

MEDIACJE RELACJI ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA–WYNIK FIRMY

Anna Wójcik-Karpacz¹

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono mediację jako technikę analityczną pozwalającą na wyjaśnienie zgłaszanych przez badaczy znacznych odchyleń w wielkości i kierunku relacji orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*, EO) – wynik firmy. Syntetycznie omówiono założenia prowadzenia analiz mediacyjnych, wskazując praktyki, które należy stosować, aby prawidłowo przeprowadzić takie postępowanie. Ustalono, że choć mediacja nie jest nowym w statystyce narzędziem rozwiązywania problemów badawczych, to w naukach o zarządzaniu odnotowuje się wyraźny deficyt jej stosowania. Dlatego celem opracowania jest identyfikacja zmiennych mediujących relację orientacja przedsiębiorcza (EO)–wynik firmy. Studia efektów mediacji przedstawiane w literaturze poświadczyły użyteczność omawianej techniki analitycznej w kontekście problematyki EO. Realizacja tego celu pozwoliła sformułować listę czynników mediujących zależność „orientacja przedsiębiorcza – wyniki firmy”.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, zmienne mediujące, wynik firmy, przedsiębiorczość.

1. Wstęp

Orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*, EO) jako orientacja strategiczna jest pojęciem interpretowanym jako „dominująca logika” (Prahalad i Bettis, 1986) lub „strategia jako perspektywa”, które wpływają na dalsze programy, procesy i działania firmy (Mintzberg, 1987). Kierując się tą interpretacją EO jako konstrukt, który odzwierciedla rodzaj dominującej logiki, jest oczywiste, że sama EO jest inercyjna, nie „działa”, lecz zapewnia ramy dla działań (Harms, 2013). Tworzenie i wykorzystywanie szans, które odzwierciedla dominującą logikę procesu przedsiębiorczości może być przyśpieszane lub opóźniane zarówno przez otoczenie (np. dynamizm), jak i przez samą organizację (np. organizacyjne uczenie się). Tym

¹ Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach/ The Jan Kochanowski University in Kielce, annakarpacz@interia.pl.

samym orientacja przedsiębiorcza jest wbudowana w kontekst, który to dynamizuje i warunkuje relację EO–wynik firmy. Kontynuując myśl „to co jest najważniejsze, to nie kluczowy podmiot działania, lecz proces przedsiębiorczości oraz czynniki organizacyjne, które mu sprzyjają lub go utrudniają” (Bratnicki, 2011). Wskazuje to na sytuacyjne uzależnienie tego procesu od specyficznych sytuacji i sugeruje, że rezultaty EO są silnie powiązane z kontekstem miejsca, w którym się pojawiają. Implikacją tego faktu jest to, że pracownicy w firmie kształtowani przez EO muszą funkcjonować w określonym kontekście organizacyjnym, aby poprawić swoje wyniki. Wobec tego część badaczy sądzi, że musi być „coś” pomiędzy EO i wynikiem firmy, co działa jak „pas transmisyjny” (Lumpkin i Dess, 1996).

Traktowanie relacji EO–wynik firmy jako profilowanego zjawiska, wymaga poszukiwania odpowiedzi na pytanie o związek EO z wynikami organizacyjnymi, która staje się tym pilniejsza im bardziej EO jest powiązana z tymi efektami. Ustalenia te otworzyły pole poszukiwań mediatorów mających wpływ na ten związek. Takie badania odpowiadają na pytanie o to, co należy robić, co pośredniczy między EO a faktycznie osiąganymi wynikami. Warto zatem rozpoznawać brakujące elementy relacji EO–wynik firmy mogące być jej mediatorami, gdyż pozwalają lepiej wyjaśniać analizowane zjawiska. Dzięki temu badacze mogą tłumaczyć, dlaczego konkretne praktyki, metody i style podejmowania decyzji są skuteczne lub nieskuteczne w danym kontekście społecznym czy organizacyjnym. Spostrzeżenia te były podłożem przyjęcia za cel opracowania identyfikację zmiennych mediujących związek orientacja przedsiębiorcza–wynik firmy.

Stąd też najpierw zostanie wyjaśnione, czym jest efekt mediacji i dlaczego warto go mierzyć, a następnie rezultaty przeglądu literatury podejmującej tematykę powiązań EO z wynikami firmy w celu ustalenia aktualnego stanu badań.

