

OKAZJE

W ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI W FIRMACH SEKTORA MŚP

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, Zdeněk Mikoláš

**Zapraszamy do zakupu książki
w księgarni www.cedewu.pl**

Recenzenci: Prof. dr hab. Teresa Kraśnicka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Prof. dr hab. Krzysztof Wach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Publikacja dofinansowana przez Politechnikę Łódzką, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Katedrę Zarządzania

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody Autorów i Wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz Autorzy dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki: freepik.com

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

Redakcja i DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I, Warszawa 2021

ISBN 978-83-8102-489-1

EAN 9788381024891

Publikacje naukowe (380) – Monografia (655)

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: redakcja@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (48 22) 374 90 20; (48 22) 374 90 22

Księgarnia CeDeWu.pl

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (48 22) 396 15 00; (48 22) 396 15 01

www.cedewu.pl

Made in Poland

Spis treści

Wprowadzenie	9
---------------------------	----------

Rozdział 1

Znaczenie i uwarunkowania zarządzania innowacjami

w firmach sektora MŚP	19
------------------------------------	-----------

1.1. Rola i cechy działalności firm z sektora MŚP – <i>Stefan Lachiewicz</i>	19
1.2. Innowacje i innowacyjność przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu – <i>Zdeněk Mikoláš</i>	29
1.3. Specyfika zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP – <i>Stefan Lachiewicz</i>	39
1.4. Innowacyjność a potencjał konkurencyjny i konkurencyjność firm sektora MŚP – <i>Zdeněk Mikoláš</i>	49

Rozdział 2

Okazje w zarządzaniu firmami sektora MŚP	59
---	-----------

2.1. Pojęcie, cechy charakterystyczne i zakres okazji w naukach o zarządzaniu – <i>Marek Matejun</i>	59
2.2. Konceptualizacja i rodzaje okazji w naukach o zarządzaniu – <i>Marek Matejun</i>	67
2.3. Znaczenie okazji w zarządzaniu firmami sektora MŚP – <i>Marek Matejun</i>	78
2.4. Proces i ogólne determinanty eksploracji i eksploatacji okazji w firmach sektora MŚP – <i>Marek Matejun</i>	91

Rozdział 3

Modelowe ujęcie podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.105

- 3.1. Komponenty podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w mikro, małych i średnich firmach – *Marek Matejun*105
- 3.2. Metazasady podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP – *Marek Matejun*114
 - 3.2.1. Metazasady w ramach komponentu potencjału114
 - 3.2.2. Metazasady w ramach komponentu działania122
- 3.3. Orientacja przedsiębiorcza firmy jako środowisko sprzyjające eksplo-
racji i eksploatacji okazji w firmach sektora MŚP – *Marek Matejun*131
- 3.4. Determinanty i efekty koncentracji na okazjach
w ramach prowadzonej aktywności innowacyjnej – *Marek Matejun*140

Rozdział 4

Model badawczy i jego operacjonalizacja z uwzględnieniem wyników badań eksperckich153

- 4.1. Prezentacja i operacjonalizacja modelu badawczego
– *Marek Matejun*153
- 4.2. Metodyka i przebieg badań eksperckich – *Marek Matejun*163
- 4.3. Wyniki 1. rundy badania delfickiego – *Marek Matejun*170
- 4.4. Wyniki 2. rundy badania delfickiego i ostateczna operacjonalizacja
podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami
w firmach sektora MŚP – *Marek Matejun*182

Rozdział 5

Weryfikacja modelu badawczego na podstawie wyników badania ankietowego193

- 5.1. Metodyka i zakres badania ankietowego – *Marek Matejun*193
- 5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i respondentów
– *Marek Matejun*204
- 5.3. Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami
w praktyce funkcjonowania badanych firm sektora MŚP
– *Marek Matejun*215

5.4. Determinanty oraz efekty podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach – Marek Matejun	229
---	-----

Rozdział 6

Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w praktyce liderów innowacyjności z Polski i z Czech	245
---	------------

6.1. Metodyka badań prowadzonych w formie studium przypadku – Marek Matejun, Zdeněk Mikoláš.....	245
6.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw – Marek Matejun, Zdeněk Mikoláš.....	252
6.3. Studia przypadku liderów innowacyjności z Polski – Marek Matejun	263
6.4. Studia przypadku liderów innowacyjności z Czech – Zdeněk Mikoláš. ...	282

Zakończenie – Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, Zdeněk Mikoláš	299
Bibliografia	307
Spis tabel	331
Spis rysunków	335

Załączniki	337
Załącznik 1. Zaproszenie, wprowadzenie teoretyczne i zakres badania eksperckiego.....	338
Załącznik 2. Certyfikat przyznawany za udział w badaniu eksperckim	353
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety	354
Załącznik 4. Certyfikat przyznawany za udział w badaniu ankietowym.....	371
Załącznik 5. Kwestionariusz wywiadu	372

Wprowadzenie

Okazje, rozumiane jako obiecujące zjawiska lub sytuacje występujące dynamicznie w otoczeniu firmy, których wykorzystanie pozwala na osiągnięcie określonych korzyści rozwojowych, stanowią istotny komponent merytoryczny wielu koncepcji teoretycznych w naukach o zarządzaniu. Ich rola podkreślana jest przede wszystkim w obszarze przedsiębiorczości, gdzie percepcja okazji jawi się jako kluczowy impuls inicjujący i ukierunkowujący działania przedsiębiorcze, a także w sferze zarządzania strategicznego, gdzie pobudzają organizacje do osiągania złożonych i ambitnych celów działalności.

Na bazie tego dorobku rozwijane jest tzw. **podejście oparte na okazjach** (*opportunity-based approach*) do zarządzania współczesnymi organizacjami. Stanowi ono środowisko konceptualne badań nakierowanych na identyfikację, opis i interpretację czynników, działań i efektów interakcji przedsiębiorstw z otoczeniem pod kątem zdolności menedżerskich do skutecznego wykorzystania zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym w kategoriach istotnych impulsów rozwojowych. Podejście to może być szczególnie **wartościowe dla firm sektora MŚP** (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw), które ze względu na swoją naturalną elastyczność i dynamikę działania mogą skutecznie eksplorować i eksploatować okazje w budowaniu sukcesów rynkowych.

Jednym z kierunków wykorzystania okazji w zarządzaniu mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami może być **wzrost innowacyjności tych podmiotów**. Zdolność do wdrażania innowacji nie tylko determinuje pozycję konkurencyjną firm sektora MŚP, ale w warunkach złożonego i turbulentnego otoczenia stanowi niejednokrotnie warunek ich dalszego funkcjonowania. Z tego powodu w pełni uzasadnione staje się poszukiwanie koncepcji i metod zarządzania wspierających osiągnięcia tych podmiotów w zakresie innowacyjności.

Biorąc to pod uwagę, **jako główny cel pracy** wyznaczono identyfikację, opis, ocenę i interpretację wykorzystania podejścia opartego na okazjach do rozwoju innowacyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Szeroki zakres przedmiotowy i złożony charakter tej aspiracji prowadzi do wyznaczenia **celów szczegółowych**, podzielonych na określone kategorie kognitywne:

1. Cele teoretyczne pracy:

- CT1: Wyznaczenie komponentów podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- CT2: Sformułowanie metazasad podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- CT3: Wyznaczenie czynników determinujących rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

2. Cele metodyczne pracy:

- CM1: Opracowanie zintegrowanego i dynamicznego modelu podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- CM2: Operacjonalizacja modelu podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

3. Cele empiryczne pracy:

- CE1: Przeprowadzenie badania eksperckiego nakierowanego na weryfikację modelowych metazasad podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- CE2: Przeprowadzenie badania ankietowego nakierowanego na ilościową weryfikację modelu podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- CE3: Przeprowadzenie badań monograficznych nakierowanych na jakościową prezentację wzorcowych rozwiązań w zakresie podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

4. Cele aplikacyjne pracy:

- CP1: Sformułowanie wniosków/rekomendacji dla praktyki gospodarczej pozwalających na skuteczne wykorzystanie podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- CP2: Sformułowanie wniosków/rekomendacji dla praktyki gospodarczej pozwalających na doskonalenie, rozwijanie i wzmacnianie podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

W oparciu o przegląd literatury, wyników badań wtórnych oraz własne obserwacje autorów prowadzone w firmach sektora MŚP **wyznaczono następujące hipotezy badawcze**, przy czym założono, że weryfikacja hipotezy H7 będzie realizowana za pośrednictwem 3 hipotez szczegółowych:

- H1: Kulturowy i organizacyjny kontekst zarządzania przedsiębiorczego (komponent potencjału) jest istotnie i pozytywnie powiązany z rozwojem działań podejmowanych w ramach procesu eksploracji i eksploatacji okazji (komponent działania).
- H2: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest istotnie i pozytywnie powiązany z rozwojem podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- H3: Zdolności dynamiczne organizacji istotnie i pozytywnie determinują rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- H4: Kompetencje przedsiębiorcze właściciela-menedżera istotnie i pozytywnie determinują rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- H5: Zmienność otoczenia istotnie i pozytywnie determinuje rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- H6: Złożoność otoczenia istotnie i pozytywnie determinuje rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
- H7: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami wpływa istotnie i pozytywnie na osiągnięcia firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności:
 - H7a: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w MŚP wpływa istotnie i pozytywnie na poziom nowości/oryginalności wdrażanych innowacji.
 - H7b: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP wpływa istotnie i pozytywnie na korzyści z wdrożonych innowacji.
 - H7c: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP istotnie ogranicza bariery zarządzania innowacjami w tych podmiotach.

Sformułowane hipotezy wynikają bezpośrednio z rozważań teoretycznych prowadzonych w niniejszej pracy. W związku z tym zostały one w tym miejscu przedstawione jedynie w celu wprowadzającym, natomiast ich wyznaczenie zostało szczegółowo uzasadnione w rozdziale 3 pracy.

Realizacji celów pracy oraz wyznaczeniu i weryfikacji hipotez badawczych poświęcono przegląd literatury krajowej i zagranicznej (w tym wyników ba-

dań wtórnych) oraz własne badania empiryczne. **Przegląd literatury** dotyczył przede wszystkim następujących zagadnień:

- specyfiki działalności i zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP,
- roli innowacyjności w kształtowaniu sukcesów rynkowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- konceptualizacji i rodzajom okazji w naukach o zarządzaniu,
- znaczeniu okazji w zarządzaniu rozwojem firm sektora MŚP,
- procesowemu podejściu do eksploracji i eksploatacji okazji w firmach sektora MŚP,
- wyznaczeniu komponentów podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP,
- sformułowaniu metazasad podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP,
- określeniu determinant i efektów wykorzystania podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

W ramach badań własnych przeprowadzono następujące prace empiryczne nie związane bezpośrednio z realizacją niniejszego tematu:

- badanie eksperckie przeprowadzone z wykorzystaniem metody delifikkiej w grupie 10 respondentów reprezentujących sferę nauki i specjalizujących się w obszarze przedsiębiorczości, zarządzania firmami sektora MŚP i/lub zarządzania innowacjami. Celem tego badania była weryfikacja i ocena założeń teoretycznych oraz ostateczna operacjonalizacja podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP;
- badanie ankietowe na próbie 978 firm sektora MŚP z 6 krajów europejskich o różnym poziomie potencjału dla rozwoju innowacyjności: Szwecji, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Czech oraz Polski. Głównym celem tego badania była ilościowa weryfikacja sformułowanego w pracy modelu badawczego;
- badanie przypadków 10 wybranych celowo firm sektora MŚP z wykorzystaniem podejścia opartego na narracji i liczbach. Zasadniczym celem tej części badań była diagnoza i prezentacja wzorcowych rozwiązań i dobrych praktyk w zakresie rozwoju, determinant i efektów podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

Praca naukowa została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. „Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach” (nr rejestracyjny 2015/17/B/HS4/00988). W trakcie prowadzonych prac badawczych szczególną uwagę zwrócono na zagadnienia etyczne (Bogdanienko, 2010, s. 162-180; Ciuk, Latusek-Jurczak, 2012, s. 23-39), które każdorazowo zostały szczegółowo omówione w podrozdziałach metodycznych.

Układ monografii podporządkowano ściśle realizacji celów pracy oraz wyznaczeniu i weryfikacji hipotez badawczych. Zastosowano w nim klasyczny dla prac naukowych podział treści na rozważania teoretyczne (zaprezentowane w rozdziałach 1-3), a także szczegółową prezentację procedur badawczych oraz wyników i wniosków wynikających z własnych badań empirycznych dotyczących tematu (przedstawionych w rozdziałach 4-6).

W rozdziale pierwszym omówiono znaczenie i uwarunkowania zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. W pierwszej kolejności przedstawiono specyficzny charakter mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także uwarunkowania funkcjonowania oraz rolę społeczną i gospodarczą tych podmiotów w rozwijających się i rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Następnie zwrócono uwagę na różnorodność podejść do definiowania i interpretowania innowacji oraz innowacyjności przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu. Innowacyjność powiązano tu z kreatywnością, inwencją i intuicją podkreślając jej przejawianie się poprzez określone rodzaje innowacji wdrażanych w praktyce gospodarczej. Przedstawiono także schemat klasyfikacji poziomów innowacji wg F. Valenty, który został wykorzystany do oceny poziomu innowacyjności firm analizowanych w formie studiów przypadku. W dalszej części omówiono specyficzne wyzwania stojące przed mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami w zakresie zarządzania innowacjami. Odnośząc rozważania do poszczególnych faz zarządzania procesem innowacyjnym zwrócono tu uwagę na kluczowe uwarunkowania tworzenia potencjału innowacyjnego firm sektora MŚP. W zakresie uwarunkowań wewnętrznych podkreślono m.in. otwartość innowacyjną, kulturę organizacyjną firmy, a także rolę postaw i ról pracowniczych oraz kierowniczych we wdrażaniu innowacji. W ramach uwarunkowań zewnętrznych skupiono się na rodzajach otoczenia i zmianach egzogenicznych determinujących zdolność firm sektora MŚP do osiągnięć w zakresie innowacji. Na koniec powiązano innowacyjność z potencjałem konkurencyjnym mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zwracając szczególną uwagę na nowe zjawiska i modele biznesowe które kształtować będą konkurencyjność MŚP w najbliższej przyszłości.

