

*Anna Wójcik-Karpacz*Instytut Zarządzania
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku¹

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja narzędzi pomiaru wyniku firmy determinowanego orientacją przedsiębiorczą. Realizacja tego celu wpisuje się w tematykę pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw za pomocą obiektywnych i subiektywnych indyktorów finansowych i pozafinansowych. W pierwszej kolejności rozpoznano istotę pojęć: orientacja przedsiębiorcza, elastyczność strategiczna i efektywność operacyjna. Później przedstawiono znaczenie elastyczności strategicznej i efektywności operacyjnej w osiąganiu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Kolejno, studia literatury umożliwiły rozpoznanie indyktorów wyników firmy wykorzystywanych w badaniach związku między orientacją przedsiębiorczą a wynikami biznesowymi. Dalsze rozważania skierowane zostały na identyfikację ograniczeń zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych wskaźników wyników biznesowych. Całość rozważań domyka odpowiedź na pytanie, czy istnieje jeden obiektywny indyktor efektywności przedsiębiorstw.

¹ Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki DEC-2014/15/B/HS4/04326.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, wynik firmy, wynik biznesowy, elastyczność strategiczna, efektywność operacyjna, wynik pozafinansowy, wynik finansowy

Kody klasyfikacji JEL: L2, L19

1. Wstęp

Trwała przewaga konkurencyjna jest podstawą rentowności przedsiębiorstw. Jednak niełatwo ją utrzymać w długim okresie i zwiększać wyniki. Przewaga powiązana jest z generowaniem szans rozwojowych i z osiąganiem ponadprzeciętnych wyników z tego tytułu. Szans rozumianych jako przyszłe sytuacje, które wydają się pożądane i możliwe do osiągnięcia². Narzędziem kapitalizowania szans, prowadzącym do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, jest orientacja przedsiębiorcza³. Przeżyją najlepiej dostosowani⁴. Zaostrzają się więc wymogi wobec menedżerów, aby ci podejmowali trafne decyzje i prowadzili firmy we właściwym kierunku⁵, lecz o ile zmiana celów strategicznych może być szybka, o tyle dostosowanie zasobów do nowych celów zawsze trwa długo i opóźnia wdrożenie nowej strategii⁶.

Wspomniana powyżej zależność pomiędzy strategicznymi kierunkami rozwoju i wynikami firmy jest szeroko badanym obszarem od początku lat 80. ubiegłego wieku. Badaniu orientacji przedsiębiorczej i jej związku z wynikami firmy uczeni poświęcili w literaturze⁷ wiele uwagi. Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla nastawienie organizacji do angażowania się w działania strategiczne, mające charakter

² M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 2(104), s. 4–5.

³ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 148.

⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *Przeżyje najlepiej dostosowany*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 133–135.

⁵ A. Sopińska, *Racjonalizm i rozmyślność, czy kreatywność i samorzutność – podstawowe dylematy tworzenia strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 162.

⁶ M. Romanowska, *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 39.

⁷ M. Filser, F. Eggers, S. Kraus, E. Mălovics, *The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an*

innowacyjnych, proaktywnych i obarczonych ryzykiem⁸. Istnieje więc wiele dowodów empirycznych wskazujących, że strategiczne działania implikowane przez orientację przedsiębiorczą, takie jak rozwój nowych produktów, mają konsekwencje finansowe. Podstawową funkcją orientacji przedsiębiorczej jest poprawa wyników finansowych⁹. Predestynuje ją to do roli powszechnie akceptowanego narzędzia ukierunkowującego przedsiębiorstwo w stronę przedsiębiorczości¹⁰. Przedsiębiorcze organizacje mogą być zidentyfikowane poprzez ich zachowania wzbudzone orientacją przedsiębiorczą. Zdefiniowanie orientacji przedsiębiorczej poprzez cechy wartości, rzadkości, nieimitowalności oraz niesubstytucyjności wskazuje ją jako główną zmienną wyjaśniającą, a efektywność jako zmienną zależną¹¹. Pojawia się jednak kwestia pomiaru wyników firmy. Tym bardziej, że w literaturze maleje częstotliwość wykorzystywania terminu „cele”, podczas gdy pojęcia „wyniki” wzrasta. Oznacza to, że strategia przeniosła punkt ciężkości z dążenia do uzyskania celów organizacji na poprawę jej wyników¹². W tej sytuacji, by ocenić, jak przedsiębiorstwo jest zarządzane, należy badać jego efekty. Indykatory efektywności stanowią odpowiednie narzędzie pomiaru rezultatów aktywności przedsiębiorczej. W związku z tym, że indykatory finansowe obrazują przeszłe wyniki i nie zawsze są w stanie wskazać te czynniki, które rzeczywiście wpływają na wzrost udziału w rynku czy zysków, poszukuje się pozafinansowych indykatorów wyników firmy, które pozwalałyby na prognozowanie przyszłych wyników finansowych.

