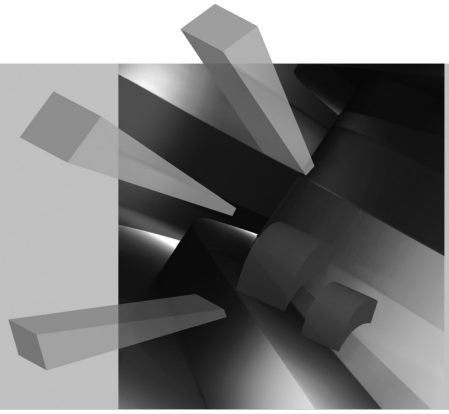
**PRACE NAUKOWE**
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
**RESEARCH PAPERS**
of Wrocław University of Economics

**276**

# Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**
**Szymon Cyfert**

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**
**ISBN 978-83-7695-324-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

**Wstęp** ..... 7

**Część I**

**Mariusz Bratnicki:** Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych ..... 11
**Wojciech Dyduch:** Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego ..... 18
**Jan Skalik:** Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach..... 28
**Aleksandra Sus:** Dynamiczny system planowania strategicznego ..... 38
**Katarzyna Walecka-Jankowska:** Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych..... 47
**Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska:** Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o. ..... 58

**Część II**

**Małgorzata Syrek-Sądej:** Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka ..... 71
**Andrzej Stańda:** Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą ..... 80
**Anna Zabłocka-Kluczka:** Odporność organizacji na kryzys..... 89
**Maja Sajdak:** Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa ..... 102
**Michał Flieger:** Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiąganie dojrzałości procesowej ..... 113

**Część III**

**Szymon Cyfert:** Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej ..... 123
**Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk:** Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw ..... 130
**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:** Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw ..... 144

**Łukasz Wawrzynek:** System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej 154
**Maciej Czarnecki:** Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań ..... 162

## Summaries

**Mariusz Bratnicki:** Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results ..... 17
**Dyduch Wojciech:** The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances ..... 27
**Jan Skalik:** Evolution of methodological support of change management process in organizations ..... 37
**Aleksandra Sus:** Dynamic System Planning model ..... 46
**Katarzyna Walecka-Jankowska:** Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research ..... 57
**Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska:** Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd. ..... 67
**Małgorzata Syrek-Sądej:** Conditions of enterprise transformation. Theory and practice ..... 79
**Andrzej Stańda:** Efficiency of leadership in practice of management change process ..... 88
**Anna Zabłocka-Kluczka:** Organization's immunity to crisis ..... 101
**Maja Sajdak:** The concept of agility in an enterprise improvement ..... 112
**Michał Flieger:** Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity ..... 120
**Szymon Cyfert:** The system model of organization: prospect of organizational renewal processes ..... 129
**Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk:** Shaping enterprises' self-renewal capabilities ..... 143
**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:** Leadership in the process of corporate renewal ..... 153
**Łukasz Wawrzynek:** Management system in the process of organizational renewal ..... 161
**Maciej Czarnecki:** Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions ..... 172

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 276 • 2012
Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw ISSN 1899-3192

**Mariusz Bratnicki**
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# ZASTOSOWANIE UJĘCIA KONFIGURACYJNEGO DO PRZEDSIĘBIORCZEGO ROZWOJU. KONCEPCJA I WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

**Streszczenie:** Narastająca obecnie liczba badań w domenie przedsiębiorczości podkreśla ważność niespokojności organizacji. W szczególności zarysowuje się zrozumienie, że strategiczne wyjście poza przetwarzanie wymaga zarówno obfitości zasobów, jak i niespokojności organizacji. Kontynuując ten nurt naukowy, zaproponowałem i empirycznie sprawdziłem zintegrowany model obejmujący orientację przedsiębiorczą, rozwój, dynamiczne zdolności, burzliwość otoczenia oraz efektywność przedsiębiorstwa.