W rozdziale drugim omówiono rolę okazji w zarządzaniu firmami sektora MŚP. W pierwszej kolejności przedstawiono różne podejścia do interpretacji pojęcia okazji zwracając uwagę na występowanie wspólnych cech charakterystycznych i określonych wymiarów w definicjach i operacjonalizacjach tego konstruktu w naukach o zarządzaniu. W dalszej kolejności osadzono ideę okazji w ramach szerszych koncepcji przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Przedstawiono również dwa najbardziej rozpowszechnione w literaturze podejścia do konceptualizacji okazji: koncepcję odkrywania i kreacji okazji, uzupełniając je o nowsze podejście urzeczywistniania okazji. Rozważania pozwoliły również na identyfikację określonych rodzajów okazji proponowanych w dorobku teoretycznym nauk o zarządzaniu. W kolejnym podrozdziale zwrócono uwagę na istotną rolę okazji w zarządzaniu firmami sektora MŚP. Omówiono tu pozytywny wpływ wykorzystania okazji na wyniki rynkowe i wzrost konkurencyjności małego biznesu, kształtowanie zachowań pracowniczych, a także na przebieg procesów rozwojowych i wzrostowych firm sektora MŚP. Podkreślono także duży potencjał okazji dla aktywności innowacyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Na koniec przedstawiono propozycje procesowych podejść i głównych determinant eksploracji i eksploatacji okazji w firmach sektora MŚP. Zwrócono uwagę na różnorodność modeli i ujęć koncepcyjnych w tym zakresie starając się wyodrębnić kluczowe czynniki wewnętrzne i zewnętrzne warunkujące skuteczność wykorzystania okazji w praktyce gospodarczej.

Rozdział trzeci poświęcono modelowemu ujęciu podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. W pierwszej kolejności zidentyfikowano dwie podstawowe składowe tego podejścia: komponent potencjału, wyrażający warunki kulturowe i rozwiązania organizacyjne firmy, w których przebiega eksploracja i eksploatacja okazji oraz komponent działania obejmujący fazowy proces eksploracji i eksploatacji okazji w działalności innowacyjnej firmy. Konceptualizację komponentu potencjału oparto na idei zarządzania przedsiębiorczego, natomiast w komponencie działania zaproponowano układ 10 etapów podzielonych na fazę eksploracji i eksploatacji okazji w zarządzaniu innowacjami. Następnie przedstawiono założenia teoretyczne i sformułowano propozycje metazasad podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami uwzględniające specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zwrócono także uwagę, iż eksploracji i eksploatacji okazji sprzyjać będzie specyficzne środowisko wewnętrzne, ukształtowane zgodnie z koncepcją orientacji przedsiębiorczej. Na koniec zaproponowano zestaw determinant rozwoju podejścia opartego

na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. Jako czynniki wewnętrzne wskazano na dynamiczne zdolności organizacji oraz kompetencje przedsiębiorcze właściciela-menedżera firmy. Do uwarunkowań zewnętrznych zaliczono natomiast zmienność i złożoność otoczenia firmy. Uwagę poświęcono także roli podejścia opartego na okazjach w budowaniu osiągnięć firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności.

W rozdziale czwartym sformułowano proponowany model badawczy i przeprowadzono jego operacjonalizację z uwzględnieniem wyników badań eksperckich. W pierwszej kolejności omówiono podstawowe konstrukty teoretyczne i powiązania zachodzące między nimi, wyrażone w postaci hipotez badawczych. Każdy z konstruktów został poddany operacjonalizacji na podstawie mierników syntetycznych przygotowanych w oparciu o zestawy określonych wskaźników możliwych do bezpośredniej obserwacji i relatywnie niezawodnej interpretacji w praktyce gospodarczej funkcjonowania firm sektora MŚP. Szczególną uwagę poświęcono operacjonalizacji podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. W celu zwiększenia rzetelności operacjonalizację przeprowadzono na podstawie badania eksperckiego, w którym wzięło udział 10 przedstawicieli świata nauki. W rozdziale omówiono założenia metodyczne i przebieg tego badania, prezentując następnie wyniki uzyskane w ramach 2 rund badania delickiego. Na ich podstawie dokonano ostatecznej operacjonalizacji podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.

W rozdziale piątym dokonano ilościowej weryfikacji modelu badawczego na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego na próbie firm sektora MŚP z 6 wybranych krajów europejskich. W pierwszej kolejności omówiono podstawy metodyczne badania, a także jego zakres merytoryczny i geograficzny, zwracając szczególną uwagę na kwestie doboru do badań firm sektora MŚP z określonych krajów. Przedstawiono także harmonogram procesu badawczego oraz narzędzia statystyczne wykorzystane do analizy uzyskanych wyników. W dalszej kolejności zaprezentowano charakterystykę respondentów i badanych przedsiębiorstw, zwracając szczególną uwagę na ich liczebność, wielkość, lokalizację geograficzną, a także takie cechy, jak: wiek, zasięg i sektor działania rynkowego, poziom technologiczny prowadzonej działalności oraz poziom innowacyjności. Zwrócono także uwagę na wpływ pandemii COVID-19 na zakres wdrażanych innowacji oraz prowadzonej działalności innowacyjnej przez badane firmy. W kolejnym podrozdziale omówiono wyniki dotyczące kształtowania się podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach. Przedstawiono przykłady konkretnych okazji, które stanowiły

inspiracje do wdrożenia innowacji, poddano ocenie poziom rozwoju omawianego podejścia i jego poszczególnych komponentów w praktyce gospodarczej, a także powiązano jego rozwój z koncepcją orientacji przedsiębiorczej. Na koniec poddano ocenie determinanty oraz efekty podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach. Na podstawie wyników badania ankietowego dokonano weryfikacji hipotez badawczych.

W rozdziale szóstym zaprezentowano natomiast wzorcowe rozwiązania i dobre praktyki w zakresie rozwoju podejścia opartego na okazjach na podstawie studiów przypadku liderów innowacyjności z Polski i Czech. W pierwszej kolejności omówiono podstawy metodyczne badania, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki podejścia opartego na narracji i liczbach. Uwagę poświęcono także zasadom doboru firm do badania oraz charakterystyce respondentów. Następnie zaprezentowano charakterystykę badanych firm zwracając uwagę na zakres i specyfikę ich działalności oraz osiągnięcia w zakresie innowacyjności. W dalszej części przedstawiono szczegółowe wyniki badań monograficznych dzieląc prezentacje na doświadczenia firm z Polski oraz z Czech. Na podstawie rozważań odniesiono się do potencjalnej falsyfikacji hipotez badawczych.

Autorzy wyrażają nadzieję na zainteresowanie omawianą problematyką przede wszystkim przez właścicieli i menedżerów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw nastawionych na wzrost innowacyjności oraz wykorzystanie potencjału otoczenia we wdrażaniu odważnych, nowatorskich przedsięwzięć rynkowych. W tym kontekście atutem monografii jest zastosowanie koncepcji metazasad, która umożliwia elastyczne dostosowanie proponowanych rozwiązań dla specyficznych potrzeb i uwarunkowań funkcjonowania konkretnych podmiotów gospodarczych. Odbiorcami opracowania mogą być również studenci kierunków i specjalności związanych z zarządzaniem mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Prezentowane treści mogą stanowić wsparcie przede wszystkim przy realizacji przedmiotów związanych z przedsiębiorczością, zarządzaniem innowacjami, zasobami oraz zarządzaniem strategicznym.

Opracowanie będzie też z pewnością wartościowe dla słuchaczy studiów podyplomowych oraz kursów i szkoleń specjalistycznych nakierowanych na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych i menedżerskich kadr sektora MŚP oraz rozwój koncepcji i metod aktywizujących działalność innowacyjną mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania mogą też dostarczyć ciekawych wniosków dla instytucji centralnych i samorządowych, a także licznych organizacji wspierających przedsiębiorczość, innowacyjność i procesy rozwojowe firm sektora MŚP.

Z uwagi na swój monograficzny charakter opracowanie kierowane jest także do doktorantów i pracowników wyższych uczelni prowadzących prace naukowo-badawcze w obszarze przedsiębiorczości i zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Autorzy liczą, iż przełoży się ono na szerszą dyskusję naukową na temat specyfiki, zakresu, determinant oraz efektów wykorzystania podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP, a wykorzystane podejścia i narzędzia badawcze staną się inspiracją do dalszego prowadzenia i rozwoju metodologii badań w tym obszarze merytorycznym.

Bardzo serdecznie dziękujemy Ekspertom biorącym udział w badaniu delfickim za ocenę założeń teoretycznych pracy oraz za wartościowe opinie, które pozwoliły na ostateczną operacjonalizację podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. Szczególne podziękowania składamy recenzentom - Pani Prof. dr hab. Teresie Kraśnickiej oraz Panu Prof. dr. hab. Krzysztofowi Wachowi za wnikliwą i krytyczną ocenę pracy oraz cenne uwagi i wskazówki, które skłoniły nas do refleksji naukowej i pozwoliły nadać ostateczny kształt monografii poprzez udoskonalenie jej treści.

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, Zdenek Mikoláš

Rozdział 2

Okazje w zarządzaniu firmami sektora MŚP

2.1. Pojęcie, cechy charakterystyczne i zakres okazji w naukach o zarządzaniu

– Marek Matejun

W naukach o zarządzaniu okazje (*opportunities*) stanowią wartościowy poznawczo konstrukt, rozpatrywany przede wszystkim na gruncie zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości (zob. np. Nogalski, Niewiadomski, 2017). W pierwszym z tych obszarów określa się je często jako szanse (*opportunities*), podkreślając ich zewnętrzny kierunek wobec organizacji i traktując jako czynniki środowiskowe (cechy otoczenia oraz aspekty jego oddziaływania na organizację) stwarzające możliwości na korzystną zmianę i osiągnięcie założonego celu. Są to więc wszelkie zjawiska i tendencje w otoczeniu, które stanowią impuls dla rozwoju, pobudzania osiągania bardzo dobrych wyników i/ lub ograniczania wpływu zdarzeń niekorzystnych. (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 189-198; Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 206-212; Mączyńska, Okoń-Horodyńska, 2020).

W obszarze zarządzania strategicznego antytezę dla pozytywnego charakteru okazji stanowią zagrożenia, definiowane jako czynniki egzogeniczne, stwarzające utrudnienia i bariery ograniczające możliwości osiągania dobrych wyników, stwarzające niebezpieczeństwo niekorzystnej zmiany, oddalającej organizację od założonego celu lub powodującej konieczność poniesienia dodatkowych nakładów i wysiłków na jego realizację (Nowicki, 2015, s. 327). Antytezą dla tak rozumianego, zewnętrznego charakteru okazji, są natomiast mocne strony organizacji, wynikające z analizy potencjału wewnętrznego i stanowiące kontrolowane całkowicie lub częściowo zasoby/umiejętności,

które wyróżniają podmiot w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jego konkurentów (Oblój, Trybuchowski, 2010, s. 139).

W literaturze z zakresu przedsiębiorczości określane są one natomiast najczęściej jako okazje przedsiębiorcze (Ropega, 2017, s. 433; Sieczko, 2018; Sus, 2019, s. 39) lub sposobności przedsiębiorcze (Kurczewska, 2011; Kurczewska, 2012; Kusa, 2015) (*entrepreneurial opportunities*). W ujęciu ogólnym oznaczają one pojawianie się w ściśle określonym momencie czasu korzystnych, odpowiednich lub pożytecznych kombinacji/zbiegów okoliczności pozwalających na podejmowanie i urzeczywistnianie inicjatyw przedsiębiorczych oraz wyrażających nadzieję na sukces, dobry wynik i/lub dobrą perspektywę realizacji procesu przedsiębiorczego, co jednak obarczone jest określonym poziomem prawdopodobieństwa realizacji. W powyższe cechy wpisuje się ponadto stosowane często w literaturze pojęcie okazji rynkowych (*market opportunities*), w ramach którego szczególnie podkreślany jest zewnętrzny charakter okazji, odgrywających istotną rolę zarówno w realizacji zamierzeń strategicznych, jak i działań przedsiębiorczych (Wach, 2017a; Trzcielińska, 2020; Grobelak, 2021).

