rozwijanie przedsiębiorczości strategicznej w przedsiębiorstwach, ponieważ odpowiadają na pytanie, co decyduje o tym, że jedne przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne niż inne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kontekście zwinności. Wyniki badań mogą być wykorzystywane przez osoby zarządzające do podejmowania decyzji w zakresie kształtowania postaw i zachowań pracowników oraz obowiązujących norm w kontekście różnicowania efektywności ich współzależności z wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania skłaniają do sformułowania następujących zaleceń dla praktyki menedżerskiej:

- rozwijanie zdolności współpracy z partnerami zewnętrznymi, zorientowanej długoterminowo na osiąganie wspólnych celów i korzyści oraz dążenie do elastycznego rozwiązywania bieżących problemów. Potrzeba identyfikowania kluczowych partnerów do współpracy oraz zapewnienie wiarygodności i zaufania w ramach budowanych relacji. Podjęcie działań zmierzających do redukcji ryzyka relacji (dążenie do kontraktowania) jako czynnika obniżającego wyniki współpracy;

- rozwijanie zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw poprzez efektywną implementację nowych technologii i procesów oraz realizowanie pomysłów na nowe produkty. Rozwój zdolności innowacyjnej powinien być wspierany przez kreatywnych i zaangażowanych pracowników, dla których firma tworzy warunki do eksperymentowania z nowymi koncepcjami i pomysłami;

- rozwijanie kultury przedsiębiorczej opartej w szczególności na płaskich, elastycznych strukturach zapewniających niezależność decyzyjną pracowników oraz tworzenie kultury, w której innowacyjność, kreatywność, oddolne inicjatywy oraz wiedza pracowników są wspierane, promowane i rozwijane. Inwestowanie w rozwój pracowników przez ciągłe ich doszkalanie oraz dążenie do ich wielofunkcyjności; realizacja zarządzania opartego na zaufaniu i współpracy.

Ograniczenia badawcze wynikają zarówno z przyjętych założeń metodycznych (wynikających z techniki zbierania danych – CATI), jak i merytorycznych (wynikających z operacjonalizacji zmiennych).

Przeprowadzone badania pozwalają wytyczyć dwa zasadnicze kierunki przyszłych badań związanych z efektywnością przedsiębiorczości strategicznej.

Po pierwsze, warto byłoby przeprowadzić badania jakościowe z perspektywy longitudinalnej, co pozwoliłoby na lepsze rozpoznanie związków przyczynowo-skutkowych wpływu poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości na wyniki przedsiębiorstw. Po drugie, cenne byłoby zbadanie ewentualnych czynników modyfikujących mających bezpośredni wpływ na relacje między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

## Literatura

Antoncic B. (2006), *Impacts of Diversification and Corporate Entrepreneurship Strategy Making on Growth and Profitability: A Normative Model*, „Journal of Enterprising Culture”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1142/s0218495806000040>.

Antoncic B., Hisrich R.D. (2004), *Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation*, „Journal of Management Development”, vol. 23, nr 6, <https://doi.org/10.1108/02621710410541114>.

Bierweth M., Schwens Ch., Isidor R., Kabst R. (2015), *Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-analysis*, „Small and Business Economy”, vol. 45(2), <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>.

Bratnicka K. (2014), *Strategic Entrepreneurship and Firm Performance – Restoring the Role of Task Environment*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.366.05>.

Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Travistock Publishing, London.

Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 16, nr 1, <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>.

Doz Y. (2020), *Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute*, „Human Resource Management Review”, vol. 30(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.

Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, London.

Dyduch W., Bratnicka K. (2014), *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, vol. 27, nr 2.

Hamad Z.M.M., Yozgat U. (2017), *Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking*, „Management Science Letters”, vol. 7, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.5.001>.

Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, „Strategic Management Journal”, vol. 22(6–7) (Special Issue), <https://doi.org/10.1002/smj.196>.

Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms Ch.A. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 25, nr 2, <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>.

Hurley R.F., Hult G.T.M. (1998), *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing”, vol. 62(3), <https://doi.org/10.2307/1251742>.

Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. (2009), *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>.

Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), *Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth*, „Academy of Management Executive”, vol. 15, nr 1.

Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003), *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions*, „Journal of Management”, vol. 29, nr 6.

Ireland, R.D., Kuratko D.F., Covin J.G. (2003), *Antecedents, Elements, and Consequences of Corporate Entrepreneurship Strategy* (w:) Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management, ed. D.H. Nago, CD, ISSN 1543-8643.

