



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: W gąszczu organizacyjnych zdolności... / In a jungle of organizational capabilities .....</i>	2
<i>Jarosław Karpacz: Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe / The implications of the conceptualisation for modelling of the construct and the measures of the entrepreneurial orientation: the scientific literature findings .....</i>	9
<i>Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska: Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership .....</i>	16
<i>Maria Aluchna, Emilia Tomczyk: Dynamika struktury własności. Przypadek spółek notowanych na GPW w Warszawie / Dynamics of ownership structure. The case of companies listed on the Warsaw Stock Exchange .....</i>	26
<i>Janusz Marek Lichtarski: Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i nie kierowników / Heterarchy as a source of organizational conflicts – managers’ and non-managers’ perspective .....</i>	33
<i>Barbara Chomątowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń / Innovation in organizations employing workers from different generations .....</i>	40



## Wstęp

Najnowszy numer Management Forum poświęcony został różnym obszarom zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań ukierunkowanych na wewnętrzne zasady funkcjonowania organizacji. Mamy nadzieję, że pozwoli to na lepsze zrozumienie istoty mechanizmów, które wspomagają bądź ograniczają rozwój przedsiębiorstw.

W tym numerze znajdą Państwo artykuły, które dotyczą takich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, jak: innowacyjność organizacyjna, modelowanie orientacji przedsiębiorczej oraz budowanie przywództwa, motywacja współczesnego pokolenia, kategorie zdolności organizacyjnych, wpływ heterar-

chii na konflikty organizacyjne czy znaczenie struktury własności w rozwoju dużych spółek.

Poszczególne artykuły są oparte na szerokich studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań, ukazując wielowymiarową naturę współczesnych organizacji oraz złożoność problematyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Życząc ciekawej lektury, mamy nadzieję, że przedstawiona problematyka zachęci Państwa do stawiania pytań i włączenia się do dyskusji.

*Joanna Kacała, Grzegorz Bełz*



## Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe<sup>1</sup>

## The implications of the conceptualisation for modelling of the construct and the measures of the entrepreneurial orientation: the scientific literature findings

Jarosław Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, e-mail: j.karpacz@interia.pl

### Streszczenie

Celem artykułu jest rozpoznanie modeli kierunku relacji między zmienną latentną orientacją przedsiębiorczą a jej wskaźnikami. Na podstawie studiów literatury ustalono, że sposób pomiaru orientacji przedsiębiorczej (*entrepreneurial orientation, EO*) wytyczony jest kierunkiem relacji między konstruktem EO i jego subwymiarami. Tym samym rozważania koncentrują się wokół następstw przyjętej konceptualizacji konstruktów orientacji przedsiębiorczej dla operacjonalizacji. Porównując opisane dwa modele pomiaru orientacji przedsiębiorczej (tj. refleksywny i formacyjny), wyróżniono kilka znaczących różnic. Ustalono, że w podejściu refleksywnym zmiana poziomu orientacji przedsiębiorczej znajduje odzwierciedlenie we wszystkich jej wymiarach, a w podejściu formacyjnym taka zmiana jest prawdopodobnie wzrostem jednego lub kilku wymiarów. Ponadto ustalono, że wybór dotyczący relacji między konstruktem latentnym i jego miarami ma istotne konsekwencje zarówno dla formułowania hipotez, jak i interpretacji uzyskanych wyników.

*Słowa kluczowe:* orientacja przedsiębiorcza, modelowanie konstruktów, konstruktywny, konstruktywny formacyjny.

### Abstract

The aim of the article is to recognize the direction of the relation between a latent variable of the entrepreneurial orientation and its measurers. According to the scientific literature studies it was concluded that the method of measuring of entrepreneurial orientation EO is dictated by the direction of the relation between the EO construct and its sub-dimensions. This means that the considerations are focused on the after-effects of the assumed conceptualization of the entrepreneurial orientation construct for operationalization. Comparing the mentioned models of the measurement of entrepreneurial orientation, i.e. reflective and formative, a few significant differences were distinguished. It was agreed that in the reflective approach the change of the level of the entrepreneurial orientation is represented in all its dimensions, and in the formative approach this change is most probably caused by the increase of one or more of its dimensions. Moreover, it was concluded that the choice of the relation between a latent construct and its dimensions has significant consequences for both forming the hypothesis, as well as, the interpretation of the results.

*Keywords:* entrepreneurial orientation, modelling of construct, reflective construct, formative construct.

<sup>1</sup> Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

## Wstęp

Zainteresowanie modelowaniem konstruktów orientacja przedsiębiorcza i kształtowaniem jego wskaźników nie słabnie od wielu lat, o czym świadczą między innymi wyniki metaanalizy przeprowadzonej przez Andreasa Raucha i in. [2009] oraz wyniki badań Briana S. Andersona i in. [2015], jak również polskich badaczy, np. Wojciecha Dyducha [2008], Bogdana Nogalskiego i Jarosława Karpacza [2012], Mariusza Bratnickiego i Bartłomieja J. Gabryśia [2011] oraz Przemysława Zbierowskiego [2012]. Niniejsze opracowanie wpisuje się w ten nurt dociekań naukowych. Jego celem jest rozpoznanie modeli kierunku relacji między zmienną latentną orientacją przedsiębiorczą a jej wskaźnikami. Realizacja tego celu jest zasadna, ponieważ znajomość dotychczasowego stanu wiedzy staje się punktem odniesienia do dalszych badań.