Definicje te podkreślają zatem **pozytywny, dynamiczny i twórczy charakter okazji**, przy jednoczesnym braku ich spójności pojęciowej w języku polskim. Co więcej niekiedy w rozważaniach naukowych szanse i okazje są traktowane jako synonimy (np. Piecuch, 2018, s. 72), a czasami ich znaczenie jest merytorycznie rozróżniane. Istotny wkład w tym zakresie wnosi R. Krupski (2013, s. 6), który na podstawie przeglądu literatury i analizy semantycznej dokonuje rozróżnienia pomiędzy okazją i szansą w naukach o zarządzaniu. Zwraca uwagę, iż w przypadku „szans” akcentuje się bardziej prawdopodobieństwo powodzenia, oceniając i wartościując jego poziom. W „okazjach” na pierwszy plan wysuwają się natomiast same okoliczności zdarzenia i sprzyjające powodzeniu warunki, często bez stopniowania potencjalnej korzyści. Na tej podstawie definiuje on okazje w kategorii wartości oczekiwanej, definiowanej jako iloczyn wartości oraz prawdopodobieństwa zaistnienia określonej transakcji. Jeśli istnieją dwie transakcje A i B ($A \neq B$) o wartościach oczekiwanych $OA < OB$, to transakcję B można uznać za okazję tym większą, im większa będzie różnica $OB - OA$. W praktyce okazją można więc uznać taką transakcję, która przyniesie organizacji albo większą wartość przy tym samym stopniu prawdopodobieństwa, albo taką samą wartość przy większym stopniu prawdopodobieństwa.

Oprócz zidentyfikowanych wyżej cech charakterystycznych, okazje na gruncie nauk o zarządzaniu definiowane są przy wykorzystaniu dodatkowych, bardziej szczegółowych wyróżników, co przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Wybrane definicje okazji w naukach o zarządzaniu

Autor/Autorzy	Definicja okazji
Shane, Venkataraman, 2000, s. 220	Sytuacje, w których nowe produkty, usługi, surowce i procesy organizacyjne mogą być wprowadzane na rynek i sprzedawane po cenach wyższych niż koszty ich produkcji.
Gaglio, 2004, s. 534	Wprowadzenie innowacyjnych (rzadziej imitujących) towarów, usług lub procesów do przemysłu lub na rynek konsumpcyjny.
Dutta, Crossan, 2005, s. 426	Zestaw warunków środowiskowych prowadzących do wprowadzenia jednego lub kilku nowych produktów lub usług na rynek przez przedsiębiorcę lub zespół przedsiębiorców za pośrednictwem istniejącego lub nowo utworzonego przedsiębiorstwa.
Lee, Venkataraman, 2006, s. 110	Oferowanie przez jednostkę (lub zespół) nowych wartości dla społeczeństwa, często poprzez wprowadzanie innowacyjnych lub nowatorskich produktów lub usług przez nowopowstałą firmę. Obejmują możliwość uzyskania zysków, ale również poniesienia straty przez przedsiębiorcę/przedsiębiorców wprowadzających pomysły.
Dimov, 2007, s. 720	Postęp obejmujący ideę i działanie w ramach kontinuum, począwszy od wstępnej świadomości do całkowicie ukształtowanej idei rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej.
Gartner, Shaver, Liao, 2008, s. 304	Sytuacje postrzegane jako pozytywne, możliwe do kontrolowania, reprezentujące pożądane stany obejmujące progres lub korzystną zmianę. Przedsiębiorca wierzy jednocześnie, że stany te są możliwe do osiągnięcia.
Krupski, 2009, s. 156	Zdarzenia i korzystne okoliczności o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), ściśle związane z danym momentem i okresem, pozwalające na osiągnięcie dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych.
Alvarez, Barney, 2010, s. 559	Okazje występują, kiedy nie istnieją warunki niezbędne do uzyskania doskonałej konkurencji na rynkach produktów lub czynników produkcji.
Short, Ketchen, Shook, Ireland, 2010, s. 55	Idee lub marzenia, które są odkrywane lub kreowane przez podmiot przedsiębiorczy i które wyłaniają się w czasie poprzez analizy uzasadniające ich sukces rynkowy.
Grégoire, Shepherd, Lambert, 2010, s. 117	Przewidywane działania mające na celu wprowadzanie i czerpanie zysków z nowych i/lub ulepszonych kombinacji popytu i podaży, nakierowanych na rozwiązywanie problemów niepowodzeń rynkowych.
Wood. McKinley, 2010, s. 68	Przyszłe sytuacje, które są zarówno pożądane, jak i wykonalne, niezależnie od zasobów obecnie kontrolowanych przez przedsiębiorcę.
Kornish, Ulrich, 2011, s. 107	Idea służąca innowacji, która może osiągnąć wartość dzięki dalszym inwestycjom.
Ramoglou, Tsang, 2016, s. 413	Skłonności istniejące niezależnie od potencjalnych przedsiębiorców w postaci niezaspokojonego lub możliwego popytu rynkowego, które mogą zostać realizowane (urzeczywistnione) w zyskach.
Hitt, Ireland, Hoskisson, 2016, s. 419	Warunki, w których nowe produkty lub usługi mogą zaspokoić potrzeby rynkowe.
Packard, 2017, s. 539	Nieefektywności w rzeczywistości społecznej, które mogą być korygowane celem osiągnięcia zysku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Davidsson, 2015, s. 679).

Szerokiego przeglądu literatury w zakresie definiowania okazji dokonali J.C. Short, D.J. Ketchen, C.L. Shook, R.D. Ireland (2010) oraz P. Davidsson (2015). Wskazują oni na brak jednolitego podejścia do precyzowania i interpretacji charakteru okazji w naukach o zarządzaniu. Zidentyfikowanym problemem jest również brak konsekwencji w definiowaniu okazji przez tych samych autorów w kolejnych publikacjach. Na bazie tej różnorodności można

wskazać określone trendy w tym zakresie, oparte na następujących paradokсах, obejmujących traktowanie okazji jako:

- obiektywnych warunków zewnętrznych występujących w otoczeniu, czekających na rozpoznanie (odkrycie) przez przedsiębiorców *versus* subiektywnych zjawisk opartych na indywidualnych procesach poznawczych lub konstrukcjach społecznych, które dla swojego urzeczywistnienia wymagają wykreowania przez przedsiębiorcę;
- aktualnych okoliczności zewnętrznych *versus* ścieżek działania w przyszłości lub imaginowanych przyszłych stanów rzeczy;
- sytuacji generujących zysk *versus* okoliczności, które wymagają nakładów (kosztów) w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego, a nawet mogą doprowadzić do poniesienia straty;
- idei służących wprowadzaniu innowacji *versus* służących imitowaniu dotychczasowych rozwiązań;
- okoliczności prowadzących do powstania nowatorskich towarów, usług lub procesów *versus* okoliczności sprzyjających tworzeniu nowych przedsiębiorstw i innych typów organizacji;
- warunków opartych na wierze i przekonaniach przedsiębiorcy *versus* warunków bazujących na planach i analizach rynkowych;
- sytuacji wymagających do swojego urzeczywistnienia dostępu do zasobów *versus* możliwych do realizacji niezależnie od zasobów kontrolowanych przez przedsiębiorcę.

Pomimo różnorodności ujęć definicyjnych można podjąć próbę identyfikacji i interpretacji kluczowych cech charakterystycznych pojęcia okazji w kontekście niniejszego projektu badawczego. W ujęciu podmiotowym kontekst ten obejmuje kategorię mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których wiodącą rolę w procesie eksploracji i eksploatacji okazji pełni przedsiębiorca, rozumiany jako właściciel, osobiście i istotnie zaangażowany w prowadzoną działalność. W aspekcie przedmiotowym kontekst ten obejmuje natomiast zarządzanie innowacjami i wiąże się z założeniem, iż w firmach sektora MŚP aktywność ta może być skutecznie realizowana dzięki eksploatacji okazji. Biorąc to pod uwagę do podstawowych **cech charakterystycznych okazji** można zaliczyć:

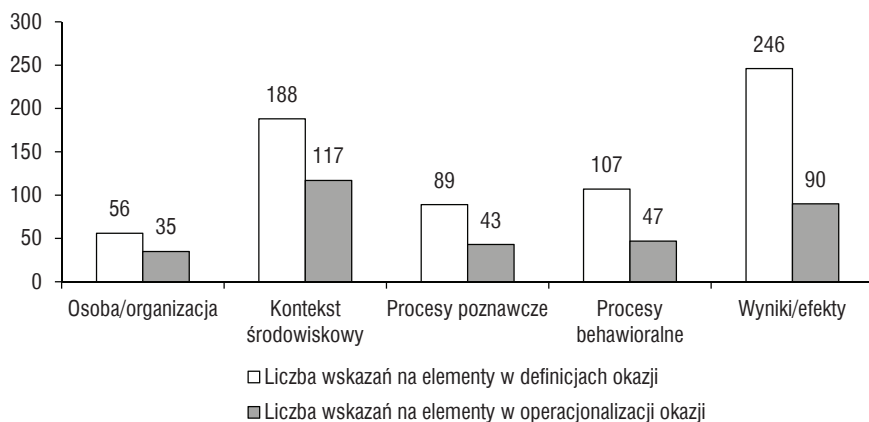
- pozytywny charakter, który oznacza iż okazje generalnie są zdarzeniami lub okolicznościami korzystnymi, pozwalającymi na uzyskiwanie dobrych wyników, realizację celów (w szczególności celów ekonomiczno-gospodarczych) i/lub ograniczanie wpływu czynników niekorzystnych;

- charakter twórczy – okazje stanowią impuls do działania ukierunkowanego na realizację celów; pozwalają na redukcję ograniczeń i przekraczanie własnych możliwości;
- charakter zewnętrzny, co oznacza, że ich źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa, wiąże się bezpośrednio z zewnętrznym kontekstem funkcjonowania podmiotu gospodarczego;
- powiązanie z określonym momentem i czasem – okazje pojawiają się lub są odkrywane w określonym momencie i trwają przez określony czas; po tym okresie ich odkrycie i/lub wykorzystanie może być niemożliwe lub znacznie utrudnione (wymagające np. większych nakładów); w tym kontekście czas charakteryzuje również cykl życia okazji oraz okres między okazjami;
- dynamikę – okazje nie są wartościami stałymi w czasie, ulegają przekształceniom o charakterze ewolucyjnym lub rewolucyjnym, przy braku lub jedynie ograniczonej kontroli nad tymi zmianami;
- charakter perspektywiczny, który oznacza, że okazje koncentrują się na nowościach, przyszłości i wiążą się z marzeniami, wizją, imaginacją przyszłych stanów rzeczy;
- ryzyko, które oznacza, że eksploracja i eksploatacja okazji wiąże się z określonym prawdopodobieństwem sukcesu i może skutkować również porażką lub brakiem korzyści;
- kontekstowość – okazje są w różnicowany sposób odkrywane, interpretowane, rozumiane i wykorzystywane przez jednostki wiążąc się bezpośrednio z procesami poznawczymi przebiegającymi w relacjach społecznych;
- wymóg zaangażowania, który oznacza, że w celu eksploatacji okazji w prowadzonej działalności konieczne jest podjęcie określonych działań (np. oceny okazji), zaangażowanie określonych zasobów i wysyłanie impulsów aktywizujących okazję do generowania pożądanych efektów.

Wykazane cechy charakterystyczne znajdują potwierdzenie w multikryterialnym modelu elementów konceptualnych pojęcia „okazji” opracowanym przez D.J. Hansena, J. Monllora i R.C. Shradera (2016). Na podstawie szerokiego przeglądu literatury i swoich wcześniejszych badań (Hansen, Shrader, Monllor, 2011) zidentyfikowali oni 81 elementów oraz subelementów występujących w definicjach i propozycjach operacjonalizacji okazji w naukach o zarządzaniu, dzieląc je na 5 głównych wymiarów związanych z:

(1) osobą/organizacją, (2) kontekstem środowiskowym, (3) procesami poznawczymi, (4) procesami behawioralnymi) oraz (5) wynikami/efektami. Uzyskane wyniki wskazują, iż zarówno w definicjach, jak również propozycjach operacjonalizacji autorzy koncentrują się przede wszystkim na kontekście środowiskowym, związanym z zewnętrznym charakterem okazji oraz na wynikach/efektach ich wykorzystania. W najmniejszym stopniu akcentowane są natomiast elementy związane z osobą/organizacją, w ramach których kluczową rolę odgrywa pojęcie przedsiębiorcy (68% wskazań w ramach kategorii w definicjach i 57% w operacjonalizacji). Liczbowe ujęcie wskazań na elementy w poszczególnych kategoriach w odniesieniu do definicji i operacjonalizacji okazji przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Liczbowe ujęcie wskazań na elementy w poszczególnych wymiarach definicji i operacjonalizacji pojęcia okazji w naukach o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hansen, Monllor, Shrader, 2016, s. 246).

W ramach kontekstu środowiskowego na pierwszy plan, zarówno w aspekcie definicji, jak również operacjonalizacji okazji, wysuwają się takie elementy, jak: możliwość (14% wskazań w ramach kategorii w definicjach i 12% w operacjonalizacji) i szansa zaistnienia danych okoliczności (odpowiednio: 10% i 17%). W przypadku definicji istotnego znaczenia nabiera dodatkowo sytuacja (15%), charakteryzowana przez takie cechy, jak: warunki środowiskowe, stopień kontroli, niepewność oraz zmiana i dynamika. W propozycjach operacjonalizacji w ramach tego kryterium autorzy akcentują natomiast dodatkowo znaczenie czasu i rynku, na którym działa firma.