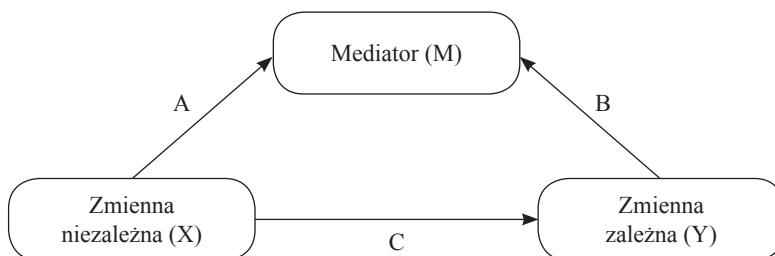
2. Pojęcie i istota zmiennych mediujących

Omawiając zmienne, warto wspomnieć o podziale zmiennych, związanym z ich rolą w schemacie badania i budowaniu teorii. Zmienne możemy podzielić na moderatory i mediatory (Bedyńska, Brzezicka i Cypryńska, 2012). Moderatory to zmienne, które określają warunki konieczne do wystąpienia danego efektu i odpowiadają na pytania: kto?, kiedy?, w jakich warunkach?, opisują więc ograniczenia badanego zjawiska. Druga klasa zmiennych to mediatory, czyli zmienne pośredniczące, określające, dlaczego obserwujemy relacje między zmienną niezależną a zależną. Mediator jako zmienna pośrednicząca definiuje, dlaczego dane zjawisko zachodzi. (Bedyńska, Brzezicka i Cypryńska, 2012)

Najprostszym powodem uwzględnienia trzeciej zmiennej w modelu jest próba wyjaśnienia mechanizmu leżącego u podłoża związku dwóch zmiennych. (Baron, Kenny, 1986). Zmienna trzecia występuje wtedy jako mediator. Zakładamy przy tym przyczynowy wpływ predyktora na tę zmienną, która wpływa na zmienną objaśnianą.

Mediacja jest przykładem efektów pośrednich, pozwalających na wyjaśnienie mechanizmu, dzięki któremu jedna zmienna wpływa na inną. Efekty pośrednie odnoszą się do zmiany relacji pomiędzy predyktorem a zmienną objaśnianą po wprowadzeniu tzw. trzeciej zmiennej. W przypadku efektu mediacji zmienna ta – mediator – umożliwia wyjaśnienie charakteru relacji pomiędzy dwiema innymi zmiennymi, czyli tego, w jaki sposób trzecia zmienna wpływa na związek tych dwóch zmiennych (Turek i Wojtczuk-Turek, 2015). Konceptualnie więc mediator jest konstrukt, który przedstawia generatywny mechanizm za pośrednictwem, którego centralna zmienna niezależna jest w stanie wpływać na dopuszczoną do badania zmienną zależną. (Baron i Kenny, 1986).

Jak wspomniano, mediacja zakłada identyfikację i wyjaśnienie mechanizmu lub procesu leżącego u podstaw obserwacji zależności między zmienną niezależną i zmienną zależną poprzez włączenie trzeciej zmiennej wyjaśniającej (mediatora, M), który pośredniczy w pojawieniu się określonego efektu. Schematyczną ilustrację mediacji przedstawia rys. 1



Rys. 1. Schemat efektu mediacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Turek i Wojtczuk-Turek, 2015)

Na rysunku widać, że zmienna niezależna wpływa na zmienną zależną właśnie za pośrednictwem zmiennej mediującej (M), która regulując relację między zmienną niezależną (X), a zależną (Y) ma na celu wyjaśnienie charakteru tej relacji. W ten sposób mediacja określa warunki, w których zmienną niezależną (X) można uznać za przyczynę zmian zmiennej zależnej (Y). Na rys. 1 można zauważyć trzy ścieżki przyczynowe: bezpośredni wpływ zmiennej niezależnej (X) na zmienną zależną (Y) – ścieżka C, wpływ mediatora – ścieżka B, a także ścieżka od zmiennej niezależnej (X) do mediatora (M) – ścieżka A. (Turek i Wojtczuk-Turek, 2015).

W celu wykazania mediacji trzeba zbudować silne relacje pomiędzy:

- a) predyktorem i zmienną mediującą,
- b) mediatorem i zmienną zależną.