Obszarem toczącej się debaty jest relacja między wymiarami EO i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy wymiary te mogą się zmieniać niezależnie od siebie. Kwestia ta została pierwotnie podniesiona przez G. Thomasa Lumpkina i Gregory'ego G. Dessa [1996], którzy stwierdzili, że chociaż niektóre wcześniejsze badania sugerują, że wymiary EO współzmienniają się (np. [Covin, Slevin 1989, s. 75-87]), to jednak autonomia, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność oraz agresywność konkurencyjna mogą się zmieniać niezależnie od siebie. Do takich ustaleń – poprzez badania empiryczne – doszli również inni badacze, np. [Kreiser, Marino, Weaver 2002a; Richard i in. 2004, s. 255-266].

Dlatego zasadne są rozważania nakierowane na rozpoznanie następstw różnych konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej, odnoszących się do sposobu ujmowania związków między EO i innymi konstruktami, co pociąga za sobą istotne skutki dla wyników badań empirycznych i aplikacji uzyskanych w ten sposób wyników w praktyce.

## 1. Orientacja przedsiębiorcza jako kluczowy konstrukt w badaniach przedsiębiorczości

Orientacja przedsiębiorcza jest centralnym pojęciem w badaniach przedsiębiorczości [Covin, Green, Slevin 2006, s. 57-81; Wiklund 1999, s. 37-48; Khedhaouria, Gurau, Torres 2015, s. 485-504], będąc jednocześnie w opinii badaczy rzetelną miarą poziomu przedsiębiorczości w organizacjach [Rigtering 2014, s. 275-294; Dyduch 2008]. Choć w ostatnich dekadach konstrukt orientacji przedsiębiorczej znajdował się wielokrotnie w kręgu zainteresowań badaczy przedsiębiorczości [Dyduch 2008; Bratnicki, Gabryś 2011], to wciąż istnieją pewne kontrowersje w sposobie jego definiowania [Lyon, Lumpkin, Dess 2000; Aragon-Correa 1998; Zahra, Covin 1995; Josien 2012; Wójcik-Karpacz 2016]. Zdaniem niektórych badaczy wysoki poziom zainteresowania tą orientacją wynikał między innymi z dążenia do wyjaśnienia znacznego wpływu, jaki działalność przedsiębiorcza wywiera na gospodarkę, a szczególnie liczbę tworzonych przez przedsiębiorców miejsc pracy [Josien 2012, s. 21-34], oraz generowania dochodów w gospodarkach rynkowych [Valliere 2006]. W związku z tym orientacja przedsiębiorcza (EO) jest uważana za istotny czynnik wzrostu organizacji [Lumpkin, Dess 1996, s. 135-172]. Im bardziej organizacja jest aktywna, innowacyjna

i zorientowana na ryzyko, tym wyższy poziom jej EO i tym większe szanse na osiągnięcie zdecydowanego wzrostu [Rigtering i in. 2014, s. 275-294; Dyduch 2007, s. 79-90].

Innym wskazywanym w literaturze powodem popularności EO jest to, że konstrukt ten pozwolił badaczom wydostać przedsiębiorczość z kontekstu start-upów i zaaplikować go do istniejących organizacji. EO określono jako „przedsiębiorczość korporacyjną”, a przedsiębiorczość zdefiniowano w ramach istniejącej organizacji, stwierdzając, że obejmuje ona emergentne intencje behawioralne i zachowania organizacji związane z jej odchodzeniem od istniejącego porządku [Harms 2013, s. 410-421]. Na tym tle George i Marino [2011] twierdzą, że EO stosuje się jako bezpośrednią miarę dla przedsiębiorczości organizacyjnej i jako kluczową dla jej aktywizacji antecedencję. Popularność EO ilustrowana jest także dużą liczbą opracowań. Obecnie w bazie SCOPUS istnieje ponad 300 artykułów, które zawierają konstrukt orientacji przedsiębiorcza w streszczeniu, tytule lub słowach kluczowych [Harms 2013, s. 410-421].