W kategorii procesów poznawczych podstawowe znaczenie, zarówno w aspekcie definicji, jak również operacjonalizacji, odgrywają procesy rozpoznawania/odkrywania okazji (odpowiednio: 38% i 49%) oraz rozwoju (19% i 12%). Dodatkowo, w przypadku definicji akcent kładziony jest na kreatywność (10%). W obszarze procesów behawioralnych kluczową rolę odgrywa kreowanie okazji (odpowiednio 29% w definicjach i 17% w operacjonalizacji). Definicje są ponadto konstruowane z wykorzystaniem takich pojęć, jak: wprowadzanie produktów i usług na rynek (24%) oraz działanie (14%), natomiast w propozycjach operacjonalizacji uwzględnia się: wykorzystanie (23%) i skanowanie/poszukiwanie okazji (13%). Na poziomie wyników/efektów akcentuje się przede wszystkim ich nowatorski lub innowacyjny charakter (16% wskazań w definicjach i 23% w operacjonalizacji). Ponadto, w ujęciach definicyjnych uwzględnia się: produkt (17%) oraz procesy biznesowe i zysk (po 10%). W propozycjach operacjonalizacji kluczową rolę odgrywają natomiast przedsięwzięcia gospodarcze w postaci nowych podmiotów (28%) lub pomysłów na biznes/produkt (14%). Na tej podstawie możliwa jest identyfikacja kluczowych elementów definicji i operacjonalizacji okazji w naukach o zarządzaniu, co przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Kluczowe elementy definicji i operacjonalizacji okazji w naukach o zarządzaniu

Wymiar	Element/liczba wskazań w definicjach okazji		Wymiar	Element/liczba wskazań w propozycjach operacjonalizacji	
Wyniki/efekty	Produkt	43	Wyniki/efekty	Nowość (nowatorski lub innowacyjny charakter)	21
Wyniki/efekty	Nowość (nowatorski lub innowacyjny charakter)	39	Procesy poznawcze	Rozpoznanie/odkrycie	21
Osoba/organizacja	Przedsiębiorca	38	Osoba/organizacja	Przedsiębiorca	20
Procesy poznawcze	Rozpoznanie/odkrycie	34	Kontekst środowiskowy	Szansa	20
Procesy behawioralne	Kreowanie okazji	31	Wyniki/efekty	Przedsięwzięcie gospodarcze	16
Kontekst środowiskowy	Sytuacja	28	Kontekst środowiskowy	Możliwość	14
Kontekst środowiskowy	Możliwość	27	Wyniki/efekty	Pomysł na biznes lub na produkt	13
Procesy behawioralne	Wprowadzanie produktów i usług na rynek	26	Kontekst środowiskowy	Rynek	12
Wyniki/efekty	Procesy biznesowe	24	Kontekst środowiskowy	Czas	12
Wyniki/efekty	Zysk	24	Procesy behawioralne	Wykorzystanie	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hansen, Monllor, Shrader, 2016, s. 246).

Biorąc pod uwagę przegląd literatury oraz przeprowadzone analizy kluczowych elementów definicji i operacjonalizacji okazji w niniejszym opracowaniu przyjęto **następującą definicję tego pojęcia**: okazje to obiecujące sytuacje i/lub możliwości, eksplorowane (odkrywane lub kreowane) w otoczeniu przez przedsiębiorcę, ściśle związane z danym momentem i okresem, których eksploatacja pozwala na wprowadzanie na rynek przedsięwzięć gospodarczych (podmiotów, produktów, usług lub procesów) o wysokim poziomie nowości w celu osiągnięcia korzyści, w szczególności zysku.

Do tak określonych okazji można zaliczyć wiele zdarzeń występujących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. K. Obłój i M. Trybuchowski (2010, s. 140) jako potencjalne miejsca występowania okazji wymieniają cztery obszary otoczenia organizacji (subotoczenia):

- obszar ogólnych zmian politycznych, ekonomicznych i społecznych,
- obszar zmian rynkowych,
- obszar zmian konstrukcyjnych, technologicznych i materiałowych,
- obszar organizacji konkurencyjnych i współdziałających.

Zwracają jednocześnie uwagę, iż okazje można odnajdywać również wewnątrz organizacji, w działaniach inicjowanych przez kierownictwo. Jako przykłady okazji wymieniają oni: zmianę stawek celnych, niepowodzenie rynkowe dotychczasowego konkurenta, wzrost popytu na produkt firmy, rozpoczęcie współpracy z zagranicznym kontrahentem, czy sprzedaż lub dzierżawę niewykorzystanego majątku produkcyjnego.

G. Gierszewska i M. Romanowska (2009, s. 192) wiążą analizę otoczenia organizacji pod kątem występowania okazji z określonymi pytaniami strategicznymi, które dotyczą m.in. pojawiania się nowych grup klientów, możliwości rozszerzania/dywersyfikacji oferty i wchodzenia na nowe rynki, ograniczonej rywalizacji w sektorze czy dynamiki wzrostu rynku. R. Krupski (2011b, s. 18) podaje natomiast konkretne przykłady okazji, które mogą występować w środowisku zewnętrznym firm sektora MŚP. Zalicza do nich:

- wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.;
- niespodziewaną ofertę współpracy ze strony dużej, znanej firmy;
- wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE;
- nowe sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej);
- wykup upadającego, lokalnego konkurenta;
- wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów;

- pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm;
- usuwanie awarii;
- niespodziewane wygranie przetargu;
- nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dal-
szego (np. z rynków zagranicznych).

W literaturze podkreśla się ponadto, iż źródłem wielu okazji jest postępująca integracja z Unią Europejską (Drab-Kurowska, Sokół, 2010, s. 86-92), co dotyczy w szczególności firm sektora MŚP z krajów postsocjalistycznych. Wśród istotnych korzyści tego procesu można bowiem wskazać zliberalizowany dostęp do nowych rynków zbytu, przekładający się na zwiększenie obrotów, zatrudnienia oraz dynamizację działalności eksportowej, a także wzrost znaczenia instrumentów konkurencyjności opartych na jakości towarów i usług. Okazją może być również rozwój inwestycji zagranicznych będący źródłem rozwoju złożoności otoczenia gospodarczego, dyfuzja nowych rozwiązań i nowoczesnych technologii do przemysłu, poprawa relacji z otoczeniem instytucjonalnym oraz możliwości wykorzystania pomocy publicznej ze źródeł UE.

2.2. Konceptualizacja i rodzaje okazji w naukach o zarządzaniu

– *Marek Matejun*

W naukach o zarządzaniu konceptualizacja okazji następuje przede wszystkim w ramach rozważań na temat przedsiębiorczości oraz zarządzania strategicznego. Konceptualizacja rozumiana jest tu jako precyzowanie relatywnie nieostrego konceptu (pojęcia) okazji i budowanie pomostu między tym konstruktami a zjawiskami bezpośrednio i pośrednio obserwowalnymi, charakterystycznymi dla danych obszarów nauki (por. Najda-Janoszka, 2010, s. 59; Stobiecka, 2010, s. 42). Wskazuje to zatem na duże znaczenie okazji dla subdyscyplin zaliczanych do strategicznego poziomu zarządzania, przy jednoczesnym oddziaływaniu na szereg obszarów merytorycznych występujących na poziomie operacyjnym, funkcjonalnym, czy też właściwych dla różnych typów organizacji (Cyfert, Dyduch, Latusek-Jurczak, Niemczyk, Sopińska, 2014, s. 41-46).

Jedna z najbardziej **uznanych definicji przedsiębiorczości** (Schurenberg, 2012) sformułowana przez H.H. Stevenсона, ujmuje ją jako pogoń za okazjami bez ograniczania się aktualnie dostępnymi zasobami (Stevenson, Jarillo, 1990, s. 23). Okazje są tutaj definiowane jako przyszłe sytuacje/zdarzenia, które uznaje się za pożądane i wykonalne. Mają one charakter relatywistyczny a ich percepcja różni się w zależności od jednostki (przedsiębiorcy), jak również zmienia się w czasie, ponieważ jednostki charakteryzują się różnymi dążeniami i inaczej postrzegają swoje możliwości, zdolności i potencjał. Dążenia uzależnione są przy tym od oceny obecnej sytuacji oraz przyszłych oczekiwań, natomiast możliwości różnicują się w zależności od wrodzonych i nabytych umiejętności jednostki, jej kompetencji, doświadczeń oraz warunków otoczenia konkurencyjnego.

B. Piasecki (2001a, s. 24-26) dokonując szerokiego przeglądu definicji przedsiębiorczości ujmuje ją jako pewien akt tworzenia lub wzrostu polegający na ocenie okazji (szans) do uruchomienia i/lub rozwoju przedsięwzięcia, ocenie szans na zebranie efektów tych działań oraz na oszacowaniu ryzyka towarzyszącego tym działaniom. Do pożądanych cech przedsiębiorcy zalicza jednocześnie angażowanie się w okazje, rozumiane jako podejmowanie szybkich, często rewolucyjnych działań, w celu szybkiego „upolowania” nadarzającej się szansy. K. Wach (2015b, s. 27) zwraca uwagę, iż przedsiębiorczość jako proces odkrywania i wykorzystywania okazji jest jednym z głównych nurtów badawczych w obszarze eksploracji i eksplanacji zachowań menedżerskich przedsiębiorców. Również T. Kraśnicka (2002, s. 96 i dalsze) w procesie przedsiębiorczości dużą rolę przypisuje okazjom. Traktuje ona aktywność przedsiębiorczą jako sekwencję decyzji obejmujących kolejno:

- metadecyzję, która inicjuje działanie przedsiębiorcze na podstawie okazji dostrzeżonej w otoczeniu. Na jej podstawie pojawia się determinacja polegająca na postanowieniu uruchomienia nowego przedsięwzięcia gospodarczego przez przedsiębiorcę;
- ciąg dalszych decyzji cząstkowych, będących logiczną konsekwencją metadecyzji, prowadzących do powstania i rozwoju podmiotu gospodarczego.

Okazja jest tu rozumiana jako przyszły, perspektywiczny stan rzeczy, różniący się od obecnej sytuacji, charakteryzujący się znaczącym potencjałem, oceniany jako pożądany i możliwy do osiągnięcia. W tym ujęciu poszukiwanie i rozpoznawanie okazji w otoczeniu jest aktem twórczym dokonywanym przez przedsiębiorcę, który dostrzega okazje i podejmuje działanie, aby ją wykorzy-

stać, choć wielu innych ludzi widzi w tym momencie przede wszystkim zagrożenie (Huczek, 2009, s. 91).

Strategiczne znaczenie okazji akcentowane jest natomiast przede wszystkim w ramach analizy strategicznej i wiąże się z możliwościami jej wykorzystania w formułowaniu scenariuszy i wariantów strategicznych oraz dalszych etapach wdrażania i kontroli strategii. Okazje stanowią w tym przypadku kluczową grupę strategicznych czynników zewnętrznych, które, jeśli zostaną odpowiednio wykorzystane, mogą pobudzić organizację do osiągania bardzo dobrych (ponadprzeciętnych) wyników działania (Griffin, 2004, s. 253). Znaczenie okazji i czynników środowiskowych w zarządzaniu strategicznym akcentowane jest m.in. w ramach (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005, s. 23-148; Niemczyk, 2009, s. 11-23; Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 189-195):

- szkoły projektowania, która koncentruje się na zapewnieniu dopasowania (kojarzenia) pomiędzy potencjałem organizacji a warunkami otoczenia. Okazje stanowią tu ważny element oceny środowiska i podstawę budowy strategii organizacji;
- szkoły pozycyjnej, w której otoczenie stanowi punkt wyjścia do podejmowania decyzji strategicznych, a strategia jest opisana jako pozycja organizacji względem otoczenia konkurencyjnego;
- szkoły środowiskowej, w której akcentuje się zewnętrzny, sytuacyjny kontekst podejmowanych działań strategicznych, a proces formułowania strategii ma charakter reaktywny i skoncentrowany jest na dopasowaniu organizacji do zmieniającego się kontekstu otoczenia;
- szkoły prostych reguł, w której strategia jawi się jako innowacyjne wybieranie i wykorzystywanie okazji w otoczeniu za pomocą określonych reguł wyznaczonych na podstawie operacjonalizacji procesu budowania i realizacji strategii oraz koncepcji dominującej logiki kadry kierowniczej.

R. Krupski (2009, s. 202-211) rozwija ten dotychczasowy dorobek zarządzania strategicznego proponując jako podstawę rozwoju współczesnych przedsiębiorstw strategię w języku okazji. Fundament tej propozycji stanowią obserwacje narastającej turbulencji otoczenia, trudności w antycypowaniu prawidłowości, które będą miały znaczenie w przyszłości oraz przekonanie, że przewaga konkurencyjna egzemplifikuje się przede wszystkim zdolnością do wykorzystywania okazji szybciej i wszechstronniej aniżeli czynią to konkurenci. W tych warunkach na poziomie strategicznym zderzają się dwie przeciwstawne koncepcje. Pierwsza, wywodzi się ze szkoły planistycznej i za-

kląda formułowanie strategii jako konkretnego i wyczerpującego, długofalowego planu, a następnie jej wdrożenie i realizację jako metodę świadomego kształtowania przyszłości. Jej antytezą stanowi założenie, że podstawą rozwoju przedsiębiorstwa są określone zdarzenia interpretowane jako okazje. W efekcie synergicznego powiązania tych podejść strategia może przybierać postać prostych reguł lub ograniczeń nałożonych na mechanizmy elastyczności obejmujące, m.in.: dywersyfikację, redundancję zasobów, monitoring otoczenia, czy organizację w ruchu. Operacjonalizacja tego podejścia odbywa się poprzez planowanie procesów, zasobów i struktur umożliwiających identyfikowanie oraz wykorzystywanie okazji.