Predyktor w modelu mediacyjnym może być zmienną niezależną ilościową lub dychotomiczną. W analizie mediacji wymagane jest jednak, aby przed ustaleniem istotności relacji między zmienną niezależną a mediatorem przeprowadzić także weryfikację istotności związku między zmienną niezależną a zmienną zależną. Przy

czym jednoznaczne wnioskowanie o związku przyczynowym pomiędzy zmiennymi możliwe jest jedynie na podstawie badań eksperymentalnych (Bedyńska, Brzezicka i Cypryńska, 2012). Dlatego ustalanie związku mediacyjnego w układzie analizowanych przez badacza zmiennych bez przeprowadzenia badań eksperymentalnych powinno mieć mocne oparcie w dotychczasowych badaniach empirycznych i być osadzone w teorii.

Należy jednak mieć na uwadze, że mimo pozornej prostoty związku analizowanych w modelu mediacyjnym zmiennych układ tych trzech zmiennych może być skomplikowany i może się odnosić do wielu alternatywnych wyjaśnień zaobserwowanych relacji, także innych aniżeli mediacja. Ponadto w samym modelu można uwzględnić zarazem wiele mediatorów, jak i zmiennych, których relacje trzeba będzie wyjaśnić w odwołaniu do określonego podejścia teoretycznego. Pełnienie przez zmienną funkcji mediatora wymaga spełnienia kilku warunków. Rygor podyktowany metodyką badań wymaga, aby podawane wyjaśnienia były, z jednej strony, spójne z przyjętymi przez badaczy założeniami teoretycznymi, z drugiej zaś strony, aby były zgodne z restrykcyjnymi procedurami metodologicznymi. Wtedy bowiem uzyskane wyniki badań będą adekwatnym podłożem do formułowania cennych wniosków poszerzających wiedzę o eksplorowanym zjawisku. Określenie mediacji zmiennych powinno być również przeprowadzone na podstawie wybranych do tego testów, np.: Sobela, Aroiana i Goodmana. Zasadniczo testy te bazują na wartościach współczynników relacji pomiędzy zmienną niezależną, a mediatorem i zmienną zależną. Mediacja zmiennych wtedy zachodzi, gdy relacje między zmienną niezależną i mediatorem oraz mediatorem i zmienną zależną są istotne. (Preacher i Selig, 2012). Testy te są dość konserwatywne, gdyż zakładają, że ujęte w modelu badawczym zmienne posiadają rozkład normalny. Dlatego warto na to zwrócić uwagę, gdyż szczególnie przy badaniach na niewielkich populacjach mogą wystąpić tzw. zaburzenia rozkładu normalnego, co w sytuacji zastosowania tych testów spowodowałoby nieadekwatne oszacowanie parametrów istotności mediacji. Z tych też powodów w ostatnich kilku latach coraz częściej pojawiają się opinie, aby w procesie estymacji modelu posługiwać się metodami analitycznymi, które są odporne na zaburzenia rozkładu normalnego (Turek i Wojtczuk-Turek, 2015). Stąd też obecnie powszechnie używaną metodą analizy efektów mediacyjnych jest *bootstrapping* (Bedyńska, Brzezicka i Cypryńska, 2012).

Odnosząc powyższe rozważania na grunt relacji EO–wynik firmy należy stwierdzić, że istnieje już znaczna liczba dowodów na istnienie takiej zależności (Zahra i Covin 1995; Lumpkin i Dess 1996; Wilkund i Shepherd 2005; Dyduch, 2008). Jednakże występują też sytuacje w których trudno sformułować jednoznaczne wyjaśnienie danego problemu. Zdarza się, że otrzymane w wyniku analiz dane empiryczne nie potwierdzają bezpośrednich związków między badanymi konstrukcjami np.: EO–efektywność, pomimo że analiza ich treści oraz intuicja podpowiadają istnienie takich zależności. Nie potwierdzają tego natomiast badania empiryczne. W takiej sytuacji, można dojść do wniosku, że takie zależności występują, ale nie

mają charakteru bezpośredniego. Oznacza to, że w relacji między analizowanymi konstruktami mogą występować tzw. efekty pośrednie-mediacyjne, które odpowiadają za brak bezpośrednich zależności w uzyskanych wynikach badań.

Ustalenia P. Zbierowskiego, (2012) wpisują się w tę problematykę. Badana zależność EO–efektywność nie znalazła bowiem potwierdzenia w wynikach badań, bezpośrednio związki tych zmiennych okazywały się nieistotne. Jednakże brak bezpośredniego wpływu EO na efektywność nie oznacza całkowitego braku wpływu, a jedynie brak wpływu bezpośredniego. W takich przykładach wiele wskazuje na to, że wprowadzenie do modelu zależności nowego elementu całkowicie zmienia jego funkcjonowanie. W bardzo dużym stopniu może tłumaczyć on zachodzące zależności i w ten sposób może wypierać wcześniej istniejące elementy ze ścieżki wpływu.