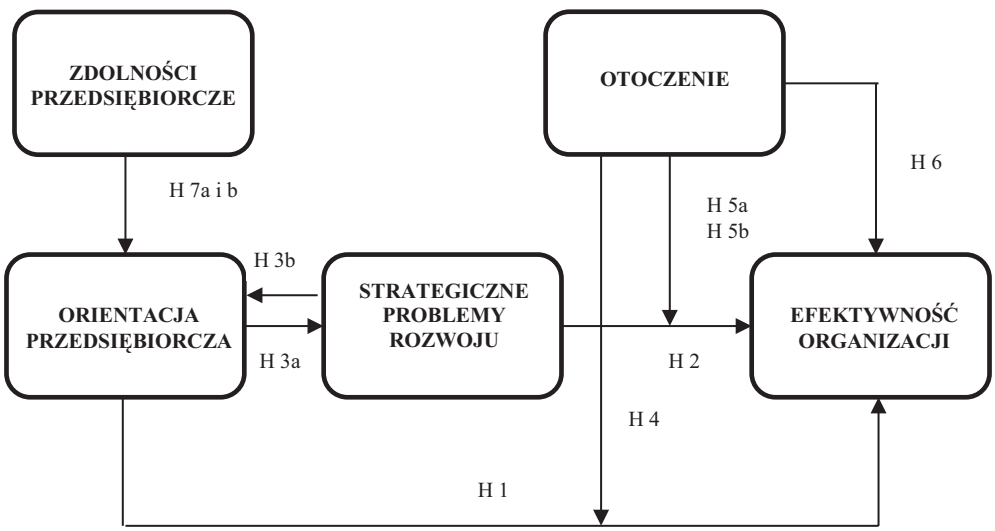
**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczy rozwój, ujęcie konfiguracyjne, wyniki badań empirycznych.

## 1. Wstęp

Niniejsze opracowanie mieści się w głównym nurcie wciąż żywych kontrowersji i dyskusji dotyczących sposobu pomiaru przedsiębiorczości oraz potrzeby wyjścia ponad tradycyjną formułę orientacji przedsiębiorczej tak, aby uwzględnić kulturę przedsiębiorczą, przywództwo i kontekst społeczno-kulturowy. Uwzględnia również koncepcyjne i metodologiczne kwestie współcześnie rozważane w gronie badaczy posługujących się kontekstem orientacji przedsiębiorczej. Wykorzystując aktualny dorobek naukowy w obszarach przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego, teorii organizacji i zarządzania, ostatnio podkreślano, że wyjście poza przetrwanie w kierunku przedsiębiorczego rozwoju wymaga zasobności i niespokojności pojmowanej jako wzorzec odpowiedzi na nieoczekiwane zdarzenia [Baker i in. 2012]. Najświeższe polskie podpowiedzi rozwiązania tego problemu dotyczą elastyczności organizacji [Osbert-Pociecha 2011], kształtowania jej granic [Cyfert 2012], i ich przekraczania [Czakon 2012], czy też powrotu do podejścia systemowego [Rokita 2011]. Do owej gamy sugestii proponuję dorzucić orientację przedsiębiorczą i zarządzanie rozwojem, argumentując to wynikami przeprowadzonych badań empirycznych [Bratnicki i in. 2012].

## 2. Model badawczy i hipotezy

Studia zostały przeprowadzone zgodnie z zintegrowaną strukturą nośną przedstawioną na rysunku 1. Zobrazowany model ma charakter konfiguracyjny i opiera się na założeniu, że efektywność organizacji ma swe korzenie w określonych zachowaniach strategicznych, które z kolei są uzależnione od poziomu orientacji przedsiębiorczej w danej organizacji. Taki zakres relacji jest regulowany zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak i czynniki wewnętrzne. Głębsze zrozumienie zarysowanej idei daje wgląd w istotę podejścia konfiguracyjnego. Świadomość procesualnych teorii przedsiębiorczości umożliwia przezwyciężenie słabości redukcjonizmu psychologicznego – wywołujących skupienie uwagi badawczej na działaniach pojedynczych przedsiębiorców – i pozwala uwzględnić interakcje zachodzące pomiędzy procesem i kontekstem, strategiami a wynikami.