Wykorzystywanie okazji na poziomie strategicznym warunkuje odpowiedni monitoring otoczenia oraz dostęp do zasobów (własnych lub obcych), dzięki którym zidentyfikowane okazje można szybko (szybciej niż konkurenci) wykorzystać. O szybkości i skuteczności ich wykorzystania decydują także rodzaje zasobów, w tym przede wszystkim wiedza i zasoby relacyjne oraz strategiczne właściwości zasobów, takie jak: wartość, rzadkość, niepowtarzalność, niezastępowalność i wysoki stopień zorganizowania (Barney, 1991, s. 99-120; Barney, Hesterly, 2010, s. 68-86; Gospodarek, 2013, s. 25). W efekcie strategia w języku okazji jawi się jako długofalowy plan organizacji obejmujący (Karpacz, 2010, s. 45-52; Krupski, 2015, s. 40; Kaleta, Witek-Crabb, 2016, s. 132-134):

- określenie przestrzeni okazji, czyli zakresu wymiarów i płaszczyzn otoczenia w ramach których przebiegać będzie poszukiwanie okazji. W mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach granice przestrzeni okazji są wyznaczane przede wszystkim kompetencjami przedsiębiorcy (właściciela/kierownictwa firmy) oraz dążeniem do utrzymania bądź zmiany dotychczasowego profilu aktywności rynkowej;
- zastosowanie filtra okazji, czyli ustalenie jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje. Jego celem jest ograniczanie ryzyka związanego z wykorzystaniem okazji;
- redundancję zasobów własnych i kształtowanie systemu dostępności do zasobów obcych, umożliwiające wykorzystywanie okazji;
- mechanizmy adaptacyjności, obejmujące przede wszystkim spostrzegawczość, umiejętności odczytywania trendów i antycypowania zmian w otoczeniu, wyczulenie na słabe sygnały zapowiadające przyszłość oraz zdolności wnioskowania i dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych między zjawiskami;
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”, np. systemy koncepcji i procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.

Należy zwrócić uwagę, iż konceptualizacja okazji w ramach zarządzania strategicznego podkreśla subiektywny, kontekstowy charakter. Oznacza on, iż na pierwszy plan wysuwa się percepcja okazji przez przedsiębiorców, uzależniona od ich doświadczeń i oczekiwań rozwojowych, kompetencji oraz posiadania i zdolności interpretowania informacji (Gospodarek, 2012, s. 105-106). Zróżnicowanie postrzegania okazji opiera się przy tym na określonych różnicach między przedsiębiorcami (przedsiębiorstwami) w obszarach:

- identyfikacji okazji – nie każdy w danej sytuacji lub warunkach dostrzega okazję;
- oceny okazji, co wynika m.in. z przyjętych metod oraz kryteriów analizy;
- zaangażowania – jednostki i/lub podmioty mogą angażować różne zasoby i podejmować różne działania w celu identyfikacji oraz aktywizacji okazji do generowania pożądaných efektów;
- momentu dostrzeżenia – ponieważ okazje trwają przez określony czas, nie każdy dostrzega je w tym samym momencie;
- czasu wykorzystania – jednostki lub podmioty mogą poświęcać różny czas na identyfikację i wykorzystanie okazji;
- wykorzystania okazji, co oznacza, że mogą być one eksploatowane na różne sposoby;
- efektów okazji – wykorzystanie okazji może przyczynić się do pojawienia się różnych skutków (w tym pozytywnych lub negatywnych) u poszczególnych jednostek lub w różnych podmiotach.

Tak rozumiany subiektywizm percepcji stanowi podstawę do konceptualizacji okazji w ramach trzech zasadniczych podejść teoretycznych, które obejmują (Alvarez, Barney, 2007, s. 11-26; Ramoglou, Tsang, 2016, s. 410-434):

1. Odkrywanie okazji (*opportunity discovery/recognition*), w ramach którego podkreśla się obiektywne występowanie okazji w otoczeniu, które dla urzeczywistnienia zysku czekają na identyfikację i wykorzystanie przez przedsiębiorców.
2. Kreację okazji (*opportunity creation*), w przypadku której zwraca się uwagę, iż okazje mają charakter subiektywny i tworzone są endogenicznie przez aktywność przedsiębiorców.
3. Urzeczywistnianie okazji (*opportunity actualization*), w ramach którego przedsiębiorcy koncentrują się na rozpoznawaniu skłonności rynkowych, rozumianych jako niezaspokojony lub potencjalny popyt rynkowy, które mogą zostać realizowane (urzeczywistniane) w zyskach.

P. Davidsson (2017, s. 82) metaforycznie porównuje te trzy podejścia odpowiednio do: (1) zrywania kwiatów, (2) rzeźbienia kwiatów oraz (3) poszukiwania potencjału kiełkowania znajdującego się w nasionach kwiatów.

Koncepcja odkrywania okazji wywodzi się z empiryzmu poznawczego, wpisując się także w neopozytywistyczny paradygmat nauk o zarządzaniu (Sułkowski, 2012, s. 113-116), w ramach których dominuje podejście oparte na świadectwie zmysłów i przekonaniu, że ścisłość obserwacji jest podstawowym warunkiem poznania naukowego. W związku z tym okazje są tu traktowane jako fizycznie obserwowalne obiekty (Alvarez, Barney, McBride, Wuebker, 2014, s. 227), istniejące obiektywnie w materialnym świecie, niezależne od przedsiębiorców, które dla swojego urzeczywistnienia wymagają empirycznego odkrycia.

Za prekursora tego podejścia uważa się I.M. Kirznera (1973; 2009, s. 145-152), który interpretuje przedsiębiorczość jako dostosowywanie podejmowanych działań do zmieniających się warunków. Warunki te obejmują m.in. niezauważalne dotychczas możliwości osiągnięcia zysku, które mogą stać się okazjami poprzez procesy oceny oraz szacowania ryzyka i niepewności, dokonywane przez przedsiębiorców. Obecnie koncepcja ta reprezentowana jest przede wszystkim w pracach S. Shane'a i współautorów (Shane, Venkataraman, 2000, 217-226; Eckhardt, Shane, 2003, s. 333-349; Shane, 2003; Shane, 2012, s. 10-20; Eckhardt, Shane, 2013, s. 160-163) i obejmuje trzy zasadnicze etapy: (1) identyfikacji (rozpoznania), (2) oceny i (3) wykorzystania okazji w aktywności przedsiębiorczej.

Podstawowym źródłem okazji stają się zmiany technologiczne, polityczno-prawne, czy społeczno-demograficzne, które generują niedoskonałości rynkowe. Na etapie ich identyfikacji kluczową rolę odgrywa czujność przedsiębiorcza, która jest rozumiana jako wiedza o tym, gdzie poszukiwać informacji prowadzących do rozpoznania okazji oraz sposobów na ich skuteczne wykorzystanie (Glinka, Gudkova, 2011, s. 138). Ocena dokonywana jest w umysłach przedsiębiorców i obejmuje przede wszystkim interpretację i ewaluację atrakcyjności oraz wykonalności przedsięwzięcia opartego na danej okazji (Wood, McKelvie, 2015, s. 262). Wykorzystanie wiąże się natomiast z podejmowanymi działaniami przedsiębiorczymi oraz nakładami (inwestycjami) poczynionymi w celu uzyskania zwrotu z przedsięwzięcia inspirowanego okazją poprzez rozwój modelu biznesu działającego w pełnej skali rynkowej (Choi, Shepherd, 2004, s. 377).

Koncepcja kreacji okazji jest natomiast charakterystyczna dla paradygmatu konstruktywistycznego (Sułkowski, 2012, s. 140-141), w ramach którego

świat postrzegany jest przez pryzmat subiektywizmu, a otaczająca rzeczywistość powstaje w wyniku nieustannej interpretacji zjawisk (Maier, Podwysoka, 2016, s. 49). Nie istnieją tu zatem niepodważalne kryteria pozwalające na ocenę prawdziwości zjawisk, a przedsiębiorcy nie są w stanie zaobserwować rzeczywistości, oderwanej od nadawanych znaczeń i kontekstów. W tych warunkach okazje nie istnieją obiektywnie dopóki nie zostaną wykreowane (urzeczywistnione) poprzez aktywność przedsiębiorców.

Za inspiratora tego podejścia uważa się J.A. Schumpetera (1934), który podkreślał rolę przedsiębiorców jako inicjatorów zmian i twórców nowych kombinacji zasobów. Obecnie koncepcja ta jest reprezentowana przede wszystkim w pracach S. Alvarez i innych autorów (Alvarez, Barney, 2007, s. 11-26; Cornelissen, Clarke, 2010 s. 539-557; Wood, McKinley, 2010, s. 66-84; Alvarez, Barney, Anderson, 2013, s. 301-317) i w ujęciu ogólnym obejmuje takie etapy, jak: (1) imaginacja/konceptualizacja, (2) formacja/upodmiotowienie i (3) urzeczywistnienie/wykorzystanie.

Kreacja jest tu rozumiana jako rozwijający się, nieliniowy proces, uwzględniający dopracowywanie intuicyjnych pomysłów na przedsięwzięcia gospodarcze, nawiązywanie i przekształcanie relacji z interesariuszami, a także pozyskiwanie i mobilizowanie zasobów w celu skutecznego urzeczywistnienia okazji w warunkach rynkowych (Dimov, 2011, s. 57-81). W procesie tym przedsiębiorcy powinni koncentrować się na rozwoju więzi społecznych i zarządzaniu interakcjami międzyorganizacyjnymi w celu skutecznego komunikowania swoich zamierzeń w otoczeniu oraz oddziaływania na postawy odbiorców, które ostatecznie wpływają na powodzenie rynkowe urzeczywistnianej okazji (Tocher, Oswald, Hall, 2015, s. 119-135).

M.W.P. Fortunato i T.R. Alter (2011) dokonują syntetycznego porównania koncepcji odkrywania i kreacji okazji. W pierwszym podejściu okazje istnieją przed podjęciem aktywności przedsiębiorczej, a efekty ich wykorzystania mogą być oszacowane i zaplanowane. Rynkowa rola przedsiębiorcy sprowadza się do identyfikacji i zagospodarowania niszy rynkowej, a odpowiedzialność za rozwój okazji ponoszą przede wszystkim regulatorzy i organizacje, które sprawują kontrolę nad czynnikami środowiskowymi. W koncepcji kreacji okazje są efektem aktywności przedsiębiorczej, a przyszłe skutki ich wykorzystania nie są do końca znane. Przedsiębiorcy koncentrują się na tworzeniu nowych rynków poprzez rekombinację posiadanych lub dostępnych zasobów i samodzielnie sprawują kontrolę nad rozwojem okazji.

Próbie pogodzenia tych teoretycznie rozbieżnych konceptualizacji proponowali M. Chiasson i C. Saunders (2005, s. 747-767). Traktują oni oba te

nurty jako komplementarne bowiem ich zdaniem przedsiębiorczość jest zarówno stymulowana, jak i ograniczana przez świadomą selekcję, naśladownictwo oraz modyfikację scenariuszy gospodarczych przez przedsiębiorców. Takie podejście pozwala im zdaniem na wyjaśnienie dychotomii struktury społeczno-gospodarczej (charakterystycznej dla odkrywania okazji) oraz agencji (właściwej dla kreacji okazji). Z drugiej strony, J. Kitching i J. Rouse (2017, s. 558-577) zwracają uwagę na szereg ograniczeń właściwych dla obu tych podejść. W odniesieniu do koncepcji odkrycia wykazują sprzeczność pomiędzy obiektywizmem istnienia okazji oraz subiektywizmem przekonań o ich sukcesie rynkowym. Kreacji zarzucają natomiast oparcie merytoryczne na takich konstruktach, jak: pomysł na biznes, nabywanie, łączenie i mobilizowanie zasobów, rozwój sieci relacji, czy tworzenie nowych przedsięwzięć gospodarczych, które są pojęciami relatywnie dobrze ugruntowanymi i powinny być rozpatrywane odrębnie, a nie w ramach innej koncepcji. Zdaniem tych autorów w przedsiębiorczości kluczową rolę odgrywa kontekst strukturalny i kulturowy, który zarówno motywuje oraz umożliwia, jak również ogranicza zaangażowanie w określone formy aktywności przedsiębiorczej w danym miejscu i czasie.

Znaczenie tego kontekstu akcentowane jest w ramach **koncepcji urzeczywistniania okazji** (Ramoglou, Tsang, 2016, s. 410-434; Davidsson, 2017, s. 82-85). Jest ona osadzona w paradygmacie realizmu krytycznego (Woźniak, 2015, s. 286-300), który zakłada, że rzeczywistość społeczna uzależniona jest od sposobu myślenia o niej. Świat istnieje wprawdzie obiektywnie, ale przejawia się w różnych formach bytu i interpretacji, a rzeczywistość jest znacznie szersza niż domena obserwowalna empirycznie. W tych warunkach poznanie ma charakter pośredni, a obserwacje są obciążone teorią i niejednokrotnie błędne. Do wyjaśnienia zjawisk można wykorzystać wyobraźnię, ale rzeczywistość narzuca ograniczenia na to, co należy uznać za wiarygodną wiedzę.

W podejściu tym okazje są interpretowane jako skłonności istniejące niezależnie od przedsiębiorców w postaci niezaspokojonego lub potencjalnego popytu rynkowego, które poprzez aktywność przedsiębiorczą mogą zostać zrealizowane (urzeczywistnione) w postaci zysków. Skłonności te wyrażają pragnienia rynkowe, które nie są w pełni zsynchronizowane z uzewnętrznianymi zachowaniami klientów, ale w odpowiednich warunkach mogą wywołać aktywność nabywców i obserwowalne skutki rynkowe. Aktywność przedsiębiorcza w tych warunkach sprowadza się do (1) wyobrażenia sobie rzeczywistości, w której po podjęciu aktywności przedsiębiorczej czerpie się zyski, (2) wiary, że ten stan jest ontologicznie możliwy oraz (3) retrospektyw-

nego zrozumienia na podstawie osiągniętych zysków, że okazja faktycznie istniała w rzeczywistości.