3. Mediacja w badaniach relacji orientacja przedsiębiorcza–wyniki firmy

W ciągu ostatnich lat orientacja przedsiębiorcza stała się głównym konstruktorem w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości. Otrzymywanie pokażnej konceptualnej i empirycznej uwagi, daje wyraz temu, że stanowi ona jeden z niewielu obszarów badań w zakresie przedsiębiorczości, gdzie skumulowane pewne zasoby wiedzy są permanentnie rozwijane. Zasadne jest zatem zaprezentowanie rezultatów przeglądu i oceny skumulowanej wiedzy na temat relacji między EO i wynikami biznesowymi. Okazuje się, że dociekania naukowe oscylują wokół konceptualizacji, operacjonalizacji, pomiaru i rozpoznania roli EO w osiągniętych przez organizację wynikach.

Ustalenia badaczy są zbieżne co do istoty EO. Jako że EO oznacza polityki i praktyki, które stanowią fundament przedsiębiorczych decyzji i działań. Sądzą oni, że sama EO jest inercyjna, nie „działa”, ale zapewnia ramy ww. działań (Harms, 2013). Wobec tego bez wątpienia EO może być odnoszona do procesów podejmowania strategii, które zapewniają organizacjom podstawę do realizowania wspomnianych już przedsiębiorczych decyzji i działań. (Lumpkin i Dess, 1996; Wiklund i Shepherd, 2003).

EO można zatem odnosić do metod, praktyk i stylów decyzyjnych, które menedżerowie wykorzystują w działalności przedsiębiorczej (Real, Roldán, i Leal, 2014).

Stąd też EO może być postrzegana jako cecha charakterystyczna organizacji, którą można zmierzyć patrząc na przedsiębiorczy styl najwyższego kierownictwa, o czym świadczą decyzje strategiczne firm i filozofia zarządzania operacyjnego (Miller, 1983).

Aby scharakteryzować i testować przedsiębiorczość Covin i Slevin (1989) zoperacjonalizowali EO w kategoriach trzech wymiarów: innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność. Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla bowiem nastawienie organizacji do angażowania się w działania strategiczne mające charakter innowacyjnych, proaktywnych i obarczonych ryzykiem (Covin i Slevin, 1989).

Definicja ta stanowiła bazę dla kilku badań (por. tabela 1). Jednakże Lumpkin i Dess (1996) redefiniowali EO powiększając liczbę istniejących wymiarów o dwa kolejne, tj.: autonomię i konkurencyjną agresywność.

Popularność EO i jej poszczególnych operacjonalizacji jest zilustrowana dużą liczbą opracowań na ten temat, gdyż istnieje ponad 300 prac. Co się tyczy efektu mediacji był on eksplorowany jedynie w niewielkim ułamku tych artykułów, bo tylko w 14 analizowane były mediatory relacji między EO i zmienną zależną (głównie wynikami firmy) (Harms, 2013). W Polsce badania w tym kierunku prowadzone były przez M. Pichlak.

Zainteresowanie efektami mediacji wśród badaczy wyrażone jest prowadzonymi w ostatnich latach badaniami, które w ujęciu chronologicznym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zmienne mediujące relację EO–wynik firmy

Nazwisko autora/ autorów	Wymiary EO (zmiennie niezależne)	Mediator	Indykatory wyników firm (zmiennie zależne)	Rezultat
2007				
Keh i in. (2007)	Covin i Slevin (1989)	Nabywanie i wykorzystywanie informacji	Wyniki firm, finansowe i niefinansowe	CM
DeClerq i Rius (2007)	Lumpkin i Dess (1996)	Organizacyjne zaangażowanie	Wysiłek (czas zaangażowania i Intensywność pracy)	M
Peng (2007, 2008)	Covin i Slevin (1989)	Organizacyjne uczenie się	Innowacyjność/wyniki biznesowe (subiektywne)	BM
2008				
Wu (2008)	Lumpkin i Dess (2001)	Kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał kliencki	Innowacyjność	M
Wang (2008)	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)	Orientacja na uczenie się	Zysk i wzrost sprzedaży rel. do konkurentów	M
2009				
Lin i in. (2009)	Covin i Slevin (1989)	Uczenie się / struktura org.	Wyniki biznesowe	M/BM