## 2. Następstwa konceptualizacji konstruktów orientacji przedsiębiorcza dla pomiaru tego zjawiska

Problem pomiaru w odniesieniu do przedmiotu badania pojawia się w nauce podczas próby odpowiedzi na pytania: co jest jakie i co od czego zależy [Dyduch, 2008, s. 81]. Precyzyjne określenie natężenia danej cechy wymaga z reguły przeprowadzenia pomiaru. Pytając o właściwości danego zjawiska, a także badając związki między obserwowanymi zjawiskami, nie można poprzestać na ich werbalnym opisie, gdyż obciążone są one subiektywizmem. Pomiar jest ustaleniem wielkości, rozmiarów czegoś, poprzez porównanie z odpowiednią jednostką miary. Innymi słowy, wykonanie jakiegoś pomiaru lub analizy prowadzi do uzyskania wyniku, z kolei ustalenie wyniku lub określenie jego wartości jest dokonaniem oceny. Ocenianie jest związane z określeniem rozmiaru lub zakresu czegoś [Dziadoń 1986, s. 21]. Pomiar jest procesem poznawczym, w którym obserwator obiektu odgrywa istotną rolę, gdyż postrzega obiekt, wyodrębnia go, przeprowadza jego wstępne rozpoznanie, dokonuje wyboru właściwej metody pomiarowej, buduje system pomiaru, a następnie interpretuje otrzymany wynik. Pomiar jest procesem przekształcania obserwacji danego zjawiska do postaci zmiennej. Wartości zmiennej odzwierciedlają aspekty obserwowanego zjawiska, a nie jego samego. Badając orientację przedsiębiorczą, jedni badacze mogą przypisać jej zbiór odmiennych cech niż pozostali i uznać, że może być opisana za pomocą tego zbioru. Stąd też różne obserwacje mogą prowadzić do zdefiniowania różnych aspektów tego samego zjawiska. Innymi słowy, obserwując dane zjawisko oraz traktując jego składowe i przypisane im cechy jako podstawę pomiaru, można zignorować pozostałe cechy, które z kolei inni badacze mogą wziąć pod uwagę. Spowoduje to zignorowanie lub utratę informacji na temat niektórych wyróżników obserwowalnego zjawiska [Dyduch 2008, s. 81].

Dlatego właśnie, mimo aktualności i intensywności dociekań naukowych, EO nie doczekała się jeszcze jednolitej operacjonalizacji. Do tej pory większość autorów opierała się na konceptualizacji Danny'ego Millera [1983] oraz skalach Jeffrey'ego G.

Covina i Dennisa P. Slevina [1989]. Danny Miller [1983] zidentyfikował przedsiębiorczość jako wielowymiarową koncepcję obejmującą działania organizacji w kierunku innowacji, podejmowania ryzyka i proaktywności. W badaniach empirycznych Danny Miller i Peter H. Friesen [1982], używając pięciu itemów dotyczących podejmowania ryzyka i innowacyjności, odróżnili organizacje przedsiębiorcze od konserwatywnych. Z kolei Jeffrey G. Covin i Dennis P. Slevin stwierdzili, że te trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej – innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka – działają wspólnie, tworząc jednowymiarową orientację strategiczną [Covin i Slevin 1989, s. 75-87]. I to właśnie ta skala (lub jej odmiany) zaczęła być najczęściej stosowaną miarą EO. Mimo że skala ta jest szeroko stosowana w badaniach empirycznych dotyczących orientacji przedsiębiorczej, to i tak niektórzy badacze wyrażają obawy co do psychometrycznych właściwości dokonanego przy ich zastosowaniu pomiaru. Kwestionowana jest trójwymiarowość pomiaru [Knight 1997, s. 213-225; Lumpkin i Dess 1996, s. 135-172; Zahra 1993, s. 319-340] i współzależność podsystemów [Dess, Lumpkin, McGee 1999, s. 85-102; Lumpkin i Dess 1996, 135-172]. Problemy dotyczące pomiaru koncentrowały się na reprezentacji zsumowanych skal w EO w porównaniu z trzema miarami odbijającymi każdy subwymiar EO (np. [Lumpkin i Dess 1996]), jak również liczbie wymiarów, które składają się na koncepcje EO. Aby uniknąć tych problemów, na przykład G. Thomas Lumpkin i Gregory G. Dess [1996] twierdzą, że EO powinna zawierać dwa dodatkowe wymiary: autonomię i agresywność konkurencyjną.

Istnieją również i tacy badacze [Robinson 1987; Shanthakumar 1992], którzy wskazują, że konstrukt orientacja przedsiębiorcza składa się także z zestawu pięciu wymiarów, ale innych w stosunku do tych zaproponowanych przez Lumpkina i Dess [1996], tj.:

- osiągnięć,
- indywidualnej regulacji,
- innowacji,
- poczucia własnej wartości,
- oportunistu.

Ten model konstruktów został uzupełniony przez Solymossy'ego [1998], który dopełnił go o kolejne dwa wymiary: podejmowanie ryzyka i niezależność.

Równoległe do toczącej się debaty dotyczącej wymiarów EO i ich liczby wielu autorów [Covin, Lumpkin 2011; Lumpkin, Dess 1996; Rauch i in. 2009; Slevin, Terjesen 2011; Wales, Monsen, McKelvie 2011] wyrażało zaniepokojenie brakiem spójności w konceptualizacji EO i operacjonalizacji, wykazując luki wiedzy w literaturze z tego zakresu. Ten niedostatek w konsekwencji poważnie szkodzi zrozumieniu istoty EO i współmierności ustaleń empirycznych [Rigtering i in. 2014, s. 275-294]. Jednak wśród grona naukowców można znaleźć sceptyków tego podejścia, którzy twierdzą, że są zgodni co do istoty EO, a problem tkwi w wielowymiarowości tego konstruktów [Karpacz J., Wójcik-Karpacz, Ingram 2015].