Podejście to reprezentuje relatywnie najnowszą propozycję konceptualizacji okazji w naukach o zarządzaniu. Wśród jego słabości można wymienić brak jasności proponowanej konstrukcji teoretycznej, trudności w określeniu momentu urzeczywistniania się okazji oraz znaczne podobieństwo merytoryczne do koncepcji pomysłów na nowe przedsięwzięcia gospodarcze (*new venture ideas* – zob. np. Gruber, MacMillan, Thompson, 2008, s. 1652-1665; Cornelissen, Clarke, 2010, 539-557). Propozycja urzeczywistniania zakłada ponadto wzajemne dopasowanie popytu reprezentowanego przez rynek i podaży reprezentowanej przez przedsiębiorców, co wymaga dodatkowego uwzględnienia m.in. czynników technicznych i ekonomicznych. Wobec nowatorskiego charakteru i sformułowanych ograniczeń trudno w tej chwili przewidzieć wpływ tej koncepcji na dalsze rozważania na temat eksploracji i eksploatacji okazji w aktywności przedsiębiorczej i zarządzaniu strategicznym.

Zidentyfikowana triada teoretycznych podejść do rozumienia i konceptualizacji okazji wymaga stosowania precyzyjnych pojęć rozróżniających każdy z nurtów. W niniejszej pracy zostanie więc zastosowany podział na odkrywanie, kreację i urzeczywistnianie okazji, jednak w odniesieniu do ogólnych rozważań na temat implementacji okazji w naukach o zarządzaniu zastosowane zostanie określenie „**eksploracji i eksploatacji**”. Oznacza ono ogólne nastawienie przedsiębiorstwa na rozpoznawanie okazji w otoczeniu i stosowanie ich w procesach rozwojowych poprzez mechanizmy właściwe dla określonego podejścia konceptualnego. Etap eksploracji wiąże się z poszukiwaniem, definiowaniem i rozwojem okazji, która jest następnie wykorzystywana w fazie eksploatacji.

Na podstawie przedstawionych definicji, cech charakterystycznych, zakresu oraz koncepcji można zidentyfikować określone **rodzaje okazji w naukach o zarządzaniu**, które mogą być wyodrębniane za pomocą różnych kryteriów. Bezpośrednią konsekwencją omówionych koncepcji jest wyróżnienie okazji (1) odkrywanych, (2) kreowanych oraz (3) urzeczywistnianych. Okazje mogą być także powiązane z określonymi obszarami aktywności gospodarczej lub funkcjami przedsiębiorstwa. W tym aspekcie można mówić o okazjach technologicznych (Von Graevenitz, Wagner, Harhoff, 2013, s. 521-563), marketingowych (Douglas, Craig, 2011, 150-162), produkcyjnych (Kubota, de Rosa, 2013, s. 199-210) i innych w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa. Innym przykładem może być propozycja R. Krupskiego (2011a, s. 15-16), który proponuje podział okazji w oparciu o:

- podstawę ontologiczną, co pozwala na wyodrębnienie (a) okazji aktywnych, opartych na poszukiwaniu zdarzeń, którym można nadać sens okazji oraz (b) okazji pasywnych, wynikających z nadawania sensu okazji zdarzeniom już istniejącym;
- źródło okazji, w ramach którego można wyróżnić okazje wewnętrzne i zewnętrzne. Zgodnie z definicją przedstawioną w niniejszej pracy za okazje uznaje się obiecujące sytuacje lub możliwości występujące w środowisku zewnętrznym firmy, dlatego też w dalszych rozważaniach przyjęta zostanie zewnętrzna perspektywa rozumienia pojęcia okazji.

B.R. Smith, C.H. Matthews i M.T. Schenkel (2009, s. 38-57) nawiązując do dorobku zarządzania wiedzą wyodrębniają w procesie identyfikacji okazje ukryte i skodyfikowane. Pierwsze są odkrywane przede wszystkim w oparciu o wcześniejsze doświadczenia przedsiębiorców, natomiast drugie są wynikiem systematycznych badań i analiz rynkowych. A. Ardichvili, R. Cardozo i S. Ray (2003, s. 117) wyróżniają 4 rodzaje okazji w zależności od poszukiwanej wartości (problemów przeznaczonych do rozwiązania dzięki wykorzystaniu okazji) oraz zdolności do tworzenia wartości (sposobów rozwiązania tych problemów). W efekcie proponują typologię obejmującą następujące kategorie okazji:

- marzenia – reprezentują rodzaj kreatywności kojarzonej z artystami, projektantami i wynalazcami, którzy są zainteresowani rozwojem nowych kierunków wiedzy lub przesunięciem technologii poza jej obecne granice. W tym przypadku zarówno problemy, jak również ich rozwiązania nie są znane;
- transfer technologii – rozwój okazji kładzie tu nacisk na poszukiwanie nowych zastosowań technologicznych bardziej niż na rozwój produktów i usług. W tej kategorii problemy nie są znane, ale identyfikowane są określone możliwości tworzenia wartości;
- tworzenie biznesu – rozwój okazji polega na wzajemnym dopasowaniu istniejących zasobów i potrzeb rynkowych do modeli biznesu, które mogą kreować i dostarczać wartość klientom. W tym przypadku zarówno problemy, jak również rozwiązania nie są znane;
- rozwiązywanie problemów – okazje te koncentrują się na projektowaniu konkretnych produktów i usług skierowanych na zaspokojenie zidentyfikowanych potrzeb rynkowych. W tej kategorii problemy są znane, a poszukiwania dotyczą różnych rozwiązań w zakresie tworzenia wartości.

S. Trzcieliński (2011, s. 43-69) wyróżnia ponadto poszczególne rodzaje okazji z punktu widzenia świadomości ich występowania, możliwości kreowania przez przedsiębiorstwo, czy zaangażowania firmy w ich wykorzystanie. Bliskie związki okazji z otoczeniem umożliwiają także zaproponowanie szeregu dalszych typologii opartych na właściwościach i wymiarach środowiska zewnętrznego organizacji. Można wśród nich wyróżnić na przykład podział ze względu na: kierunek, czas, czy zasięg. Ważny wydaje się również podział okazji ze względu na skuteczność wykorzystania. W pierwszym przypadku można mówić o okazjach odrzuconych i zaakceptowanych, natomiast drugie kryterium pozwala na ocenę stopnia skuteczności wykorzystania okazji do wyznaczonych celów. W tabeli 7 przedstawiono podstawowe kryteria podziału i rodzaje okazji w naukach o zarządzaniu.

Tabela 7. Kryteria podziału i rodzaje okazji w naukach o zarządzaniu

Kryterium podziału	Charakterystyka kryterium	Rodzaje okazji
Konceptualizacja	Koncepcyjne podejście do eksploracji i eksploatacji okazji w działalności gospodarczej	1. Okazje odkrywane 2. Okazje kreowane 3. Okazje urzeczywistniane
Źródło okazji	Źródło pochodzenia okazji w stosunku do granic organizacji	1. Okazje zewnętrzne 2. Okazje wewnętrzne
Podstawa ontologiczna	Podstawa bytu okazji	1. Okazje aktywne 2. Okazje pasywne
Świadomość	Podział okazji z punktu widzenia świadomości ich występowania	1. Okazje uświadomione 2. Okazje nieuświadomione
Możliwość kreacji	Analiza okazji na podstawie możliwości ich kreacji	1. Zależne od przedsiębiorstwa 2. Niezależne od przedsiębiorstwa
Poszukiwanie i tworzenie wartości	Charakter eksplorowanej wartości oraz zdolność do tworzenia wartości	1. Marzenia 2. Transfer technologii 3. Tworzenie biznesu 4. Rozwiązywanie problemów
Kierunek	Analiza okazji z punktu widzenia występowania w danym kierunku otoczenia	1. Okazje w otoczeniu bliższym 2. Okazje w otoczeniu dalszym Dodatkowo można wyróżnić rodzaje okazji związane z poszczególnymi obszarami otoczenia bliższego i dalszego.
Czas	Analiza okazji w relacji do obecnego okresu	1. Okazje przeszłe 2. Okazje aktualne 3. Okazje przyszłe/antycypowane
Zasięg	Analiza zasięgu oddziaływania okazji	1. Okazje lokalne 2. Okazje regionalne 3. Okazje krajowe 4. Okazje międzynarodowe 5. Okazje globalne
Identyfikacja	Źródło i sposób identyfikacji okazji	1. Okazje ukryte 2. Okazje skodyfikowane

Kryterium podziału	Charakterystyka kryterium	Rodzaje okazji
Funkcjonalne	Znaczenie okazji dla rozwoju poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa	1. Okazje technologiczne 2. Okazje marketingowe 3. Okazje produkcyjne 4. ... 5. Inne w zależności od specyfiki firmy
Zaangażowanie firmy	Analiza okazji z punktu widzenia zaangażowania w ich eksploatację	1. Okazje niezauważone 2. Okazje niepodjęte 3. Okazje podjęte
Skuteczność	Analiza skuteczności eksploatacji okazji	1. Okazje niewykorzystane 2. Okazje wykorzystane nieskutecznie 3. Okazje wykorzystane częściowo skutecznie 4. Okazje skutecznie wykorzystane 5. Okazje wykorzystane ponadskutecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Przeprowadzone rozważania wskazują na znaczący, dotychczasowy dorobek i potencjał konstruktu okazji w naukach o zarządzaniu. Koncentrując się na podmiotowym ujęciu niniejszej pracy, w dalszych rozdziałach omówiono znaczenie eksploracji i eksploatacji okazji dla przebiegu procesów zarządzania w firmach sektora MŚP.

2.3. Znaczenie okazji w zarządzaniu firmami sektora MŚP

– Marek Matejun

Okazje ogrywają szczególną rolę w zarządzaniu mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami, co wynika zarówno z cech charakterystycznych tych podmiotów, jak również ze specyfiki prowadzonej przez nie aktywności rynkowej. Wiążą się one z **przedsiębiorczym stylem przywództwa**, który znajduje swój najpełniejszy wyraz w firmach sektora MŚP (Piasecki, 2001b, s. 20). Reprezentujący ten styl, przedsiębiorczy liderzy, angażują się w działania nakierowane na eksplorację i eksploatację okazji, tym samym wywierając wpływ na swoich zwolenników, motywując i zachęcając ich do rozwoju zachowań przedsiębiorczych. Do pozostałych wyróżników tego stylu można zaliczyć: nastawienie na innowacyjność i kreatywność, pasję i motywację wewnętrzną, ale również zdolność do motywowania innych, wytrwałość, elastyczność i cierpliwość w działaniu, wiarę w przyszłość oraz gotowość do podejmowania ryzyka (Renko, El Tarabishy, Carsrud, Brännback, 2015, s. 57-62).

Bazujący na eksploracji i eksploatacji okazji, przedsiębiorczy styl przywództwa i zarządzania wpływa pozytywnie **na wyniki rynkowe małego biznesu**. Wyniki badań M. Sama, M. Tahira i K. Abu Bakara (2012, s. 195-205) na próbie 200 firm sektora MŚP z Malezji wykazały pozytywny wpływ tej orientacji na poziom wyników finansowych badanych firm. Autorzy ci przeciwstawiają jednocześnie przedsiębiorczy styl zarządzania podejściu menedżerskiemu. W pierwszym przypadku orientacja strategiczna nastawiona jest na percepcję okazji rynkowych, których eksploatacja ma charakter bardziej rewolucyjny i krótkoterminowy, zapewniający większą elastyczność i zdolność do szybkiej reakcji na sygnały rynkowe. Ważną rolę pełni tu kultura przedsiębiorcza, nastawiona na promocję zachowań nastawionych na ciągłe poszukiwanie okazji w różnych obszarach rynku. Styl menedżerski opiera się natomiast w większym stopniu na eksploatacji kontrolowanych zasobów oraz na działaniu w stylu bardziej ewolucyjnym, nastawionym na długoterminowe efekty, co jest charakterystyczne dla większych organizacji gospodarczych.

Przedsiębiorczy styl zarządzania jest jednocześnie ważnym komponentem kapitału społecznego firm sektor MŚP. Wyniki badań L. Hunter i J. Leana (2014, s. 179-190) przeprowadzonych na próbie 359 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z branży przetwórstwa spożywczego w Anglii wykazały, iż podejście to pełni istotną rolę pośredniczącą między rozwojem kapitału społecznego a **wzrostem konkurencyjności badanych firm**. Wyjaśnieniem tych relacji jest natura społeczna okazji. Zdaniem autorów okazje są silnie zakorzenione w rzeczywistości interakcji międzyludzkich przy założeniu, że podmioty społeczne generują w jej ramach asymetrię informacyjną ze względu na dwa czynniki: (1) osobisty osąd oparty na doświadczeniu i intuicji oraz (2) jakość informacji będących w ich posiadaniu i zdolność do ich zrozumienia. Ich zdaniem sukces przedsiębiorczy zależy zatem w głównej mierze od umiejętności zdobywania aktualnej wiedzy oraz wyciągania odpowiednich wniosków na temat zasobów i okazji rynkowych.