Dlatego celem opracowania jest identyfikacja narzędzi pomiaru wyniku firmy determinowanego orientacją przedsiębiorczą. Jego realizacja powinna dać odpowiedź na pytanie: Czy istnieje kompleksowa operacjonalizacja wyników firmy?

empirical analysis from Austria and Hungary, „Journal for East European Management Studies” 2014, 19(1), s. 7–30.

⁸ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, s. 75–87.

⁹ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(3), s. 761–787.

¹⁰ T. Kollmann, Ch. Stöckmann, *Filling the entrepreneurial orientation – performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2014, 39(5), s. 1001–1026.

¹¹ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna...*, op.cit., s. 154.

¹² G.A. Ronda-Pupo, L.Á. Guerras-Martin, *Dynamic of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, 33, 162–188.

2. Elastyczność strategiczna oraz efektywność operacyjna jako warunki osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w długim okresie

W turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa, nie mogąc unikać niepewności, muszą się w niej niejako „zanurzać”¹³. Rzutuje to na zmianę paradygmatu traktowania niepewności w zarządzaniu (od ograniczania do poszukiwania i wykorzystywania)¹⁴ i sprawia, że pożądaną cechą przedsiębiorstwa staje się elastyczność. Elastyczność jest właściwością przedsiębiorstwa sprowadzającą się do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu, ale nie w sposób prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania¹⁵. Menedżerowie, tworząc nowe czasoprzestrzenie do działalności swojej i innych osób, zmieniają sposób wykonania czegoś w społeczeństwie¹⁶. Natomiast efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest utożsamiana z efektywnością finansową lub umiejętnością pozyskiwania zasobów potrzebnych do jej przetrwania, umiejętnością tworzenia wartości, która będzie akceptowana przez klientów i innych interesariuszy oraz ze stopniem osiągnięcia celów związanych ze specyfiką danego przedsiębiorstwa¹⁷. Przedstawione sposoby użycia pojęcia efektywność przez badaczy wskazują na jego wielowymiarowość.

Wobec tego poszukiwaniu kompromisu pomiędzy elastycznością strategiczną a efektywnością operacyjną poświęca się coraz więcej uwagi w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego¹⁸ i zarządzania operacyjnego¹⁹. Z jednej strony – przedsiębiorstwa muszą być elastyczne strategicznie, by dostosowywać się do sytuacji

¹³ *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 9–33.

¹⁴ M. Golonka, *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 223.

¹⁵ *Elastyczność...*, op.cit., s. 9–33.

¹⁶ M. Bratnicki, *Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii przedsiębiorczości*, „Przeгляд Organizacji” 2008, nr 5, s. 17.

¹⁷ W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 111.

¹⁸ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne, Quo vadis*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158; *Elastyczność...*, op.cit.; W. Dyduch, *Twórcza...* op.cit., s. 110–120; S. Kortmann, C. Gelhard, C. Zimmermann, F. T. Piller, *Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities*, „Journal of Operations Management” 2014, 32, 475–490.

¹⁹ T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015; B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2014.

w nieprzewidywanych i szybko zmieniających się środowiskach, z drugiej strony – potrzebują optymalizacji procesów biznesowych w celu osiągnięcia i utrzymania zwiększonej efektywności operacyjnej²⁰. Efektywność operacyjna wiąże się z oszczędnością kosztów i czasu, które generują krótkoterminowe korzyści. Efektywność operacyjna oddaje stosunek efektów do nakładów w procesie tworzenia wartości i składa się z dwóch wymiarów, a mianowicie efektywności opartej na kosztach i efektywności opartej na czasie. Przedsiębiorstwa czynią to głównie z perspektywy celów operacyjnych, natomiast stosunkowo rzadko w odniesieniu do strategii²¹.

Kierując się tą logiką, można powiedzieć, że elastyczność strategiczna i efektywność operacyjna to warunki konieczne²², lecz niewystarczające do utrzymania przewagi konkurencyjnej w długim okresie²³. W jakim stopniu zatem przedsiębiorstwo powinno się przeobrażać, aby nie ucierpiało na tym jego efektywność? Dorobek literatury przedmiotu wyraźnie wskazuje, że efektywne przedsiębiorstwa działają inteligentnie, balansując na linii między eksploracją a eksploatacją²⁴.

Rozwikłaniu złożonych relacji między elastycznością strategiczną a efektywnością operacyjną sprzyja koncepcja zdolności dynamicznych²⁵, która akcentuje powiązanie zdolności operacyjnych ze zdolnościami dynamicznymi. Orientacja przedsiębiorcza jest dynamiczną zdolnością, która może prowadzić do cennych, rzadkich, niepowtarzalnych i niesubstytucyjnych kombinacji zasobów²⁶. Zdolności dynamiczne nie wpływają bezpośrednio na wyniki firmy, w której są osadzone,

²⁰ E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 11; S. Kortmann, C. Gelhard, C. Zimmermann, F.T. Piller, *Linking...*, op.cit.

²¹ *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 39–45

²² Warunek konieczny oznacza, że zmienna A musi wystąpić, aby wystąpiło zjawisko B. Zob. W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 184.