**Rys. 1.** Koncepcyjna struktura nośna – model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Dotychczasowe rozważania pozwalają na sformułowanie siedmiu podstawowych hipotez:

**Hipoteza 1:** Występuje bezpośrednia pozytywna zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji.

**Hipoteza 2:** Efektywność organizacji będzie większa wtedy, gdy natężenie problemów strategicznych będzie małe.

**Hipoteza 3a:** Im silniejsza jest orientacja przedsiębiorcza, tym bardziej prawdopodobne, że w organizacji występują problemy strategiczne.

**Hipoteza 3b:** Problemy strategiczne wpływają na orientację przedsiębiorczą.

**Hipoteza 4:** Burzliwość otoczenia reguluje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnościową organizacji w taki sposób, że orientacja przedsiębiorcza będzie mieć większy wpływ na efektywność wtedy, gdy organizacja działa w burzliwym otoczeniu.

**Hipoteza 5a:** Występowanie w organizacji strategicznych problemów rozwoju ma większy wpływ na efektywność w bardziej burzliwym otoczeniu.

**Hipoteza 5b:** Występowanie w organizacji problemów rozwoju ma większy wpływ na efektywność w bardziej spokojnym otoczeniu.

**Hipoteza 6:** Występuje negatywna zależność pomiędzy burzliwością otoczenia a efektywnością organizacji działającej w tym otoczeniu.

**Hipoteza 7:** Występuje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a zdolnościami przedsiębiorczymi.

Hipoteza ta może zostać podzielona na dwie kolejne hipotezy:

**Hipoteza 7a:** Nasilenie orientacji przedsiębiorczej będzie większe wtedy, gdy organizacja wykazuje zdolność do organizacyjnego uczenia się.

**Hipoteza 7b:** Nasilenie orientacji przedsiębiorczej będzie większe wtedy, gdy organizacja wykazuje zdolność do improwizacji organizacyjnej.

## 3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

Do weryfikacji postawionych hipotez został opracowany kwestionariusz ankiety, który jest zasadniczym narzędziem wykorzystywanym w badaniach sondażowych. Kwestionariusz składał się z pytań obejmujących siedem grup zmiennych dotyczących następujących obszarów:

- orientacji przedsiębiorczej,
- otoczenia,
- improwizacji organizacyjnej,
- organizacyjnego uczenia się,
- podatności organizacji na zagrożenia wywołane rozwojem,
- efektywności – miary subiektywne,
- efektywności – miary obiektywne.

Część metryczkowa obejmowała zmienne kontrolne na poziomie organizacji (takie jak liczba zatrudnionych pracowników, okres trwania organizacji, wielkość zysku, branża). We wszystkich pytaniach zastosowano siedmiostopniową skalę postaw Likerta. Zadanie respondentów polegało na wskazaniu liczby na tej skali (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się/zdecydowanie gorzej, do 7 – zdecydowanie zgadzam się/zdecydowanie lepiej). Zastosowanie skali siedmiopunktowej pozwoliło na zwiększenie dokładności pomiaru.

Do badań włączono trzy zmienne służące kontroli mającej zapobiec zamieszaniu w interpretacji wyników, a mianowicie: wielkość organizacji, okres jej istnienia oraz branżę, w której organizacja działa. Dla każdej z nich istnieją teoretyczne podstawy, że wchodzą w systematyczną zależność ze zmienną niezależną, ze zmienną zależną bądź też z obiema naraz.

Grupę docelową w kwestionariuszu stanowili menedżerowie kadry zarządzającej wyższego szczebla (podobnie jak w przypadku badań pilotażowych), co znacznie zwiększyło prawdopodobieństwo, iż pytania będą podobnie rozumiane przez badanych pełniących podobne funkcje i posługujących się podobnym słownictwem. Badania zostały przeprowadzone wiosną 2011 r. i objęły sto pięćdziesiąt osiem organizacji z Górnego Śląska.

Na procedurę badawczą analiz składały się następujące etapy:

- studia literatury polskiej i zagranicznej,
- skonstruowanie i operacjonalizacja modelu badawczego,
- zbudowanie narzędzia badawczego (kwestionariusza ankietowego),
- określenie metody doboru próby badawczej,
- przeprowadzenie badań pilotażowych, co pozwoliło na zredukowanie liczby pytań i ich zmodyfikowanie,
- wybór próby,
- zebranie danych i ich wstępna weryfikacja,
- analiza i opracowanie danych,
- prezentacja wyników badań.