cd. tabeli 1

Li (2009)	Lumpkin i Dess (1996)	Procesy tworzenia wiedzy	Satysfakcja z efektywności, wzrostu i zysku	CM
Fis i Cetindamar (2009)	Covin i Slevin (1989)	Menedżerskie wsparcie; działania na rzecz przedsiębiorczości w firmie	Wzrost, zysk, wyniki niefinansowe	M
2010				
Rhee i in. (2010)	Podejmowanie ryzyka; proaktywność	Orientacja na uczenie się	Innowacyjność	CM
Jiao, i in. (2010)	Covin i Slevin (1989)	Organizacyjne uczenie się	Zdolności dynamiczne	CM
Helm, et al. (2010)	Podejmowanie ryzyka skłonności; proaktywność	Innowacje	Subiektywne wskaźniki odzwierciedlające wzrost sprzedaży, <i>cash flow</i> i zysk	M
Harms i in. (2010)	Miller (1983)	Innowacyjność, zarządzanie przez cele	Wzrost sprzedaży	CM
Du i in. (2010)	Proaktywność	Certyfikacja	Wzrost sprzedaży, wzrost udziału w rynku, wzrost zysku	CM
Colton i in. (2010)	Covin i Slevin (1991)	Siła marki, relacje z dostawcą	Wzrost przychodu; wyniki w stosunku do celów (skuteczność)	BM
2012				
Pichlak (2012)	Innowacyjność	Innowacyjna strategia organizacji	Efektywność; obiektywne miary finansowe (ROA, ROS) i subiektywne miary niefinansowe	M

BM = brak mediacji (*no mediation*)

CM = częściowa mediacja (*partial mediation*) Mediacja jest częściowa, gdy wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną w modelu regresji jedynie słabnie.

M = pełna mediacja (*full mediation*); mediacja jest całkowita, gdy wprowadzenie do analizy regresji wszystkie trzy zmienne sprawiają, że zmienna niezależna przestaje istotnie przewidywać zmienną zależną. To sposób na dokonanie pomiaru efektu mediacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Harms, 2013); (Pichlak, 2012)

Treści zawarte w tabeli 1 sprzyjają identyfikacji sposobów konceptualizacji związku między EO i wynikami firmy. Dostrzec można, że innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność w międzyczasie zaczęły być postrzegane jako podstawowe elementy EO.

Modele badawcze, w których powiązania EO–wynik firmy były eksplorowane, często obejmowały nie tylko dwuwymiarowe związki, ale także wielowymiarowe biorące pod uwagę zmienne mediujące związane z otoczeniem zewnętrznym i/lub środowiskiem organizacyjnym.

W badaniach empirycznych relacji EO–wynik firmy istniały też różnice w określaniu pomiaru wspomnianych wyników, choć bezspornie dominowały indykatory finansowe. Częstokroć badacze używali kombinacji subiektywnych i obiektywnych miar wyników finansowych i niefinansowych celem pełniejszego pomiaru wyników firmy.

Ustalenia badawcze (tab. 1) wskazują, że związek EO–wynik firmy jest silny nie tylko przy użyciu różnych mierników EO (Rauch, 2009), ale również przy wykorzystaniu różnych mierników wyników aktywności biznesowej (Ziębicki, 2014, s. 92–99).

Z kolei analiza mediacyjna pozwoliła ustalić, w jaki sposób mechanizm zmiennej niezależnej wywiera wpływ na zmienną zależną. Lumpkin i Dess (1996) sugerowali nawet, że mogą być również mediatorzy relacji EO–wynik firmy. Uważali, że stopień w jakim „działania organizacyjne” są zintegrowane służy jako mediator. Argumentowali to tym, że to poprzez działania organizacyjne EO jest skutecznie implementowana. Wiedza o tych mediatorach informuje podejmującą decyzje kadrę menedżerską o działaniach, które są konieczne, aby EO była realizowana skutecznie.

Wyniki wskazują, że mediacja EO została przeanalizowana w wielu różnych kontekstach, z różnymi operacjonalizacjami EO i co najważniejsze, z wieloma różnymi potencjalnymi mediatorami, takimi jak innowacyjność, struktura organizacyjna, zaangażowanie, a przede wszystkim organizacyjne uczenie się i orientacja na uczenie się, które jest analizowane w 5 na 15 opracowań, w tym w trzech z nich stwierdzono pełną mediację, a w kolejnych dwóch zaobserwowano częściową mediację, co wskazuje na fakt, że dany pośrednik może działać jako mechanizm transmisji pomiędzy EO i wynikami firmy (tabela 1).