Na ten społeczny aspekt przedsiębiorczego stylu przywództwa zwraca także uwagę A. Bagheri (2017, s. 159-166). Wyniki jej badań przeprowadzonych na próbie 310 pracowników z 39 MŚP wysokich technologii wskazują, iż orientacja ta istotnie przyczynia się do **rozwój zachowań innowacyjnych pracowników** obejmujących: eksplorację, generowanie, promocję i wdrażanie nowatorskich pomysłów w organizacji. Przekłada się również na wzrost zdolności do rozpoznawania okazji rynkowych przez załogę firm sektora MŚP. W swoich rozważaniach autorka podkreśla, iż przedsiębiorczy liderzy oddziałują na postawy proinnowacyjne kadry i percepcję okazji przede wszystkim

poprzez formułowanie wizji przedsięwzięcia, inspirowanie innowacyjnych idei, podejmowanie ryzyka oraz proaktywność w działaniu. Ważne jest również kreowanie przez nich kulturowego środowiska organizacji w którym postawy i wysiłki innowacyjne pracowników włączone są do kanonu pracy oraz tworzone są odpowiednie struktury i mechanizmy organizacyjne niezbędne dla rozwoju zrównoważonej innowacyjności.

Na okazje jako ważne **czynniki konkurencyjności i budowy przewagi konkurencyjnej** mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zwracają także uwagę A. Adamik i M. Nowicki (2012, s. 99-124). Identyfikują je w otoczeniu bliższym (mikrootoczeniu), otoczeniu regionalnym (mezootoczeniu) oraz w otoczeniu dalszym (makrootoczeniu). Okazje w otoczeniu bliższym proponują analizować z wykorzystaniem modelu 5 sił M. Portera (2010, s. 23-59), a jako główne ich źródło dla firm sektora MŚP wskazują działalność w niszy rynkowej. Koncentracja na wybranym segmencie rynku pozwala w szczególności na uzyskiwanie przewagi nad dużymi przedsiębiorstwami, które często nie są w stanie, nie potrafią efektywnie wykorzystywać różnorodnych czynników charakterystycznych tylko i wyłącznie dla danego obszaru. W przypadku dużych konkurentów wąska specjalizacja rynkowa jest również często nieopłacalna. Aktywność mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w niszy rynkowej pozwala również na niwelowanie niekorzystnych skutków braku możliwości uzyskania w tych podmiotach efektu skali (Łuczka, 2001, s. 40-45). W tym przypadku klienci firm sektora MŚP gotowi są bowiem zapłacić więcej za dobrą jakość, niewielką serię, czy niepowtarzalny wzór, niemożliwe do uzyskania w warunkach produkcji seryjnej.

Okazje występujące w mezootoczeniu zależą w głównej mierze od potencjału regionu, aktywności władz samorządowych w sferze planowania i wdrażania polityki regionalnej, polityki gospodarczej państwa oraz standardów polityki strukturalnej i polityki spójności Unii Europejskiej (Richert-Kaźmierska, 2007, s. 195-196). Wśród głównych obszarów eksploracji okazji w otoczeniu regionalnym można wymienić (Adamik, Nowicki, 2012, s. 109-110):

- mezootoczenie gospodarcze, w tym m.in. poziom dostępności i różnorodności zasobów naturalnych oraz produkcyjno-usługowych regionu, korzystna lokalizacja geograficzna, dobrze rozwinięta infrastruktura i prawidłowe zagospodarowanie przestrzenne, dostępność lokalnych preferencji podatkowych, rozwój regionalnego systemu wspierania MŚP, czy dostęp do kapitału obcego;
- mezootoczenie ekologiczne, obejmujące m.in. jakość wody, powietrza i gleby, stan środowiska przyrodniczego oraz warunki klima-

tyczne, poziom rozwoju działalności gospodarczej w zakresie turystyki, agroturystyki, ekologii, czy gospodarki odpadami, regionalną politykę ochrony środowiska, a także świadomość i edukację społeczeństwa oraz przedsiębiorców w zakresie zdrowego stylu życia, żywności ekologicznej, rozwiązań proekologicznych oraz idei zrównoważonego rozwoju;

- mezootoczenie społeczne, w tym poziom przedsiębiorczości i mobilności, inicjatywy na rzecz porządku i wzrostu poziomu poczucia bezpieczeństwa, działania przeciwdziałające korupcji oraz promocję etyki w biznesie i administracji publicznej, normy, wartości, tradycje i kulturę sprzyjające budowaniu zaufania społecznego, budowę i rozwój infrastruktury edukacyjnej, badawczo-rozwojowej, ochrony zdrowia, a także inwestycje w rozwój kapitału społecznego.

Źródłem okazji w otoczeniu ogólnym stają się natomiast określone sfery, na które firmy sektora MŚP mają bardzo ograniczony wpływ i najczęściej nie są w stanie na nie aktywnie oddziaływać. Wiążą się one z polityką i przepisami prawnymi, zagadnieniami makroekonomicznymi, technologicznymi czy sferą społeczno-kulturową. Jako obszary eksploracji okazji w otoczeniu ogólnym sprzyjających budowie konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można zatem wymienić (Adamik, Nowicki, 2012, s. 112-115):

- sferę ekonomiczną, obejmującą m.in.: poziom PKB, dochody ludności i dynamikę popytu krajowego, wahania kursów walut, stabilność rynków inwestycyjnych i kapitałowych, a także poziom inflacji oraz bezrobocia;
- sferę technologiczną, w tym m.in. poziom zaplecza B+R, dostępność i cykl życia nowych technologii, rozwój informatyzacji, czy poziom kadry inżynieryjno-technicznej;
- sferę formalno-prawną, która dotyczy m.in. dynamiki i przejrzystości regulacji prawnych, zakresu interwencjonizmu państwowego i przepisów regulacyjnych, wysokości obciążeń publiczno-prawnych, a także prywatyzacji i restrukturyzacji gospodarki;
- sferę polityczną, obejmującą m.in. stabilność polityczną i zakres prowadzonej polityki państwowej, zakres i kierunki wydatków budżetowych, czy przynależność kraju do międzynarodowych ugrupowań i bloków handlowych;
- sferę społeczno-kulturową i demograficzną, w tym m.in. poziom przyrostu naturalnego, struktura wiekowa społeczeństwa, kształt-

cenie, nastawienie społeczne, dostęp do informacji i ich wymiana w strukturach społecznych, respektowanie określonych norm czy zachowań kulturowych;

- sferę międzynarodową, która dotyczy m.in. procesów globalizacji, rozwoju unifikacji preferencji klientów, technologii oraz produktów i usług, a także zakresu i stabilności międzynarodowych porozumień i sojuszy.

Należy przy tym podkreślić, iż eksploracja i eksploatacja okazji przez firmy sektora MŚP nakierowana na budowę konkurencyjności i wzmacnianie przewagi konkurencyjnej może być związana:

- z tendencjami wzrostowymi w poszczególnych obszarach otoczenia, co dotyczy m.in. wzrostu produktu krajowego brutto, popytu krajowego i poziomu życia ludności, dostępności finansowania obcego i wsparcia publicznego dla MŚP, zwiększenia wartości zamówień publicznych, czy korzystnej lokalizacji regionu lub kraju;
- z tendencjami spadkowymi w poszczególnych sferach środowiska zewnętrznego, w tym m.in. z obniżeniem oprocentowania kapitałów obcych, ograniczeniem wysokości obciążeń publiczno-prawnych, głównie podatków i składek ZUS, zmniejszeniem zjawiska korupcji w administracji publicznej, czy ograniczeniem ochrony konsumentów;
- zarówno z tendencjami wzrostowymi, jak również spadkowymi w zależności od percepcji rzeczywistości i od kontekstu prowadzonej działalności. Dalsze wykorzystanie zidentyfikowanych okazji wiąże się w tym przypadku z rozwojem określonych modeli biznesowych i kreowaniem orientacji strategicznej zapewniających sukces rynkowy w określonych warunkach. Przykładowe możliwości eksploatacji okazji wynikających zarówno z tendencji wzrostowych, jak również spadkowych w poszczególnych sferach otoczenia w procesie budowy konkurencyjności i wzmacniania przewagi konkurencyjnej MŚP przedstawiono w tabeli 8.

Ta różnorodność w percepcji i kierunkach eksploatacji okazji ma duże znaczenie dla aktywnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pozwalając im na podejmowanie nowych rodzajów działalności lub stosowanie nowatorskich modeli biznesu. Wpływa również bardzo istotnie na podejmowanie działalności gospodarczej i uruchamianie małego biznesu. Zgodnie z metodyką międzynarodowych badań prowadzonych w ramach Globalnego Monitora

Tabela 8. Przykłady okazji wynikających z tendencji wzrostowych lub spadkowych w poszczególnych sferach otoczenia, możliwych do wykorzystania w procesie budowy konkurencyjności i wzmacniania przewagi konkurencyjnej MŚP

Obszar/sfera/czynnik otoczenia	Okazje wynikające z tendencji wzrostowych lub spadkowych w otoczeniu	Przykładowe scenariusze eksploatacji okazji
Mikrootoczenie/konkurenci rynkowi	Wzrost: pojawienie się nowego konkurenta	Mobilizacja i wzrost motywacji do rozwoju firmy i wdrażania innowacji, nawiązanie współpracy z konkurentem (koopetycja).
	Spadek: upadek lub wycofanie się nowego konkurenta	Możliwość przejęcia klientów wycofującego się konkurenta.
Mezootoczenie gospodarcze/rozwój infrastruktury gospodarczej	Wzrost: dobrze rozwinięta infrastruktura gospodarcza regionu	Wykorzystanie efektu synergii wynikającego ze współpracy z rozwiniętymi partnerami regionalnymi.
	Spadek: słabo rozwinięta infrastruktura regionu	Realizacja publicznych inwestycji infrastrukturalnych lub wsparcie w procesie ich organizacji.
Mezootoczenie ekologiczne/świadomość w zakresie zdrowego stylu życia	Wzrost: wysoka świadomość w zakresie zdrowego stylu życia	Oferowanie żywności ekologicznej, usług rekreacyjnych lub w zakresie rozwoju fizycznego.
	Spadek: niska świadomość w zakresie zdrowego stylu życia	Oferowanie szkoleń i doradztwa na temat zdrowego stylu życia, profilaktyka i leczenie chorób wynikających z niezdrowego trybu życia.
Mezootoczenie społeczne/inicjatywy na rzecz bezpieczeństwa	Wzrost: rozwój inicjatyw publicznych na rzecz poprawy bezpieczeństwa	Ograniczenie kosztów działalności, wzrost bezpieczeństwa i ochrony prowadzonej działalności.
	Spadek: niewielkie zaangażowanie publiczne na rzecz poprawy bezpieczeństwa	Oferowanie usług ochroniarskich, ubezpieczeniowych, systemów zapewnienia bezpieczeństwa.
Makrootoczenie/sfera ekonomiczna/poziom bezrobocia	Wzrost: niski poziom bezrobocia	Oferowanie usług poszukiwania specjalistów (headhunting), usługi outsourcingu personalnego.
	Spadek: wysoki poziom bezrobocia	Oferowanie usług doradczych i szkoleniowych dla bezrobotnych, pośrednictwo pracy.
Makrootoczenie/sfera technologiczna/poziom zaplecza B + R	Wzrost: wysoki poziom i dobra dostępność zaplecza B + R	Rozwój działalności innowacyjnej poprzez współpracę z jednostkami B + R.
	Spadek: niski poziom i słaba dostępność zaplecza B + R	Oferowanie usług w zakresie transferu technologii, czy poradnictwa patentowego, prowadzenie działalności B + R na rzecz innych podmiotów.
Makrootoczenie/sfera formalno-prawna/przepisy prawne	Wzrost: uproszczenie i złagodzenie regulacji prawnych	Ograniczenie kosztów prowadzonej działalności; wejście w określone, mniej regulowane obszary działalności.
	Spadek: komplikacja i zwiększenie rygorów regulacji prawnych	Rozwój oferty związanej ze wsparciem innych firm w zakresie regulacji prawnych (np. usługi informatyczne, doradcze, prawne).

Obszar/sfera/czynnik otoczenia	Okazje wynikające z tendencji wzrostowych lub spadkowych w otoczeniu	Przykładowe scenariusze eksploatacji okazji
Makrootoczenie/sfera polityczna/stabilność polityczna	Wzrost: wysoka stabilność polityczna	Opieranie działalności na długoterminowych kontraktach publicznych wynikających z decyzji politycznych.
	Spadek: brak stabilności politycznej, częste zmiany ugrupowań i decyzji politycznych	Działania promocyjne na rzecz ugrupowań politycznych czy kampanii wyborczych.
Makrootoczenie/sfera demograficzna/struktura wiekowa społeczeństwa	Wzrost: młode społeczeństwo	Oferowanie produktów i usług dla młodych konsumentów, opartych np. na nowinkach technicznych lub sporcie i rekreacji.
	Spadek: starzejące się społeczeństwo	Oferowanie usług w zakresie opieki nad osobami starszymi, usług medycznych lub ubezpieczeniowych.
Makrootoczenie/sfera międzynarodowa/procesy globalizacji	Wzrost: wzrost procesów globalizacji i unifikacji w danym obszarze	Ograniczenie kosztów działalności poprzez wybór dostawców z innych krajów (global sourcing), oferowanie produktów i usług na rynkach międzynarodowych.
	Spadek: ograniczenie procesów globalizacji i unifikacji w danym obszarze	Koncentracja działalności na lokalnych i regionalnych niszach rynkowych; budowanie przewagi poprzez podkreślanie regionalnego charakteru produktów i usług.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorczości (GEM – Global Entrepreneurship Monitor) zakładanie nowych przedsiębiorstw może być bowiem motywowane (Bratnicki, Zbierowski, Kozłowski, 2007, s. 269-271):

- okazją (*opportunity-driven entrepreneurial activity*), co wynika z identyfikacji korzystnych zdarzeń lub uwarunkowań rynkowych i chęci ich wykorzystania w ramach własnej firmy;
- koniecznością (*necessity-driven entrepreneurial activity*), co obejmuje podjęcie działalności gospodarczej w obliczu braku innych perspektyw, np. w sytuacji bezrobocia, zagrożenia utratą pracy, lub gdy obecna aktywność zawodowa nie jest w wystarczającym stopniu satysfakcjonująca.