Ireland R.D., Webb J.W. (2007), *Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation*, „Business Horizons”, vol. 50, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>.

Jambulingam T., Kathuria R., Doucette W.R. (2005), *Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The Case of Retail Pharmacy Industry*, „Journal of Operations Management”, vol. 23(1), <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.003>.

Jasiewicz S. (2006), *Zmiana warunków konkurencyjności przedsiębiorstw* (w:) S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kraus S., Kauranen I., Henning Reschke C. (2011), *Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach*, „Management Research Review”, vol. 34, nr 1, <https://doi.org/10.1108/01409171111096478>.

Kuratko D.F., Morris M.H., Covin J.C. (2011), *Corporate Entrepreneurship and Innovation. Entrepreneurial Development within Organizations*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason.

Lawson B., Samson D. (2001), *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 5, nr 3, <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>.

Li X., Chung C., Goldsby T.J., Holsapple C.W. (2008), *A Unified Model of Supply Chain Agility: The Work-design Perspective*, „International Journal of Logistics Management”, vol. 19(3), <https://doi.org/10.1108/09574090810919224>.

Lichtenhaler U., Muethel M. (2012), *The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence from German Manufacturing Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36, nr 6, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00548.x>.

- Luke B., Kearins K., Verreyne M.-L. (2011), *Developing a Conceptual Framework of Strategic Entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.1108/13552551111130736>.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 21(1), <https://doi.org/10.2307/258632>.
- Maskell B. (2001), *The Age of Agile Manufacturing*, „Supply Chain Management”, vol. 6, nr 1, <https://doi.org/10.1108/13598540110380868>.
- Mazzei M.J. (2018), *Strategic Entrepreneurship: Content, Process, Context, and Outcomes*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 14(3), <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0512-9>.
- Mazzei M.J., Ketchen D.J., Shook C.L. (2017), *Understanding Strategic Entrepreneurship: A “Theoretical Toolbox” Approach*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 13, nr 2, <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0419-2>.
- Meredith S., Francis D. (2000), *Journey towards Agility: The Agile Wheel Explored*, „The TQM Magazine”, vol. 12(2), <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>.
- Paek B., Lee H. (2018), *Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms: Evidence from the Digital TV Industry*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 14(4), <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0476-1>.
- Sajdak M. (2019), *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Scott S.G., Bruce R.A. (1994), *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal”, vol. 37(3), <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Shukla M. (2013), *To Study the Relationship between Knowledge Utilization and Learning Capability in a Team*, Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning: ICICKM 2013, 394-400. Academic Conference Limited.
- Simsek Z., Heavey C., Fox B.C. (2017), *(Meta-)framing Strategic Entrepreneurship*, „Strategic Organization”, vol. 15, nr 4, <https://doi.org/10.1177/1476127017711720>.
- Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, vol. 161, nr 7–8, <https://doi.org/10.33119/gn/113968>.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 11.
- Vargas M.I.R. (2013), *Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning. Strategy for Capacity Building in Developing Countries*, „Journal of Technology Management and Innovation”, vol. 8, nr 3, <https://doi.org/10.4067/s0718-27242013000400006>.
- Vázquez-Bustelo D., Avella L., Fernández E. (2007), *Agility Drivers, Enablers and Outcomes: Empirical Test of an Integrated Agile Manufacturing Model*, „International

Journal of Operations & Production Management”, vol. 27(12), <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>.

Vokurka R.J., Fliedner G. (1998), *The Journey toward Agility*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 98(4), <https://doi.org/10.1108/02635579810219336>.

Webb J.W., Ketchen D.J., Ireland R.D. (2010), *Strategic Entrepreneurship within Family-controlled Firms: Opportunities and Challenges*, „Journal of Family Business Strategy”, vol. 1, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.002>.

Weber Y., Tarba S.Y. (2014), *Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility*, „California Management Review”, vol. 56(3), <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>.

Zahra S.A., Covin J.G. (1995), *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*, „Journal of Business Venturing”, vol. 10, nr 1, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-e](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e).

Zahra S.A., Garvis D.M. (2000), *International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effects of International Environmental Hostility*, „Journal of Business Venturing”, vol. 15, nr 5–6, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1).

Zhang J.A., Garrett-Jones S., Szeto R. (2013), *Innovation Capability and Market Performance: The Moderating Effect of Industry Dynamism*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 17, nr 2, <https://doi.org/10.1142/s1363919613500047>.

Zhang Z., Sharifi H. (2000), *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 20(4), <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>.