Analiza mediacji EO–wynik organizacji przez orientację na uczenie się jest przykładem nurtu badań nad organizacyjnym uczeniem się (Wang, 2008), a sformułowane na bazie wyników badań ustalenia wskazują, że czerpanie korzyści z wysiłków przedsiębiorczych musi być powiązane z zaangażowaniem przedsiębiorstwa w uczenie się, jego otwarciem na nowe informacje i nowe sposoby robienia rzeczy. Organizacje uważa się za uczące się, jeśli przetwarzają lekcje z historii w rutynowe praktyki, które decydują o dalszym postępowaniu (Szpitter, 2014). Uczenie się może następować także na podstawie doświadczeń innych. (Falencikowski, 2016). Kierując się tą logiką organizacji uczące się to te, w których ludzie nieprzerwa-

nie rozszerzają możliwości realizacji stawianych przed sobą celów (Krzakiewicz i Cyfert, 2016).

Dlatego też to właśnie przez organizacyjne uczenie się firma maksymalizuje wpływ EO na wyniki firmy. W warunkach burzliwego otoczenia staje się ono niezwykle ważne, gdyż usprawnia działania operacyjne organizacji (Karpacz, 2014). Nie chodzi tu bynajmniej o jednokrotną poprawę wyników firmy osiągniętą przez jednorazowe przedsiębiorcze działanie, które sprawiło, że firma osiągnęła sukces, ale poprzez strategiczne wykorzystanie przedsiębiorczości (Wang, 2008).

Jednak na obecną chwilę nierozstrzygnięty pozostaje dylemat wytyczony następstwami orientacji na uczenie się, które szczególnie sprzyja rozbieżnemu uczeniu się i prowadzi do wielorakiej wiedzy wykorzystywanej w nowych przedsięwzięciach dywersyfikujących aktywność, innowacjach, czy w czasie odnowy strategicznej (Bratnicki, 2011), podczas gdy organizacyjne uczenie się podkreśla zarówno intensywność i wspólny kierunek kształcenia, a więc zbieżny efekt uczenia się. Spostrzeżenia te otwierają kolejne pole badań EO. Przy czym podkreśla się znaczenie ich wspólnego, skoordynowanego rozwoju i wykorzystania oraz wskazuje na rolę indywidualnej doskonałości, tworzenia ogólnej wizji, dowartościowując zespołowe uczenie się (Krzakiewicz i Cyfert, 2016).

Wobec tego procesy uczenia się mają charakter wielopoziomowy i przejawiają się w różnych formach, i realizowane są na różnych poziomach. W organizacji uczą się przecież jej uczestnicy, indywidualnie i zespołowo, co dość jednoznacznie skłania do lokowania badań w tym zakresie w podejściu wielopoziomowym (*multi-level approach*) (Stańczyk-Hugiet, 2016).

Harms i in. (2010) także prezentują przykłady badań dotyczących takich działań organizacyjnych. Twierdzą oni, że zarządzanie przez cele (styl zarządzania, które stawia wzrost jako kluczowy cel organizacyjny) pobudza pracowników do realizowania przedsiębiorczych szans, które ostatecznie mogą doprowadzić do wzrostu.

Natomiast Helm i in. (2010) przekonują, że innowacje to mechanizm, który łączy EO i wyniki. Wskazują na innowację jako najbliższy indykator wyników. Prowadzone badania jednoznacznie pokazują, że proces innowacyjności polegający na dostarczaniu nowych produktów lub usług wraz z wiedzą, w jaki sposób to robić i w połączeniu z utrzymaniem tej wiedzy w tajemnicy przed konkurencją jest źródłem przetrwania dla organizacji. Im bardziej innowacyjny produkt tym większe prawdopodobieństwo przetrwania, zaś strategia innowacji jest dodatnio skorelowana ze wzrostem sprzedaży. Podobne ustalenia badawcze reprezentuje Pichlak (2012). Stwierdza ona, że typ realizowanej strategii istotnie różnicuje badane organizacje pod względem poziomu ich efektywności. Do tych spostrzeżeń warto dołączyć także te, które dotyczą istoty innowacyjności. Skoro innowacyjność nie „dzieje się”, lecz jest kształtowana, rozwijana i w dodatku nie na jeden, ale wiele równie ważnych sposobów. To poszukiwanie prostych recept jej wzrostu prowadzi jedynie do ogólnych wytycznych. Dlatego konieczna jest świadomość jej znaczenia i diagno-

za jej natężenia, aby doskonalić zarządzanie procesami innowacyjnymi (Kraśnicka i Ingram, 2014).