Dopracowano się wysokiej rzetelności narzędzi pomiaru dla orientacji przedsiębiorczej (alfa Cronbacha 0,925) i stwierdzono na drodze analizy czynnikowej trzy wymiary owej orientacji: proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność (wartość statystyki Kaisera-Meyera-Olkina 0,855). Drugi równie wartościowy instrument dotyczy strategicznych problemów rozwoju organizacji (alfa Cronbacha 0,855) i jest także trójwymiarowy: kultura organizacyjna, zarządzanie informacjami, napięcia związane ze wzrostem organizacji. Skala pomiaru otoczenia charakteryzowała się również wysokim poziomem wiarygodność (alfa Cronbach 0,906) i jest trójwymiarowa: dynamizm, wrogość i złożoność. Pozostałe skale również charakteryzowały się wysokim (ponad 0,7) wskaźnikiem alfa Cronbacha, pozwalającym na analizę statystyczną służącą weryfikacji hipotez.

Po wstępnym zgrupowaniu, zakodowaniu, digitalizacji i przygotowaniu danych do obróbki przystąpiono do ich opracowywania i analizy. Wybór zastosowanych metod (statystycznych) analizy danych był uwarunkowany modelem prowadzonych badań, przyjętej metody badawczej oraz rodzajem i charakterem zebranego materiału. Niezwykle istotnym czynnikiem determinującym możliwe do zastosowania sposoby analizy był rodzaj badanych zmiennych. Analiza została przeprowadzona w programie SPSS for Windows 10.0 oraz częściowo za pomocą programu Excel (MS Office for Windows XP). SPSS pozwala na przekodowywanie zmiennych, na rozwiązywanie problemu brakujących danych, na dobieranie, selekcję i ważenie obserwacji, na obliczanie nowych zmiennych i na dokonywanie stałych albo tymczasowych przekształceń (transformacji).

Zaprezentowana koncepcja jest ważnym elementem w budowaniu nowego spojrzenia na zjawisko przedsiębiorczości, a opracowanie wskazuje na dalsze perspektywy w badaniu tego procesu. Przeprowadzone badania empiryczne ukazały

zasadność przyjęcia zbudowanego na podstawie studiów teoretycznych modelu zależności który poddał się operacjonalizacji za pomocą doboru odpowiednich metod badawczych dla wyróżnionych zmiennych. Ogólnie rzecz ujmując, zależności zostały potwierdzone i w konsekwencji model może mieć moc wyjaśniającą wiele aspektów kształtowania rzeczywistości przedsiębiorczych organizacji. Syntezę głównych osiągnięć naukowych przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Orientacja przedsiębiorcza w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji – wyniki badań empirycznych

| Nr hipotezy | Treść hipotezy | Wniosek |
|---|---|---|
| 1 | Występuje bezpośrednia pozytywna zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji | Przyjęta częściowo |
| 2 | Efektywność organizacji będzie większa wtedy, gdy natężenie problemów strategicznych będzie małe | Odrzucona |
| 3a | Im silniejsza jest orientacja przedsiębiorcza, tym bardziej prawdopodobne, że w organizacji występują problemy strategiczne | Przyjęta |
| 3b | Strategiczne problemy rozwoju organizacji wpływają na orientację przedsiębiorczą | Przyjęta |
| 4 | Burzliwość otoczenia reguluje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnościową organizacji w taki sposób, że orientacja przedsiębiorcza będzie mieć większy wpływ na efektywność wtedy, gdy organizacja działa w burzliwym otoczeniu | Przyjęta częściowo |
| 5a | Występowanie w organizacji problemów rozwoju ma większy wpływ na efektywność w bardziej burzliwym otoczeniu | Odrzucona |
| 5b | Występowanie w organizacji problemów rozwoju ma większy wpływ na efektywność w bardziej spokojnym otoczeniu | Przyjęta częściowo |
| 6 | Występuje negatywna zależność pomiędzy burzliwością otoczenia a efektywnością organizacji działającej w tym otoczeniu | Odrzucona |
| 7a | Nasilenie orientacji przedsiębiorczej będzie większe wtedy, gdy organizacja ma/wykazuje zdolność do organizacyjnego uczenia się | Przyjęta |
| 7b | Nasilenie orientacji przedsiębiorczej będzie większe wtedy, gdy organizacja ma/wykazuje zdolność do improwizacji organizacyjnej | Przyjęta |