Oryginalna konceptualizacja EO Danny'ego Millera, sugerująca, że konstrukt ten jednocześnie obejmuje implementowanie innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych zachowań organizacji, doprowadziła do jednowymiarowego podejścia do

badania EO, w której trzy cząstkowe wymiary muszą się współzmieniać. Późniejsze konceptualizacje i operacjonalizacje EO zwykle stosują odmienne podejście i opierają się na bardziej szczegółowych konceptualizacjach, zawierając dodatkowe wymiary EO i sugerując jego bardziej formatywne modele pomiarowe, w których wymiary EO zmieniają się niezależnie od siebie (np. [Lumpkin, Dess 1996, s. 135-172; Hughes, Morgan 2007, s. 651-661]).

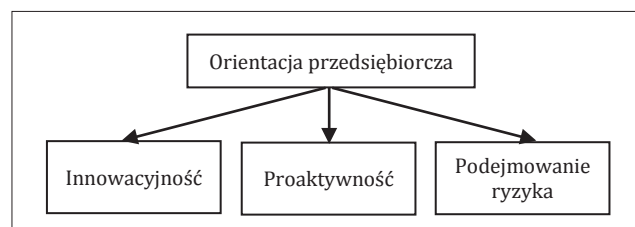
Orientacja przedsiębiorcza to konstrukt latentny (ukryty), gdyż jest zjawiskiem teoretycznym, które nie może być bezpośrednio obserwowane i musi być oszacowane za pomocą widocznych zmiennych dających się obserwować [Diamontopoulos, Riefter, Roth 2008, s. 1203-1218; Bratnicka 2015, s. 23-34]. Wobec tego istotnym rozstrzygnięciem metodologicznym jest ustalenie, czy EO jako konstrukt latentny istnieje niezależnie od jego wskaźników, bądź też przyjęcie, że jest on kształtowany jako kombinacja swych wskaźników [Covin, Wales 2012, s. 677-702].

Właśnie w zależności od założonego kierunku przyczynowości między ukrytym konstruktami i jego wskaźnikami można mówić o dwóch sposobach pomiaru [Bratnicka 2015, s. 23-34]: refleksywnym i formatywnym. To subtelne rozróżnienie jest ważne z punktu widzenia prowadzonych badań [George, Marino 2011, s. 989-1024]. Jeżeli wymiary mają charakter formatywny względem konstruktów, mogą mieć odmienny wpływ na zmienne zależne. Natomiast gdy wymiary są odbiciem konstruktów, to jest mało prawdopodobne, aby ich zróżnicowanie znalazło swój wyraz w zróżnicowaniu zmiennej zależnej [Bratnicka 2015, s. 23-34].

Sugeruje to, że EO jest trudna do zmierzenia. Wśród badaczy istnieje zgodność co do istoty EO, lecz nadal nierozstrzygnięta pozostaje kwestia wymiarów, które są konieczne do jej oceny. W tym kontekście istotnym problemem dla pomiaru EO jest też jej wielowymiarowość [Dyduch 2008, s. 81].

### 3. Konstrukt orientacja przedsiębiorcza w ujęciu refleksywnym

Jednym z podejść do orientacji przedsiębiorczej jest postrzeganie jej jako konstruktów wielowymiarowych, w którym cząstkowe wymiary są różnymi przejawami tej orientacji. W tego typu modelach wielowymiarowy konstrukt składa się z konstruktów niższego rzędu (subwymiarów). Ten typ modelu opiera się na odzwierciedlaniu konstruktów wyższego rzędu w konstrukcjach niższego rzędu [McKenzie, Podsakoff, Jarvis 2005]. Zależności te zilustrowano na rys. 1.



Rysunek 1. Refleksywne ujęcie konstruktów EO

Źródło: opracowanie własne na podstawie [George, Marino 2011, s. 1000].

Model ten posiada kilka wyróżników, których badacz musi być świadomy, przystępując do prac badawczych. Po pierwsze, ścieżki strukturalne prowadzą z EO do podrzędnych wymiarów. Oznacza to, że EO emanuje do podrzędnych wymiarów i że zmiany w subwymiarach są rezultatem zmian w EO. A zatem zmiana orientacji przedsiębiorczej skutkuje zmianą innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka, ale na przykład zmiana w samej proaktywności nie jest odzwierciedlana zmianą w konstrukcie EO. Orientacja przedsiębiorcza jest zatem konstruktem latentnym, który przejawia się w stopniu, w którym organizacja jest innowacyjna, proaktywna i podejmuje ryzyko. EO jest jednoczesnym odzwierciedleniem innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka, a subwymiarzy są behawioralnymi przejawami ogólnej postawy strategicznej organizacji [George 2011, s. 1291-1313].