W dążeniu do znalezienia działań organizacyjnych, które mogą służyć jako mechanizm transmisji pomiędzy EO i wynikiem firmy, naukowcy mogą czerpać z wielu niezbadanych obszarów, takich jak studia strategii (Dyduch, 2013; Garcia i Lajara, 2002) lub podejść do zarządzania.

Potencjalnym źródłem mogłaby być analiza przedsiębiorczego zarządzania, które obejmuje zbiór podejść do zarządzania ukierunkowanych na eksploatację szans bez względu na aktualnie kontrolowane zasoby (Stevenson i Jarillo, 1990). Te podejścia zarządzania obejmują np. organiczne struktury zarządzania (Zakrzewska-Bielawska, 2014), filozofie nagradzania, które są ukierunkowane na wzrost i przekonania całej firmy, że wzrost i podążanie za szansami są działaniami do których warto zmierzać (Brown, Davidsson i Wiklund, 2001). W tych podejściach EO może skutecznie przekładać się na wyniki.

Powyższe rozważania wskazują, że nadszedł czas, aby otworzyć się na badania EO z wykorzystaniem nowych pomysłów i dalsze zbadanie roli mediatorów ewentualnie moderatorów. Przyszłe badania mogą się opierać m.in. na wynikach prezentowanej powyżej metaanalizy w celu lepszego zrozumienia przedsiębiorczości i wzmocnienia jej teoretycznych podstaw. Warto jednak mieć na względzie, że przed postawieniem hipotez z mediatorami, które mogłyby stanowić podstawę analizy, rozważania metodologiczne powinny być również brane pod uwagę. Próba mediacji wymaga, aby był tam już silny i znaczący związek pomiędzy zmienną niezależną i zmienną zależną (Baron i Kenny, 1986). Chociaż metaanaliza relacji EO–wyniki wskazuje na silne relacje, to jednak nie w każdych okolicznościach mogą być one aż tak silne, aby umożliwić analizę mediacji. Czynniki ten może ograniczać możliwość zastosowania analizy mediacji dla przyszłych badań.

4. Zakończenie

Choć ustalenia badawcze wskazują, że orientacja przedsiębiorcza ma zazwyczaj pozytywny wpływ na wyniki firmy (Rauch i in., 2009), to i tak związek ten wymaga szerszej analizy mediatorów między orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji.

Analiza „efektów pośrednich” (mediacyjnych i moderacyjnych) stanowi tu jedną z najważniejszych dróg dochodzenia do tworzenia teorii o przyczynowości tych zjawisk. Pozwala ona wyjaśnić w sposób sekwencyjny, jak zjawiska te oddziałują na siebie.

Doceniając rolę kontekstu przedsiębiorczości zidentyfikowano więc mediatorzy relacji orientacja przedsiębiorcza–wynik firmy, tj.: organizacyjne uczenie się i zaangażowanie, orientacja na uczenie się, innowacyjna strategia organizacji, innowacje, certyfikacja, zarządzanie przez cele, działania na rzecz przedsiębiorczości w firmie, kapitał ludzki, społeczny i kliencki, relacje z dostawcą, siła marki oraz na-

bywanie i wykorzystywanie informacji. Bez wątpienia czynniki te są świadectwem, że różne elementy organizacyjne i środowiskowe powinny być wprowadzone jako zmienne pośredniczące lub moderujące w czasie studiów relacji EO z wynikami organizacyjnymi.

Rekomendacja w zakresie wykorzystania mediacji w naukach o zarządzaniu jest zasadna, ponieważ poszukiwanie mechanizmów wyjaśniających wpływ zmiennej niezależnej na zależną jest współcześnie uważane za najważniejszy element w badaniach społecznych. Dotychczas odnotowano niewiele badań w których była prowadzona analiza zależności pomiędzy EO a wynikami firmy w warunkach istnienia zmiennych wpływających na tę zależność. Identyfikacja tych zmiennych ma istotne znaczenie, gdyż pozwala na określenie warunków, w których omawiana zależność występuje i odróżnienie jej od warunków, w których zanika. Przegląd literatury ujawnił, że w ostatnich latach zaczęła się pojawiać analiza uwarunkowań EO (ujmowanych w różnych aspektach i kontekstach) z uwzględnieniem najczęściej jednej zmiennej mediującej wspomnianą powyżej zależność.