²³ R. Krause, M. Semadeni, A.A. Cannella, *External COO/presidents as expert directors: A new look at the service role of boards*, „Strategic Management Journal” 2013, 34(13), s. 1628–1641; W. Czakon, *Wzrost efektywności jako przesłanka tworzenia więzi międzyorganizacyjnych*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu 2006, nr 1104, s. 244–280.

²⁴ M. Bratnicki, *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 508.

²⁵ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *The strategic dimension of the dynamic capabilities of enterprises*, „Management” 2014, 18(2), s. 7–18.

²⁶ S.A. Alvarez, L.W. Busenitz, *The entrepreneurship of resource-based theory*, „Journal of Management” 2001, 27(6), 755–775.

ale pośrednio przyczyniają się do tego poprzez wpływ na zdolności operacyjne²⁷, które są odpowiedzialne za rozwój i dostarczenie produktów na rynek²⁸. Zdolności operacyjne mogą też hamować efektywność przedsiębiorstwa, jeśli powodują zbyt wielkie zmiany w jego bazie zasobowej²⁹. Na tym tle przedsiębiorstwa, żeby osiągnąć wysoką efektywność w długim okresie dzięki odnowie i rozwojowi, muszą dokonywać eksploracji zdolności, czyli uczyć się nowych sposobów działania, równocześnie wykorzystując już posiadane zdolności operacyjne.

Między tymi dwoma procesami zachodzi pewnego rodzaju sprzeczność – przedsiębiorstwa zmuszone są dokonywać wymiany długookresowej efektywności poprzez eksplorację na eksploatację krótkookresową. Przedsiębiorstwa dążące do rozwoju muszą działać, używając narzędzi już rozpoznanych (w celu utrzymania aktualnej pozycji konkurencyjnej), równocześnie eksperymentując z wykorzystywaniem nowej wiedzy i zdolności (w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej przez dłuższy okres – najczęściej liczony w latach). Strona eksploracyjna w porównaniu z eksploatacyjną jest skupiona na innowacjach i wzroście³⁰. Wprowadzane innowacje muszą być dostosowane nie tylko do zmian gospodarczych i technologicznych, lecz także do zmian w sferze społecznej, związanej z zachowaniami konsumentów na określonym rynku³¹. Narzędzia strony eksploatacyjnej są skierowane na udoskonalanie rutynowego zestawu czynności nastawionych na utrzymanie przedsiębiorstwa przy życiu w krótkim okresie³². Wysoka efektywność w długim okresie może wobec tego zachodzić wtedy, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje zasoby i zdolności przyczyniające się do osiągania wzrostu i trwałości pozycji konkurencyjnej.

Przeciwstawienie sobie eksploracji i eksploatacji prowadzi do konstatacji, że obie strony tej sprzeczności konieczne są do osiągnięcia efektywności przedsiębiorstwa³³.

²⁷ D.J. Teece, *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, „The Academy of Management Perspectives” 2014, 28(4), 328–352; S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, 24(10), 991–995.

²⁸ O. Schilke, *Second-order capabilities: How do they matter?*, „The Academy of Management Perspectives” 2014, 28(4), 368–380.

²⁹ O. Schilke, *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, „Strategic Management Journal” 2014, 35, s. 179–203.

³⁰ P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 25–26.

³¹ A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2013, s. 65.

³² J. Karpacz, *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorców zachowań pracowników*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 2, s. 171–180.

³³ P. Zbierowski, *Orientacja...*, op.cit., s. 26.

Jednakże w praktyce może pojawić się, na skutek presji interesariuszy, problem preferowania rentowności krótkoterminowej nad długoterminową adaptacyjnością. Menedżerowie mogą wówczas nadmiernie akcentować efektywność operacyjną kosztem strategicznej elastyczności. Ten brak równowagi przejawia się zaniechaniem inwestycji w rozwój. Owe zaniechania sprawiają, że przedsiębiorstwa będą miały wysoki poziom efektywności w teraźniejszości, który może doprowadzić do słabych perspektyw na przyszłość. Oznacza to, że pojmowanie efektywności powinno opierać się na ocenie wyników, będących rezultatem aktywności biznesowej w perspektywie wpływu obecnie osiągniętych wyników na wyniki, jakie przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć w przyszłości. Efektywność jest zatem konstruktem rozpostartym między krótkim a długim okresem, a jej pomiar nie jest jednostkowym wydarzeniem, ale procesem o odpowiedniej dynamice i konsekwencjach rzutujących na długowieczność przedsiębiorstwa. Ponadto ocena efektywności jest zależna od zewnętrznego i wewnętrznego kontekstu znajdującego się pod wpływem różnych grup interesariuszy, których oczekiwania powinny zostać spełnione przynajmniej w minimalnym stopniu³⁴. Struktura interesariuszy oraz specyfika kontekstu wpływają na interpretację wybranych indykatorów w zakresie organizacyjnego sukcesu i porażki³⁵. Poza uwzględnieniem krótkiego i długiego okresu analizy interesująca jest identyfikacja indykatorów wyników biznesowych.