Zmiany w konstrukcie refleksywnym mogą zachodzić jako:

- wspólne dla wszystkich subwymiarów,
- wspólne dla kilku subwymiarów,
- specyficzne dla poszczególnych subwymiarów,
- przypadkowe zmienności.

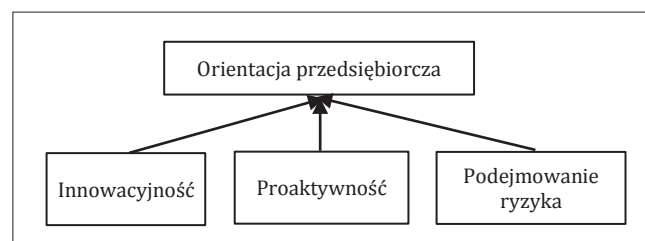
W modelu refleksywnym tylko wspólna zmienność jest atrybutem konstruktów wielowymiarowych. Pozostałe trzy typy zmienności są uważane za część przypadkowej zmienności [George 2011, s. 1291-1313]. Oznacza to, że wielowymiarowy konstrukt jest definiowany poprzez wspólną zmienność subwymiarów, i że subwymiarzy są wysoce skorelowane, gdyż reprezentują wspólny element. Dla EO oznacza to wysoki stopień korelacji między innowacyjnością, proaktywnością i podejmowaniem ryzyka. Ponadto jeżeli zmienność nie jest wspólna dla wszystkich trzech konstruktywów, można ją uważać za część składnika błędny dla każdego z subwymiarów, co określa, jak duża część zmienności subwymiaru zachodzi ze względu na czynniki inne niż zmienność EO.

Ponieważ subwymiarzy są odbiciem wielowymiarowego konstruktów, nie ma znaczenia, czy odbicie nastąpi w trzech czy w pięciu wymiarach. Wspólna zmienność wszystkich subwymiarów reprezentujących EO w tego typu modelach nie zmienia sensu konstruktów EO, choć wzrost liczby subwymiarów zwiększa niezawodność pomiaru. Niektórzy badacze zwracają przy tym uwagę, że stosowanie skal sumarycznych do pomiaru konstruktywów latentnych może prowadzić do niespójności szacunków strukturalnych, ponieważ pomiar nie jest doskonałym odbiciem podstawowej konstrukcji [George 2011, s. 989-1024].

Istotną kwestią do rozważenia w refleksywnym konstrukcie wyższego rzędu są antecedencje i konsekwencje. Bradley A. George wskazuje, że wskaźniki refleksywne powinny mieć takie same antecedencje i konsekwencje, ponieważ są po prostu różnymi przejawami tego samego konstruktów bazowego [George 2011, s. 1291-1313]. Jeśli EO jest rozumiana jako konstrukt refleksywny, to można oczekiwać, że jego subwymiarzy: innowacyjność, proaktywność oraz podejmowanie ryzyka mają wspólne antecedencje i konsekwencje i że reprezentują one ścieżki strukturalne prowadzące do i z latentnego konstruktów EO. To nie znaczy jednak, że muszą dzielić wszystkie antecedencje i konsekwencje.

#### 4. Konstrukt orientacja przedsiębiorcza w ujęciu formatywnym

Jak zauważa wielu badaczy, np. [Joshi, Das, Mouri 2015, s. 367-402; Anderson, i in. 2015, s. 1579-1596], nie zawsze konstrukty są tworzone na podstawie modelu refleksywnego. Niekiedy subwymiarzy łączą się w konstrukt wyższego rzędu. Ten typ wielowymiarowego konstruktów został nazwany modelem złożonym, modelem agregatowym lub modelem formatywnym [George 2011, s. 1291-1313]. Model formatywny jako model dla wskaźników definicyjnych postuluje odwrotny kierunek relacji pomiędzy zmienną latentną i jej wskaźnikami [Konarski 2004]. Model formatywny jest rzadziej wykorzystywany niż model refleksywny [George, Marino 2011, s. 989-1024; George 2011, s. 1291-1313]. Ścieżkę tworzenia formatywnego modelu konstruktów EO przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Formatywne ujęcie konstruktów EO

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [George, Marino 2011, s. 1001].

Model ten opiera się na założeniu, że komponenty łącznie nadają ostateczny kształt konstruktów latentnych, a jego sens wywodzi się z jego elementów. Innymi słowy, wielowymiarowy konstrukt występuje jedynie jako suma tych wymiarów. Zależność ta ma dwie ważne konsekwencje. Po pierwsze, ponieważ model sam w sobie nie zakłada ani nie wymaga miar, które muszą być skorelowane, użyte do tego pomiaru wskaźniki mogą być nawet całkowicie nieskorelowane. Dlatego wewnętrzna spójność nie jest wymagana do oceny adekwatności pomiaru w modelach formatywnych. W istocie formatywne wskaźniki nie są deprecjonowane przez niską wewnętrzną spójność. To sugeruje, że aby ocenić zmienne wskaźników formatywnych, badacze muszą zwrócić szczególną uwagę na kryteria walidacji [George 2011, s. 1291-1313].