W szczególności interesujące są analizy, które dostarczyłyby wskazówek, co do których teorie, które obejmują mediatory relacji powinny być rozwijane, aby dokładniej wyjaśniały związek EO z wynikami organizacyjnymi.

Bibliografia

1. Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
2. Bedyńska, S., Brzezicka, A., Cypryańska, M. (2012), *Od teorii do analizy statystycznej. Jak badać zjawiska psychologiczne?* [w:] Statystyczny drogowskaz. Wprowadzenie do wnioskowania statystycznego, S. Bedyńska, M. Cypryańska red., Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa, s. 18–45.
3. Bratnicki M. (2011), *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych, s. 137–160.
4. Brown, T. E., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001), An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, no 10, s. 953–968.
5. Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, s. 75 – 87.
6. Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, s. 7–25.
7. Davidsson, P., Wiklund, J. (2001), An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953–968.
8. Dyduch, W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.

9. Dyduch, W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
10. Falencikowski, T. (2016), *Wyróżniki modelu biznesu przedsiębiorstwa inteligentnego*, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
11. García, L.F., Lajara, B.M. (2002), New venture competitive strategies and performance: An empirical study, *M@n@gement*, Vol. 5, no 2, s. 127–145.
12. Harms, R. (2013), From entrepreneurial orientation to performance: Inside the black box of corporate entrepreneurship. *M@n@gement*, vol. 16 no. 4, s. 357–432.
13. Harms, R., Reschke, H., Kraus, S., Fink, M. (2010), Antecedents of innovation and growth: Analyzing the impact of entrepreneurial orientation and goal oriented management. *International Journal of Technology Management*, Vol. 52, no 1–2, s. 135–152.
14. Helm, R., Mauroner, O., Dowling, M. (2010), Innovation as mediator between entrepreneurial orientation and spin-off venture performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 11, no 4, s. 472–491.
15. Karpacz, J. (2014), *Identyfikacja zdolności operacyjnych organizacji: zdolność technologiczna*, [w:] A. Stabryła, T. Małkusa, *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Mfiles.pl., Kraków.
16. Kraśnicka T., Ingram T., *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 210–211
17. Krzakiewicz, K., Cyfert, Sz. (2016), Strategiczny potencjał organizacji uczącej się w aspekcie koncepcji dynamicznych zdolności, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy SGH*, nr 149.
18. 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, s. 135–172.
19. Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001), Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, s. 429–451.
20. Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29, s. 770–791.
21. Pichlak M, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 219–233
22. Preacher, K.J. Selig, J. P. (2012), Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects, *Communication Methods and Measures*, Vol. 6, s. 77–98.
23. Rauch, A. Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2009), Orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, no 3, s. 761–787.
24. Real, J.C. Roldán, J.L., Leal, A. (2014), From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, Vol. 25, s. 186–208.
25. Stańczyk-Hugiet, E. (2016), Procesy uczenia się w organizacji. Perspektywa orientacji na uczenie i orientacji na wykonanie, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy* 148.

26. Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, no 5, s. 17–27.
27. Szpitter, A.A. (2014) *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: Model tereji organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
28. Turek, D., Wojtczuk-Turek, A. (2015), Rola statystycznego „efektu mediacji” w naukowym wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3, s. 73–90.
29. Wiklund, J., D. Shepherd D. (2003), Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, s. 1307–1314.
30. Wiklund, J., Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, no. 1, s. 71–89.
31. Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, no 3, s. 43–58.
32. Zakrzewska-Bielawska, A. (2014), *Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Lichtarski, J., Nowosielski, S., Osbert-Pociecha, G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 615–624.
33. Zbierowski, P. (2012) *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
34. Ziębicki, B. (2014) *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

MEDIATION OF THE EO–FIRM PERFORMANCE RELATIONSHIP

Abstract

In the study, the mediation was presented as an analytical technique allowing the explanation of significant fluctuations in size and the direction of the entrepreneurial orientation (EO)–firm performance relationship. The assumptions of analysis of mediation were discussed as the whole, pointing to the practices, which should be used in order to carry out this process properly. It was found out, that mediation, despite not being a new tool of solving the research problems in statistics, is not commonly used in the management sciences. That is why, the aim of the study is to identify mediating variables which explain entrepreneurial orientation (EO)–firm performance relationship. The studies on the effects of mediation presented in the scientific literature confirmed the usefulness of the analytical technique in the context of the EO discussion. It allowed to compile the list of the meditative factors on the relationship “entrepreneurial orientation (EO)–firm performance”.

Keywords: entrepreneurial orientation (EO), mediating variables, firm performance, entrepreneurship.