3. Finansowe i pozafinansowe indykatory wyników firmy

Wyniki to pojęcie wielowymiarowe. W literaturze przedmiotu spotyka się duże zróżnicowanie wskaźników dotyczących wyników³⁶. Relacja między orientacją przedsiębiorczą a wynikami może zatem zależeć od wskaźników stosowanych do ich oceny.

Powszechny jest podział na indykatory pozafinansowe i finansowe. Pozafinansowe wskaźniki obejmują takie cele, jak satysfakcja i ogólna ocena sukcesów dokonanych przez właścicieli i menedżerów czy stopień lojalności klientów w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów. Wskaźniki finansowe używane tradycyjnie w rachunkowości to podstawa podejścia ilościowego w pomiarze. Obejmują one ocenę czynników, takich jak wzrost sprzedaży i zwrot z inwestycji

³⁴ B. Ziębicki, *Efektywność...*, op.cit., s. 43.

³⁵ P. Zbierowski, *Orientacja...*, op.cit., s. 27.

³⁶ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Orientation...*, op.cit.

(ROI), zyskowność (mierzona zyskiem netto) w ostatnich trzech latach albo zyskowność (mierzona zyskiem netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów. Jeśli chodzi o wyniki finansowe, to często w badaniach ma miejsce niska konwergencja między różnymi wskaźnikami. W ocenie wiarygodności finansowej przedsiębiorstwa brana jest pod uwagę rzetelność w wywiązywaniu się ze zobowiązań, prognozy jego sytuacji finansowej oraz analizy wszystkich typów ryzyka. Jednak istotnym ograniczeniem używania tych wielkości w pomiarze efektywności przedsiębiorstw są trudności związane z pozyskiwaniem w badaniach wiarygodnych danych finansowych, zapewne w obawie przed przechwyceniem ich przez konkurencję. Powszechnie archiwalne wyniki finansowe traktuje się jako obiektywne, co często jest założeniem błędnym, ponieważ powstaje subiektywność dotycząca pomiaru i interpretacji wyników przez menedżerów. Ponadto na wynik finansowy wpływa wiele czynników³⁷, oprócz orientacji przedsiębiorczej, i trudno jest odseparować ich wpływ³⁸.

W badaniach empirycznych wyniki finansowe to dane za ostatnie trzy lata zgromadzone na koniec każdego roku. Jednym z powodów oceny wyników obejmujących wskazany okres są długookresowe następstwa orientacji strategicznej przedsiębiorstwa, a orientacja przedsiębiorcza do takich właśnie się zalicza. Rezultaty orientacji przedsiębiorczej rozpatrywane przez pryzmat efektywności rosną zatem po kilku latach³⁹. Stąd też w badaniach naukowych jej efektów w odniesieniu do przedsiębiorstwa, przyjmuje się perspektywę ostatnich trzech lat. Dlatego w celu zaobserwowania dynamicznych zmian w efektywności przedsiębiorstwa, zasadne byłoby przeprowadzenie badań podłużnych (ang. *longitudinal study*) i powtórzenie analizy na tej samej próbie za pięć lub dziesięć lat.

Pod względem koncepcyjnym można wyróżniać indykatory wzrostu i indykatory rentowności. W skład zestawu indykatorów wzrostu wchodzi: wzrost sprzedaży, przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach, wzrost udziału w rynku, przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach. Natomiast do zestawu indykatorów rentowności należą: średnia rentowność sprzedaży

³⁷ J. Karpacz, *Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 236–247.

³⁸ J. Lichtarski, *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu 1982, nr 216, s. 32.

³⁹ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamiciego w Katowicach, Katowice 2008, s. 65.

(zysk netto do sprzedaży netto, ROS) w ostatnich trzech latach, średnia rentowność kapitału własnego (zysk netto do kapitału własnego, ROE) w ostatnich trzech latach, średnia rentowność aktywów (zysk netto do wartości aktywów ogółem, ROA) w ostatnich trzech latach. Choć te pojęcia teoretycznie są powiązane, niemniej jednak istnieją między nimi również istotne różnice, np. przedsiębiorstwo może inwestować w długoterminowy wzrost, a tym samym pogorszyć krótkoterminowe zyski. Przedsiębiorstwa z wysoką orientacją przedsiębiorczą mogą koncentrować się na segmentach rynku *premium*, mogą narzucać wysokie ceny i być na rynku przed konkurencją, co powinno zapewnić im większe zyski i pozwolić im się rozwijać szybciej. Konceptyjne argumenty relacji **orientacja przedsiębiorcza–wyniki firmy** koncentrują się głównie na aspektach finansowych wyników przedsiębiorstwa. Natomiast relacje między konstruktem orientacji przedsiębiorczej i pozafinansowymi celami, takimi jak zwiększenie satysfakcji właściciela firmy, są mniej oczywiste. Rauch i in. wręcz sugerują, że związek ten jest wątpliwy⁴⁰. Na przykład cele pozafinansowe mają pierwszorzędne znaczenie, gdy niepewność towarzysząca śmiałym inicjatywom i podejmowaniu ryzyka implikowana przez orientację przedsiębiorczą może potencjalnie prowadzić do nieprzespanych nocy i mniejszej satysfakcji właściciela. Jednak jego satysfakcja może wzrosnąć z powodu lepszych wyników finansowych.