W perspektywie konstruktów orientacji przedsiębiorczej oznacza to, że innowacje, proaktywność oraz podejmowanie ryzyka łączą się w jeden konstrukt EO. Z kolei zmiany tejże orientacji zachodzą z powodu zmiany w jednym lub większej liczbie subwymiarów. Ważne jest także i to, że model ten nie wymaga, by subwymiarzy były ze sobą skorelowane. W rzeczywistości korelacje pomiędzy wymiarami konstruktów formatywnych mogą być wysokie, niskie lub gdzieś pomiędzy nimi [McKenzie, Podsakoff, Jarvis 2005]. Zatem jeśli badacz uważa, że model formatywny odzwierciedla konceptualizację EO, nie ma powodu, by twierdzić, że subwymiarzy nie mogą się zmieniać niezależnie od siebie lub do pewnego stopnia współzmienniać się.

Warto również zauważyć, że ponieważ konstrukt formatywny jest kształtowany poprzez złożenie subwymiarów, nieuwzględnienie któregoś z nich w teoretycznej domenie konstruktów

może prowadzić do błędu związanego z jego wariacją. Dla formatywnego modelu konstruktów EO istotna jest zatem nie tyle liczba tworzących go subwymiarów, co fakt, by wszystkie z nich zostały uwzględnione w tym konstrukcie.

Problemem modelu formatywnego konstruktów EO jest użycie skal sumatywnych, które mogą nieadekwatnie reprezentować subwymiary, co może prowadzić do zafałszowania szacunków relacji strukturalnych konstruktów [George 2011, s. 1291-1313]. Użycie skal sumatywnych opiera się na założeniu, że waga wszystkich subwymiarów jest równa. Jej efektem jest zmienna jednowymiarowa. Jednak uzyskuje się nową konstrukcję w postaci indeksu sumatywnego, przybierającego  $r$  wartości, z których każda odpowiada jakiejś konfiguracji składników. Nie wykazano jednak, by było to prawdziwe lub fałszywe w przypadku EO. Kilku badaczy twierdzi, że niektóre wymiary, np. innowacyjność, są ważniejsze od pozostałych (np. [Covin, Miles 1999]). To z kolei sugeruje, że subwymiary mogą się nie przyczyniać w równej mierze do poziomu EO.

Generalnie w modelu formatywnym konstrukt EO jest definiowany przez jego subwymiary i nie istnieje bez kombinacji tych wymiarów. Jak wcześniej wskazano, tylko ujęcie wszystkich wymiarów w modelu formatywnym EO zapewni, że jego sens zostanie odpowiednio uchwycony. Niektórzy autorzy twierdzą, że nie jest konieczne prezentowanie wszystkich wymiarów. Brak uwzględnienia potencjalnego wpływu jakiegoś wymiaru EO może jednak spowodować w modelu teoretycznym niedobór, który rzutuje na słabość konstrukcji hipotez [George 2011, s. 1291-1313]. Stąd pominięcie wymiaru/wymiarów może prowadzić do błędnych wniosków dotyczących relacji subwymiarów z konstruktem EO, a tym samym utrudni wysiłki na rzecz pogłębiania wiedzy.

Wśród badaczy są i tacy, którzy w swoich dociekania naukowych wychodzą poza tradycyjne sposoby agregatywnej konceptualizacji EO. Na przykład Maheshkumar T. Joshi, Sidhartha R. Das i Nacef Mouri [2015] traktują niektóre z istniejących wymiarów EO, tj. proaktywność i podejmowanie ryzyka, jako antecedenecje pozostałych, np. innowacyjności.

Porównanie wybranych cech modelu refleksywnego i formatywnego przedstawiono w tabeli 1.

Koncepcyjna różnica między formatywnym a refleksywnym modelem EO dotyczy charakteru relacji między EO i innymi konstrukcjami w modelu przyczynowym. Ponieważ subwymiary w modelu formatywnym reprezentują różne aspekty w kon-

strukcie, to niekoniecznie będą związane z podobnymi skutkami i antecedenkami.

Porównując opisane dwa modele pomiaru orientacji przedsiębiorczej, można wyróżnić – opierając się na rozważaniach Bradleya A. Geoga [2011] i Katarzyny Bratnickiej [2015] – kilka istotnych różnic. W ujęciu refleksywnym zmiana poziomu orientacji przedsiębiorczej znajduje odzwierciedlenie we wszystkich jej wymiarach, a w podejściu formatywnym taka zmiana jest prawdopodobnie wzrostem jednego lub kilku wymiarów. Refleksywne pojmowanie orientacji przedsiębiorczej oznacza współzmiennność jej wymiarów, co nie jest konieczne w formatywnym rozumieniu tego konstruktów. W pierwszym przypadku liczba wymiarów nie jest tak ważna jak w drugim, w którym pominięcie jednego wymiaru oznacza zignorowanie jednej z domen konstruktów. W refleksywnej perspektywie metodologicznej zależności z antecedenkami opierają się na całościowym konstrukcie wraz ze skutkami spowodowanymi współwystępowaniem wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Natomiast w ujęciu formatywnym antecedenecje są powiązane z poszczególnymi wymiarami, a konsekwencje z łącznymi efektami różnych wymiarów. Wybór dotyczący relacji między konstruktem latentnym i jego miarami ma więc istotne konsekwencje zarówno dla formułowania hipotez, jak i interpretacji uzyskanych wyników.