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Zakończenie

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, należy podkreślić, iż do kluczowych naukowych osiągnięć należą:

- wyodrębnienie i opisanie empirycznych wymiarów orientacji przedsiębiorczej oraz empiryczne potwierdzenie zachodzących pomiędzy nimi relacji,
- empiryczne potwierdzenie występowania zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji,
- empiryczne wyodrębnienie wymiarów strategicznych problemów rozwoju organizacji oraz uzasadnienie istnienia powiązań pomiędzy tymi wymiarami,
- brak empirycznego potwierdzenia wpływu intensywności i zakresu strategicznych problemów rozwoju na efektywność organizacji,
- empiryczne potwierdzenie istnienia zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a strategicznymi problemami rozwoju i w dalszej kolejności wpływu intensywności i zakresu problemów rozwoju na orientację przedsiębiorczą,
- empiryczne częściowe potwierdzenie regulowania przez burzliwość otoczenia relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji,
- brak empirycznego potwierdzenia regulowania przez burzliwe otoczenia relacji pomiędzy strategicznymi problemami rozwojowymi a efektywnością organizacji,
- częściowe empiryczne potwierdzenie regulowania przez spokojne otoczenie relacji pomiędzy strategicznymi problemami rozwoju organizacji a jej efektywnością funkcjonowania,
- brak empirycznego potwierdzenia istnienia zależności pomiędzy otoczeniem organizacji a jej efektywnością,
- empiryczne potwierdzenie istnienia zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorczymi a orientacją przedsiębiorczą, a zwłaszcza pozytywnego wpływu zdolności do organizacyjnego uczenia się oraz improwizacji organizacyjnej na orientację przedsiębiorczą,
- empiryczne uzasadnienie równoczesnego wpływu orientacji przedsiębiorczej oraz intensywności i zakresu strategicznych problemów rozwoju na efektywność funkcjonowania organizacji i w dalszej kolejności zidentyfikowanie problemów rozwojowych jako zmiennej regulującej relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością funkcjonowania organizacji.

Oczywiście przedstawione wyniki badań empirycznych stanowią tylko ogólne propozycje związane z ożywianiem przedsiębiorczego rozwoju w zakresie jego empirycznych składników wyróżnionych w wyniku badań. Każda organizacja powinna dopasować przedstawione przesłanki do swoich potrzeb, możliwości, a także wkomponować je w misję, wizję oraz cele strategiczne. Stworzona lista nie jest zamknięta, stanowi raczej punkt wyjścia do dalszej dyskusji nad elementami przedsiębiorczości organizacyjnej obecnymi w polskich przedsiębiorstwach oraz ich związkiem z efektywnością organizacyjną.

## Literatura

Baker T., Shepherd D.A., Bradley S.W., McMullen J.S., Senyard J.M., Steffens P.R., Davidsson P., Powell E.E. i Wiliams T.A., *Entrepreneurial resourcefulness and resilience.* Warsztaty profesjonalne przeprowadzone na corocznej konferencji Academy of Management, Boston 2012.

Bratnicki M., Gabryś B.J., Kulikowska-Pawlak M. i Butrym K., *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji*. Raport końcowy. Projekt badawczy nr N N115 264436, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.

Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.

Rokita J., *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.

## APPLYING CONFIGURATIONAL FRAMEWORK TO THE ENTREPRENEURIAL GROWTH. THEORETICAL DEVELOPMENT AND EMPIRICAL RESULTS

**Summary:** A great deal of entrepreneurship research has increasingly recognized an importance of resilience in terms of patterns of response to untoward events. Specially, meeting strategic goals beyond survival requires both resourcefulness and resilience. Continuing this strand of entrepreneurial research I propose and examine framework which integrates entrepreneurial orientation, growth, dynamics capabilities, environmental turbulence, and firm performance.

**Keywords:** entrepreneurial growth, configuration approach, empirical research results.