Przyjęcie założenia, że efekty pośrednie są zwykle mniejsze niż bezpośredni skutek, prowadzi do wniosku, że związek orientacji przedsiębiorczej i wyników finansowych będzie silniejszy niż orientacji przedsiębiorczej i wyników pozafinansowych. Pod względem wyników finansowych badania mogą polegać na własnej ocenie lub danych archiwalnych, pochodzących ze źródeł wtórnych. W wypadku narzędzia pomiaru efektywności organizacyjnej z wykorzystaniem miar subiektywnych w ocenie wyników firmy respondent kieruje się wyłącznie własnym sposobem widzenia. Jednakże jego ocena wyników nie może być interpretowana swobodnie, czyli bez właściwej bazy odniesienia, którą mogą stanowić: wielkości oczekiwane, wielkości z poprzednich okresów, wielkości średniobranżowe i obowiązujące standardy, wielkości osiągnięte przez konkurentów. J. Wiklund i D. Shepherd sądzą, że chociaż dane z wywiadu⁴¹ mogą oferować większe możliwości testowania wielu

⁴⁰ A. Rauch, J. Wiklund, G. T. Lumpkin, M. Frese, *Orientation...*, op.cit.

⁴¹ S. van Doorn, J.J.P. Jansen, F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda, *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, 30(5), 821–836; Y.S. Cho, J.Y. Jung, *The relationship between matacognition, entrepreneurial orientation, and firm performance: An empirical investigation*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2014, 20(2), s. 71–86.

wymiarów wyników, takie jak porównanie z konkurentami, to jednak mogą być one zniekształcone ze względu na dezaprobatę społeczną dla zadawanych respondentom pytań czy też utratę pamięci⁴². W celu zapewnienia pełnego przeglądu używanych indykatorów wyników firmy w badaniach relacji orientacja przedsiębiorcza–wynik firmy oparto się na skomputeryzowanym wyszukiwaniu słów kluczowych orientacja przedsiębiorcza oraz wyniki w bazie EBSCOhost, a w odniesieniu do praktyk polskich badaczy w tym względzie dodatkowo przeprowadzono ręczne wyszukiwanie tych miar w czasopismach, zeszytach naukowych i monografiach (tabela 1).

Tabela 1. Wskaźniki wyników organizacji i autorzy, w których badaniach są wykorzystywane

Lp.	Wskaźnik wyników	Nazwisko autora/ów (rok)
1	Archiwalne wyniki finansowe	Shaker A. Zahra (1993); Shaker A. Zahra (1996); Dennis M. Garvis (2000); Shaker A. Zahra i Gerard George i in. (2001); Bruce H. Kemelgor (2002); Orlando C. Richard i in. (2004); Jeffrey G. Covin i in. (2006); Catherine L. Wang (2008); Vishal K. Gupta i in. (2014)
2	Subiektywne wyniki finansowe	Danny Miller i Jean-Marie Toulouse (1986); N. Venkatraman (1989); Jeffrey G. Covin i Teresa J. Covin (1990); Jeffrey G. Covin, John E. Prescott i Dennis P. Slevin (1990); John L. Naman i Dennis P. Slevin (1993); Jeffrey G. Covin i in. (1994); Denise T. Smart i Jeffrey S. Conant (1994); Shaker A. Zahra i Donald O. Neubaum (1998); Richard C. Becherer i John G. Maurer (1999); Stanley F. Slater i John C. Narver (2000); Kwaku Atuahene-Gima (2001); G.T. Lumpkin i Gregory G. Dess (2001); Choonwoo Lee i in. (2001); Dirk De Clercq, Harry J. Sapienza, i Hans Crijns (2003); G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley i Gary A. Knight (2004); G. Tomas M. Hult i in. (2003); Wouter Stam i Tom Elfring (2006); J.B. Arbaugh, Larry W. Cox i S. Michael Camp (2005); Johan Wiklund i Dean Shepherd (2005); Justin Tan i David Tan (2005); June M.L. Poon, Raja Azimah Ainuddin i Sa'odah H. Junit (2006); Yuan Li i in. (2008); Bogdan Nogalski i Jarosław Karpacz (2012); Zhi Tang i Jintong Tang (2012); Sebastiaan Van Doorn i in. (2013); Katarzyna Bratnicka i Wojciech Dyduch (2014); Keith D. Brouthers, George Nakos, Pavlos Dimitratos (2014); Zhongfeng Su, En Xie i Dong Wang (2015); Anis Khedhaouria i in. (2015); Thorsten Semrau, Tina Ambos i Sascha Kraus (2016)
3	Subiektywne wyniki niefinansowe	Hilton Barrett i Art Weinstein (1998); Jean L. VanGelder (1999); A. Richter (1999); Patrick Kreiser, Louis Marino i K. Mark Weaver (2002); Louis Marino i in. (2002); Shahid N. Bhuian i in. (2003); Rob Vitale, Joe Giglierano i Morgan Miles (2003); Pavlos Dimitratos i in. (2004); Erik Monsen (2005); Mariusz Bratnicki i Bartłomiej Gabryś (2011); Shaker A. Zahra, R. Duane Ireland i Michael A. Hitt (2000); Mile Terziovski (2010); Juan C. Real i in. (2014); Susanne Birgit Spillecke i Malte Brettel (2014); Peng Shan i in. (2016)