Warto również zauważyć, że pójście inną drogą metodologiczną naraża badaczy na ryzyko przedstawiania wyników badań empirycznych mających ograniczoną wiarygodność statystyczną. Ponadto w porównaniu z prostszym, jednowymiarowym pomiarem, dokonywanym za pomocą wskaźników refleksywnych, modelowanie orientacji przedsiębiorczej jako konstruktów z refleksywnymi wskaźnikami nadaje dokonywanym pomiarom większą precyzję.

Model formatywny umożliwia posiadanie przez organizację umiarkowanie wysokiego EO w przypadku braku jednego wymiaru (jeżeli dwa pozostałe wymiary są wysokie), co wydaje się sprzeczne z definicją konstruktów. To z tego powodu etykieta „orientacja przedsiębiorcza” powinna być zarezerwowana dla definicji konstruktów refleksywnych. Nie znaczy to, że nie istnieje konstrukt, którego znaczenie jest utworzone przez połączenie trzech (lub więcej) wymiarów. Oznacza to po prostu, że nie są one takie same i nie powinny być nazywane tak samo. Taka koncepcja byłaby zgodna z argumentami przedstawionymi przez G. Thomasa Lumpkina i Gregory’ego G. Dessa [1996], a prowadzone w tym zakresie dociekania mogą przynieść

Tabela 1. Model refleksywny a model formatywny konstruktów orientacji przedsiębiorczej

Model koncepcyjny	Relacje między subwymiarami	Wariancja konstruktów	Antecedenecje i konsekwencje
Refleksywny	Konstrukt znajduje odbicie w trzech do pięciu subwymiarami, tj. innowacyjności, proaktywności i podejmowaniu ryzyka + agresywności konkurencyjnej i autonomii	Wspólna wariancja podzielana przez subwymiary	Antecedenecje – opierają się na relacjach subwymiarów z konstruktem EO Konsekwencje – oparte na współzmienności subwymiarów
Formatywny	Połączone subwymiary tworzą konstrukt	Obejmuje wspólną, grupową, specyficzną i przypadkową wariancję subwymiarów	Antecedenecje – oparte raczej na relacjach między subwymiarami niż z konstruktem EO Konsekwencje – oparte na połączeniu efektów pochodzących z poszczególnych subwymiarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [George 2011, s. 1301].

nową wiedzę, która wytyczy nowe pola badawcze. Jak już wspomniano, taki konstrukt wyzwala wiele nowych i ciekawych pytań badawczych o bardzo praktycznym potencjale. Jednakże, jeśli nie uda się odróżnić dwóch modeli koncepcyjnych, trudno będzie skutecznie budować wiedzę o EO.

## Zakończenie

Generalnie problemy pomiaru EO wynikają ze sposobu, w jaki badacze postrzegają relację między EO i jej subwymiarami. Problem powstaje już na poziomie definicji pojęciowych. Różne definicje EO prowadzą do różnych rozstrzygnięć. Przeprowadzone rozważania teoretyczne dostarczyły argumentów na rzecz następstw konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej dla modelowania tego konstruktów i jego wskaźników. Co więcej, ustalenia badawcze wskazują z dużym prawdopodobieństwem, że różne wymiary orientacji przedsiębiorczej mają różne determinanty.

Stwierdzono, że w zależności od kierunku relacji zachodzących między konstruktami EO i jego wskaźnikami (subwymiarami) można mówić o:

- Reflektywnym sposobie pomiaru konstruktów EO, który stosuje się, gdy przyczynowość biegnie od konstruktów do jego wskaźników (subwymiarów). Prawidłowość pomiaru zależy tutaj od mocy korelacji pomiędzy wskaźnikami i wewnętrznej spójności.
- Formatywnym sposobie pomiaru konstruktów EO, który wykorzystuje się, gdy kierunek przyczynowości pomiędzy konstruktami latentnymi EO a jego wskaźnikami jest odwrotny, tzn. konstrukt jest kształtowany przez wyjaśniającą kombinację wskaźników. Wskaźniki (subwymiary) są w tym wypadku niezamienne i każdy z nich reprezentuje sobą konceptualną domenę konstruktów.