⁴² J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, 20(1), s. 71–89.

cd. tab. 1

Lp.	Wskaźnik wyników	Nazwisko autora/ów (rok)
4	Subiektywne wyniki finansowe i niefinansowe	Jeffrey G. Covin i Dennis P. Slevin (1986); Phil E. Stetz i in. (2000); Li Haiyang, Kwaku Atuahene-Gima i Yan Zhan (2000); So-Jin Yoo (2001); Albert Caruana, Michael T. Ewing i B. Ramaseshan (2002); Johan Wiklund i Dean Shepherd (2003); Robert E. Morgan i Carolyn A. Strong (2003); Rainer Harms i Thomas Ehrmann (2003); Fredric William Swierczek i Thai Thanh Ha (2003); Andreas Rauch i in. (2006); Achim Walter i in. (2006); Wojciech Dyduch (2008); Przemysław Zbierowski (2012); Tobias Kollmann i Christoph Stöckmann (2012); J.P. Coen Rigtering i in. (2014)
5	Subiektywne i archiwalne wyniki finansowe	Shaker A. Zahra (1991); Ken Chadwick i in. (1999)
6	Subiektywne i archiwalne wyniki finansowe i subiektywne wyniki niefinansowe	Ari Jantunen, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, Kalevi Kyläheiko (2005); Silvia L. Martin i Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2016)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(3); W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 121–194; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2008, s. 151–271; P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 176–221; B. Nogalski, J. Karpacz, *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, w: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, nr 17; M. Bratnicki, B. Gabryś, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, Gdańsk 2011, nr 4(2); S.A. Zahra, R.D. Ireland, M.A. Hitt, *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*, „Academy of Management Journal” 2000, 43(5), s. 925–950; K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, nr 27; C.L. Wang, *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, 32(4), s. 635–656; M. Terziovski, *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 2010, 31, s. 892–902; J.P.C. Rigtering, S. Kraus, F. Eggers, S.H. Jensen, *A comparative analysis of the entrepreneurial orientation/growth relationship in service firms and manufacturing firms*, „The Service Industries Journal” 2014, 34(4), s. 275–294; J.C. Real, J.L. Roldan, A. Leal, *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” 2014, 25, s. 186–208; S.L. Martin, R.(R.)G. Javalgi, *Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures*, „Journal of Business Research” 2016, 69(6), s. 2040–2051; T. Kollmann, Ch. Stöckmann, *Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, 38(5), s. 1001–1026; A. Khedhaouria, C. Gurau, O. Torre’s, *Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation*, „Small Business Economics” 2015, 44, s. 485–504; V.K. Gupta, D.K. Dutta, X. Chen, *Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning*, „Journal of Managerial Issues” 2014, 26(2), 157–173; P. Shan, M. Song, X. Ju, *Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?*, „Journal of Business Research” 2016, 69, s. 683–690; S.B. Spillecke, M. Brettel, *Antecedents and performance implications of a sales department’s learning and entrepreneurial orientation in SMEs*, „Journal of Small Business Management” 2014 52(3), s. 407–426; K.D. Brouthers, G. Nakos, P. Dimitratos, *SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, 39(5), s. 1161–1187; Y. Li, Y. Zhao, J. Tan, Y. Liu, *Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation–performance linkage: Evidence from Chinese small firms*, „Journal of Small Business Management” 2008, 46(1), s. 113–133; Z. Su, E. Xie, D. Wang, *Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China*, „Journal of Small Business Management” 2015, 53(1), s. 228–248; Z. Tang, J. Tang, *Entrepreneurial orientation and SME performance in China’s changing environment: The moderating effects of strategies*, „Asia Pacific Journal of Management” 2012, 29, s. 409–431; S. van Doorn, J.J.P. Jansen, F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda, *Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, 30(5), s. 821–836; T. Semrau, T. Ambos, S. Kraus, *Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study*, 2016, 69(5), s. 1928–1932.

Jeśli chodzi o pomiar wyników firmy, to dziewięć badań empirycznych opierało się wyłącznie na pomiarach archiwalnych wyników finansowych (poz. 1 tabeli 1), w dwóch badaniach wykorzystano jednocześnie subiektywne i archiwalne indykatory wyników finansowych (poz. 5). Dwa badania łączyły wszystkie trzy postacie wskaźników wyników biznesowych (poz. 6) w ogólnym pomiarze wyników firmy. Z pozostałych badań, w siedemnastu wykorzystano jednocześnie subiektywne wskaźniki finansowe i niefinansowe (poz. 4), podczas gdy w trzydziestu użyto tylko subiektywnych wskaźników wyników finansowych (poz. 2). Natomiast na subiektywnych wskaźnikach wyników niefinansowych opierano się w czternastu badaniach (poz. 3). Powyższe ustalenia wskazują, że istnieją różnice w określaniu pomiarów wyników biznesowych, lecz bezspornie dominują subiektywne indykatory wyników w badaniach relacji **orientacja przedsiębiorcza–wynik firmy**. Jednak w ostatnich latach wyraźnie widoczne jest coraz większe zainteresowanie indykatorami pozafinansowymi. Zainteresowanie to wynika z faktu, że archiwalne wskaźniki finansowe funkcjonujące w oderwaniu od innych sposobów pomiaru tego, jak przedsiębiorstwo radzi sobie w turbulentnym otoczeniu nie są w stanie zaprezentować pełnego obrazu aktywności biznesowej. Powstałą lukę wypełnia się wynikami pozafinansowymi, które oprócz diagnozy odkrywają przyszłość. Pojawiła się zatem realna potrzeba łączenia wskaźników finansowych i pozafinansowych. Wskaźniki te są komplementarne wobec wskaźników finansowych. Poza tym coraz częściej pomiaru wyników firmy dokonuje się przy użyciu indykatorów subiektywnych. Wskaźniki subiektywne w pewien sposób dynamizują konstrukt efektywności poprzez możliwość wyrażenia przez respondentów ukrytych zamierzeń strategicznych⁴³. Metaanaliza odsłoniła, że efektywność nie jest jedynie zbiorem rezultatów finansowych, ale jest raczej efektywnością funkcjonowania całego przedsiębiorstwa w miejsce efektywności finansowej. Jednakże w badaniach z wielu wskaźników finansowych i pozafinansowych, tak subiektywnych, jak i obiektywnych, nie korzysta się. Jedną z przyczyn tej sytuacji może być brak otwartości respondentów na udzielanie tego typu danych do badań empirycznych w obawie przed konkurencją.

⁴³ W. Dyduch, *Twórcza*, op.cit., s. 170.

4. Podsumowanie

Współcześnie dla zarządzania strategicznego ważne jest wzmacnianie albo podtrzymywanie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Dorobek literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej zapewnia efektywność przedsiębiorstw przy jednoczesnym sprostaniu wyzwaniom przyszłości. Orientacja przedsiębiorcza leży u podstaw wydłużenia horyzontu ich przetrwania opartego na godzeniu strategicznej elastyczności i efektywności operacyjnej, a przez to wspiera ona zdobywanie lub utrwalanie przewagi konkurencyjnej.

Efektywność jako zmienna zależna wyznaczana za pomocą różnych wskaźników była wielokrotnie wykorzystywana w badaniach empirycznych. Wielowymiarowość pojęcia efektywność sprawia, że nie istnieje jeden obiektywny indyktor efektywności dla każdego rodzaju organizacji. Istniejące miary efektywności w różnym stopniu były wykorzystywane. Nie zaleca się do pomiaru efektywności przedsiębiorstwa używać wyłącznie jednolitych (nierozdzielnych), syntetycznych i uniwersalnych indyktorów finansowych. Obecnie badanie efektywności nie ogranicza się tylko do aspektu czysto finansowego, lecz obejmuje szerszy wachlarz wyników firmy. Przy czym adekwatność wskaźników efektywności stosowanych w przedsiębiorstwie powinna być ciągle oceniana zarówno z pozycji wnętrza, jak i jego otoczenia. Należy pamiętać, że subiektywna ocena indyktorów wyników firmy dokonywana jest przez różne grupy interesariuszy.

Miary wyników firmy podawane w literaturze przedmiotu mają charakter jednowymiarowy, gdyż odnoszą się do jednego, wybranego aspektu efektywności przedsiębiorstwa. W konsekwencji mają one istotne wady, wynikające z uproszczeń rzeczywistości, jakie wprowadzają. Brakuje zatem kompleksowej operacjonalizacji wyników firmy. Z tego też powodu wzmaga się potrzeba konstruowania bardziej rozbudowanych mierników, dzięki którym będzie dokonywać pomiaru wyników na poziomie całego przedsiębiorstwa. Sprostanie wyzwaniom płynącym z tego faktu może przynieść znaczne uzupełnienie wiedzy z zakresu identyfikowania i kształtowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzania przedsiębiorczymi organizacjami. Na tym tle wskazane liczne odwołania do literatury przedmiotu są drogowskazem do konkretnych mierników wyników firmy, które mogą być adekwatnymi narzędziami pomiaru efektywności w rękach menedżerów i badaczy.