Dokonany w opracowaniu przegląd literatury wykazał także, że przeważająca część dotychczasowych badań orientacji przedsiębiorczej została oparta na założeniach ujęcia reflektynowego. Tym niemniej, aby przyjąć konwencję reflektynowego pojmowania orientacji przedsiębiorczej, potrzebne jest bardziej szczegółowe metodologiczne rozstrzygnięcie tej kwestii, dopasowane do konkretnego postępowania badawczego. W tym celu można wykorzystać kryteria Scotta B. MacKenzie'ego, Philipa M. Podsakoffa i Cheryl B. Jarvisa [2005], które pozwalają wybrać pomiędzy modelem reflektynowym a modelem formatywnym danego konstruktów.

## Literatura

Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y., 2015, *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, Strategic Management Journal, vol. 36.

Aragon-Correa J.A., 1998, *Strategic proactivity and firm approach to the natural environment*, Academy of Management Journal, vol. 41, no. 5.

Bratnicka K., 2015, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 212.

Bratnicki M., Gabryś, B., 2011, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4 (2).

Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., 2006, *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30.

Covin, J. G., Miles M. P., 1999, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23.

Covin J.G., Slevin D.P., 1989, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, vol. 10.

Covin J.G., Wales W.J., 2012, *The measurement of entrepreneurial orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 36.

Dess G.G., Lumpkin, G.T., McGee J.E., 1999, *Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23.

Diamantopoulos A., Riefler P., Roth K.P., 2008, *Advancing formative measurement models*, Journal of Business Research, vol. 61, No. 12.

Dyduch W., 2007, *Zarządzanie pomiarem przedsiębiorczości organizacyjnej*, Współczesne Zarządzanie, nr 4.

Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Dziadoń J., 1986, *Typologia kryteriów oceny systemu zarządzania*, [w:] *Metodologiczne aspekty zarządzania*, red. Stabryła A., Trzcieniecki J., Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź.

George B.A., Marino L., 2011, *The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 35.

George B.A., 2011, *Entrepreneurial orientation: A theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations*, Journal of Management Studies, vol. 48.

Harms R., 2013, *From entrepreneurial orientation to performance: inside the black box of corporate entrepreneurship*, M@n@gement, vol. 16, no. 4.

Hughes M., Morgan R.E., 2007, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, Industrial Marketing Management, vol. 36.

Joshi M.P., Das S.R., Mouri, N., 2015, *Antecedents of innovativeness in technology-based services (TBS): Peering into the Black Box of entrepreneurial orientation*, Decision Sciences, vol. 46.

Josien L., 2012, *Entrepreneurial orientation: An empirical study of the risk-propensity dimension of entrepreneurs*, Academy of Entrepreneurship Journal, vol. 18.

Karpacz J., Wójcik-Karpacz, A., Ingram M., 2015, *Entrepreneurial orientation as an object of exploration in strategic management*, Proceedings of MAC-EMM 2015 in Prague.

Khedhaouria A., Gurau C., Torres O., 2015, *Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation*, Small Business Economy, vol. 44.

Knight G.A., 1997, *Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*, Journal of Business Venturing, vol. 12.

Konarski R., 2004, *Model cechy latentnej w analizie psychometrycznej testów i pozycji testowych*, [w:] Niemierko B., Szalaniec H. (red.), *Diagnostyka edukacyjna. Standardy wymagań i normy testowe w diagnostyce edukacyjnej*, Kraków.



- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., 2002, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 26.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, vol. 21, no 1.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., 2000, *Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, Journal of Management, vol. 26, no 5.
- MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Jarvis C.B., 2005, *The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions*, Journal of Applied Psychology, vol. 90.
- Miller D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, vol. 29, no 7.
- Miller D., Friesen P.H., 1982, *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, vol. 3.
- Nogalski B., Karpacz J., 2012, *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 17.
- 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 & Practice, vol. 33, no 3.
- Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K., 2004, *Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions*, Academy of Management Journal, vol. 47. 26
- Rigtering J.P.C., Kraus S., Eggers F., Jensen S.H., 2014, *A comparative analysis of the entrepreneurial orientation/growth relationship in service firms and manufacturing firms*, The Service Industries Journal, vol. 34, no. 4.
- Robinson P.B., 1987, *Prediction of Entrepreneurship Based on an Attitude Consistency Model*, unpublished doctoral dissertation, Brigham Young University, UT.
- Shanthakumar D.K., 1992, *Attitudinal Characteristics of Male and Female Entrepreneurs in India and a Comparison with American Entrepreneurs*, Unpublished doctoral dissertation, Brigham Young University, Provo, UT.
- Slevin D.P., Terjesen S.A., 2011, *Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35.
- Solyomossy E., 1998, *Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success*, unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Wales W., Monsen E., McKelvie A., 2011, *The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35.
- Wiklund J., 1999, *The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 24.
- Wójcik-Karpacz A., 2016, *The researchers' proposal: What is the entrepreneurial orientation? Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time*, Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference, Romania.
- Valliere D., 2006, *Consequences of growth: Shaping entrepreneurial attitudes*, International Journal of Entrepreneurship and Innovation, vol. 7.
- Zahra S., Covin J.G., 1995, *Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*, Journal of Business Venturing, vol. 10.
- Zahra S.A., 1993, *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach*, Journal of Business Venturing, vol. 8.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.