Bibliografia

1. Alvarez S.A., Busenitz L.W., *The entrepreneurship of resource-based theory*, „Journal of Management” 2001, 27(6).
2. Bratnicka K., Dyduch W., *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, nr 27.
3. Bratnicki M., Gabryś B., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, Gdańsk 2011, nr 4(2).
4. Bratnicki M., *Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5.
5. Bratnicki M., *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
6. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 2(104).
7. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
8. Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne, Quo vadis*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013.
9. Brouthers K.D., Nakos G., Dimitratos P., *SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, 39(5).
10. Cho Y.S., Jung J.Y., *The relationship between matacognition, entrepreneurial orientation, and firm performance: An empirical investigation*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2014, 20(2).
11. Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10.
12. Czakon W., *Wzrost efektywności jako przesłanka tworzenia więzi międzyorganizacyjnych*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu 2006, nr 1104.

13. Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
14. Doorn S. van, Jansen J.J.P., Bosch F.A.J. van den, Volberda H.W., *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, 30(5).
15. Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B., *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
16. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008.
17. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.
18. *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
19. Filser M., Eggers F., Kraus S., Málóvics É., *The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary*, „Journal for East European Management Studies” 2014, 19(1).
20. Golonka M., *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
21. Gupta V.K., Dutta D.K., Chen X., *Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning*, „Journal of Managerial Issues” 2014, 26(2).
22. Karpacz J., *Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
23. Karpacz J., *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorców zachowań pracowników*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 2.
24. Khedhaouria A., Gurau C., Torre's O., *Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation*, „Small Business Economics” 2015, 44.
25. Kollmann T., Stöckmann Ch., *Filling the entrepreneurial orientation – performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2014, 39(5).
26. Kortmann S., Gelhard C., Zimmermann C., Piller F.T., *Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities*, „Journal of Operations Management” 2014, 32.

27. Krause R., Semadeni M., Cannella A.A., *External COO/presidents as expert directors: A new look at the service role of boards*, „Strategic Management Journal” 2013, 34(13).
28. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., *The strategic dimension of the dynamic capabilities of enterprises*, „Management” 2014, 18(2).
29. Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y., *Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms*, „Journal of Small Business Management” 2008, 46(1).
30. Lichtarski J., *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu 1982, nr 216.
31. Martin S.L., Javalgi R.(R.)G., *Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures*, „Journal of Business Research” 2016, 69(6).
32. *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.
33. Nogalski B., Karpacz J., *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, w: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, nr 17.
34. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(3).
35. Real J.C., Roldán J.L., Leal A., *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” 2014, 25.
36. Rigtering J.P.C., Kraus S., Eggers F., Jensen S.H., *A comparative analysis of the entrepreneurial orientation/growth relationship in service firms and manufacturing firms*, „The Service Industries Journal” 2014, 34(4).
37. Romanowska M., *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
38. Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.Á., *Dynamic of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, 33.
39. Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, „Strategic Management Journal” 2014, 35.

40. Schilke O., *Second-order capabilities: How do they matter?*, „The Academy of Management Perspectives” 2014, 28(4).
41. Semrau T., Ambos T., Kraus S., *Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study*, 2016, 69(5).
42. Shan P., Song M., Ju X., *Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?*, „Journal of Business Research” 2016, 69.
43. Sopińska A., *Racjonalizm i rozmyślność, czy kreatywność i samorzutność – podstawowe dylematy tworzenia strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
44. Spillecke S.B., Brettel M., *Antecedents and performance implications of a sales department's learning and entrepreneurial orientation in SMEs*, „Journal of Small Business Management” 2014 52(3).
45. Stańczyk-Hugiet E., *Przeżyje najlepiej dostosowany*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013.
46. Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
47. Su Z., Xie E., Wang D., *Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China*, „Journal of Small Business Management” 2015, 53(1).
48. Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2013.
49. Tang Z., Tang J., *Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies*, „Asia Pacific Journal of Management” 2012, 29.
50. Teece D.J., *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, „The Academy of Management Perspectives” 2014, 28(4).
51. Terziovski M., *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 2010, 31.
52. Wang C.L., *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, 32(4).
53. Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, 20(1).
54. Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, 24(10).

55. Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A., *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*, „Academy of Management Journal” 2000, 43(5).
56. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
57. Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2014.

Entrepreneurial Orientation and Business Performance. How to Measure Performance

Summary

The paper identifies tools used to measure company's performance determined by entrepreneurial orientation. Its subject belongs to the area concerning the measuring of business efficiency using objective and subjective financial and non-financial indicators. First, we examined the substance of the following terms: entrepreneurial orientation, strategic flexibility, and operating efficiency. Then, we presented the relevance of strategic flexibility and operating efficiency in achieving and maintaining the competitive advantage over a long period. Next, literature studies enabled to identify indicators, which are used to examine the relationship between *entrepreneurial orientation and business performance*. Further considerations focus on the identification of restrictions, subjective and objective indicators of business performance. At the end, we find answers to the question whether there is one objective indicator of company's efficiency.

Keywords: entrepreneurial orientation, company's performance, business performance, strategic flexibility, operating efficiency, non-financial performance, financial performance