Z punktu widzenia perspektyw rozwojowych nowych firm szczególnie pożądanym jest pierwszy rodzaj motywacji. Przedsiębiorstwa zakładane w celu wykorzystania okazji charakteryzują się szybszym wzrostem, wyższym wskaźnikiem przetrwania oraz lepszymi wynikami finansowymi. Wyniki najnowszych badań Global Entrepreneurship Monitor (2017) przeprowadzonych w 65 krajach całego świata wskazują, iż Polska zaliczana jest do gospodarek nastawionych na efektywność, w których przewaga konkurencyjna budowana jest na wzroście wydajności procesów produkcyjnych i wyższej jakości produktów. Mimo, iż występuje tu przewaga nowych przedsięwzięć gospodarczych motywowanych chęcią wykorzystania okazji rynkowej (71,1% w stosunku do 26,6% motywowanych koniecznością), to jednak Polska znajduje się dopiero na 38. miejscu na świecie pod względem rozwoju przedsiębiorczości opartej na okazjach. Zdaniem G. Gołębiowskiego (2014, s. 20-21) taki relatywnie wysoki wskaźnik działalności gospodarczej podejmowanej z konieczności odpowiada w znacznym stopniu za niską jakość nowych przedsięwzięć gospodarczych, z których wiele charakteryzuje się niskimi wskaźnikami przeżywalności i bardzo ograniczonym potencjałem wzrostu.

Potwierdzają to również analizy międzynarodowe przeprowadzone przez M.R. Zali, N. Faghih, S. Ghotbi i S. Rajaie (2013, s. 100-108) z wykorzystaniem danych z badań Global Entrepreneurship Monitor pochodzących z 60 krajów świata. Wykazali oni, iż przedsiębiorczość oparta na wykorzystaniu okazji istotnie i pozytywnie wiąże się zarówno w większymi oczekiwaniami właścicieli w stosunku do procesów rozwojowych, jak również szybszym wzrostem badanych przedsiębiorstw. Zależności te wykazywały natomiast istotne wartości ujemne w przypadku rozpatrywania wpływu działalności motywowanej koniecznością na zmienne związane z procesami rozwojowymi i wzrostowymi badanych firm.

W ujęciu ogólnym okazje powinny zatem przyczyniać się do **procesów rozwojowych i wzrostowych firm sektora MŚP**. Potwierdzają to wyniki badań M.J. Rodríguez-Gutiérrez, P. Moreno, P. Tejada, (2015, s. 194-212) przeprowadzonych w formie wywiadów z właścicielami hiszpańskich mikro, małych i średnich firm. Ich zdolność do rozpoznawania okazji rynkowych zidentyfikowana została jako jeden z czynników istotnie wpływających na procesy wzrostowe przedsiębiorstw w obszarach: zatrudnienia, sprzedaży (przychodów) oraz aktywów (inwestycji).

Na istotną rolę okazji w zarządzaniu rozwojem firm sektora MŚP wskazują również wyniki badań K. Krzakiewicza, S. Cyferta i J. Kraśniaka (2006, s. 20-23) oraz R. Krupskiego (2011b, s. 17-18; 2013, s. 7-9). Na przykład badania R. Krupskiego przeprowadzone na próbie 155 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wykazały, iż w ponad połowie badanych firm (54%) o rozwoju decydowało wykorzystanie okazji. W ramach badań zidentyfikowano 91 przypadków takich zdarzeń, a do najczęściej wskazywanych przez respondentów okazji mających wpływ na rozwój analizowanych MŚP zaliczono:

- wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp. (47% przypadków okazji);
- niespodziewaną, korzystną ofertę współpracy ze strony dużej, znanej firmy (14%);
- wykorzystanie różnych środków pomocowych pochodzących z funduszy UE (9%).

Do pozostałych okazji, w mniejszym stopniu determinujących rozwój badanych firm sektora MŚP, respondenci zaliczyli: nowe sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej), wykup upadającego, lokalnego konkurenta, wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów, pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm, usuwanie awarii, niespodziewane wygranie przetargu oraz nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych).

Analiza tych wyników wskazuje, iż o rozwoju badanych firm decydowały przede wszystkim okazje mające swoje źródło w otoczeniu bliższym (71% przypadków). Dotyczyły one przede wszystkim korzystnego powiększenia bazy zasobowej przedsiębiorstwa oraz rozwoju zasobów relacyjnych, przydatnych w realizacji procesów rozwojowych. W nieco mniejszym stopniu wykorzystywano okazje mające swoje źródło w otoczeniu ogólnym (19% wskazań). W tym przypadku dotyczyły one wykorzystania publicznych środków pomocowych dla MŚP, korzystnych zmian w przepisach prawnych oraz wzrostu

popytu na rynkach zagranicznych. W najmniejszym stopniu zidentyfikowane okazje występowały natomiast w mezootoczeniu (10%) i wiązały się przede wszystkim ze zmianami strukturalnymi na rynkach lokalnych spowodowanymi upadkiem firm konkurencyjnych.

Eksploracja tych okazji pozwoliła na osiągnięcie szeregu efektów rozwojowych dla badanych przedsiębiorstw, do których zaliczono:

- istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, często połączony z wejściem na nowe rynki (36% wskazań respondentów);
- dywersyfikację konglomeratową, która wiązała się m.in. z wprowadzaniem nowych produktów i wchodzeniem na nowe rynki zbytu (36%);
- dywersyfikację koncentryczną (27%);
- podjęcie aktywności w ramach całkowicie nowych domen (produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności (1%).

Wskazuje to, iż analizowane firmy eksploatowały okazje do wprowadzania istotnych zmian rynkowych w zakresie swojej aktywności rynkowej. Potwierdza to zatem oddziaływanie okazji zarówno na strategię (orientację strategiczną) badanych firm sektora MŚP, jak również na stosowane przez nie i rozwijane modele biznesowe rozumiane jako szablony ukazujące w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi swój biznes, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom (np. firmie macierzystej, klientom, partnerom biznesowym itp.), a także w jaki sposób wiąże rynki produktów/usług i czynników wytwórczych (Zott, Amit, 2010, s. 222).

Efekty w postaci wchodzenia na nowe rynki i wprowadzania nowych produktów wiążą się jednocześnie z oddziaływaniem okazji **na innowacyjność firm sektora MŚP**. Na pozytywne związki w tym zakresie wskazują wyniki badań M. Mrożewskiego i J. Kratzera (2017, s. 1125-1142). Zostały one przeprowadzone na poziomie makroekonomicznym w oparciu o dane GEM, Światowego Forum Gospodarczego i Banku Światowego z 96 krajów z całego świata i wykazały istotne oraz pozytywne relacje zachodzące między skalą rozwoju przedsiębiorczości opartej na okazjach a poziomem innowacyjności. W przypadku przedsiębiorczości wynikającej z konieczności zidentyfikowane zależności były również istotne statystycznie, miały natomiast negatywny kierunek. W celu wyjaśnienia tych dodatknych zależności Autorzy sięgają do rozróżnienia między okazjami imitacyjnymi i innowacyjnymi. Pierwsze opierają na koncepcji przedsiębiorczości I.M. Kirznera i łączą z odkrywaniem okazji, natomiast drugie rozpatrują w kontekście koncepcji przedsiębiorczości J.A. Schumpe-

tera, wskazując na kluczową rolę kreacji w ich urzeczywistnianiu. Ich zdaniem ważniejszą rolę w rozwoju innowacyjnością pełnią okazje innowacyjne, których oddziaływanie jest dodatkowo wzmacniane przez odpowiednie środowisko gospodarcze, zapewniające warunki do kreacji okazji stwarzających długoterminowe perspektywy dla rozwoju przedsiębiorczości.

E. Stawasz (2014a, s. 98-101) traktuje zdolność do identyfikacji okazji jako jedną z głównych determinant dynamicznych zdolności innowacyjnych, zapewniających konkurencyjność na turbulentnych rynkach. Jednocześnie wyniki jego badań przeprowadzonych na próbie 216 mikro i małych przedsiębiorstw z województwa śląskiego w Polsce wykazały, iż liderzy innowacyjności o najwyższym poziomie konkurencyjności zdecydowanie częściej poszukują w swoim otoczeniu okazji poprzez aktywny monitoring rozwijającej się techniki i zmieniającej sytuacji rynkowej, jak również poprzez współpracę ze sferą B+R (Stawasz, 2013b, s. 19-25).

Istotną rolę nastawienia firmy na eksplorację i eksploatację okazji w rozwoju innowacyjności wykazują również N. O'Regan i A. Ghobadian (2005, s. 81-97). Rozwijając wcześniejszy dorobek R.E. Miles i C.C. Snow (1978) klasyfikują oni orientację strategiczną firm sektora MŚP wymieniając 4 podejścia nakierowane na:

1. Poszukiwanie, które nastawione jest na przedsiębiorczość, wysoką innowacyjność i otwarcie na nowe rynki. Bazuje na zewnętrznej orientacji w zarządzaniu, skaningu otoczenia oraz maksymalizacji eksploracji i eksploatacji nowych okazji do rozwoju innowacji wpisujących się w potrzeby rynkowe. Jego cechami jest wysoka elastyczność, ograniczenie sztywnych regulacji i zasad działania, otwarcie na zmiany oraz akceptacja niepewności warunków zewnętrznych.
2. Obronę, nastawioną na zachowanie istniejących rynków i działanie w wyspecjalizowanych segmentach rynku (niszach rynkowych). Bazuje na orientacji wewnętrznej oraz koncentracji na efektywności i produktywności. Wykorzystuje sprawdzone metody działania ograniczające ryzyko, przy jednoczesnej relatywnie wysokiej centralizacji kontroli.
3. Analizę, łączącą w sobie elementy orientacji nastawionej na poszukiwanie i obronę poprzez aktywność zarówno na rynkach stabilnych, jak również dynamicznych i rozwojowych. W warunkach stabilizacji koncentruje się na efektywności i zwiększaniu wolumenu produkcji, natomiast w otoczeniu zmiennym koncentruje się na wdrażaniu innowacji.

4. Reakcję, nastawioną na reaktywne działania na sygnały rynkowe. Koncentruje się na aktywności krótkoterminowej, w której nowe aktywności podejmowane są przede wszystkim jako odpowiedzi na zmiany wprowadzone już w otoczeniu.

Przeprowadzili oni następnie badania na próbie 194 firm sektora MŚP z których 92 reprezentowały podejście nakierowane na poszukiwanie, 87 na obronę, 11 na analizę i 4 na reakcję. Ich wyniki wyraźnie wskazują, iż podmioty nastawione na poszukiwanie znacznie częściej wdrażają innowacje produktowe, niż firmy nastawione na obronę. Obrońcy z kolei są pięć razy bardziej skłonni do modyfikacji istniejących produktów niż wdrażania nowych, opatentowanych rozwiązań. Przewagę poszukiwaczy widać szczególnie w warunkach turbulentnego otoczenia, w których 75% takich firm wdraża nowe produkty, a 27% wprowadza innowacje oparte na opatentowanych rozwiązaniach. Z drugiej strony, wśród firm reprezentujących podejście nastawione na obronę, działających w burzliwym otoczeniu, nowe produkty wprowadza tylko 36% podmiotów, a innowacje bazujące na patentach jedynie 14% badanych firm sektora MŚP.

Badania wskazują ponadto wyraźnie na znaczącą rolę okazji **w rozwoju innowacji otwartych MŚP**. A. Sopińska (2013, s. 288) określa takie podejście mianem holistycznego wskazując, iż opiera się ono na (1) systematycznym poszukiwaniu, badaniu i wykorzystywaniu różnorodnych źródeł okazji do innowacji, które wykazują potencjał komercyjny, (2) świadomym integrowaniu wybranych źródeł okazji do innowacji z potencjałem i zasobami firmy oraz (3) stosowaniu różnorodnych kanałów do rozwijania i wykorzystywania zidentyfikowanych okazji do innowacji. V. van de Vrande, J.P.J. de Jong, W. Vanhaverbeke i M. de Rochemont (2009, s. 425) wskazują, iż właściwości te są szczególnie wartościowe dla firm sektora MŚP. Ich zdaniem podmioty te w modelu otwartych innowacji powinny swoją uwagę koncentrować na okazjach wynikających z sieci współpracy, wykorzystania zewnętrznych źródeł własności intelektualnej, a nawet inwestycji kapitałowych w nowe, obiecujące przedsięwzięcia gospodarcze.

Oprócz oddziaływania mikroekonomicznego, rozpatrywanego na poziomie firm sektora MŚP, okazje pełnią również rolę pośredniczącą w oddziaływaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na makroekonomiczny rozwój społeczno-gospodarczy. Warunkiem takich związków jest bowiem występowanie powiązań pośrednich pomiędzy MŚP a rynkiem obejmujących m.in. tworzenie nowych przedsiębiorstw i miejsc pracy, zwiększoną wydaj-

ność pracy, poprawę konkurencyjności, internacjonalizację działalności, rozwój zaawansowanych technologii oraz powiązań sieciowych między podmiotami gospodarczymi (Dominiak, 2005, 65-148), z których wiele opartych jest na przedsiębiorczości motywowanej chęcią wykorzystania okazji. Potwierdzają to analizy przeprowadzone przez S.A. Alvarez i J.B. Barney (2014, s. 159-184), którzy postrzegają istotną rolę kreacji i odkrywania przedsiębiorczych okazji w zmniejszaniu ubóstwa i długoterminowym oddziaływaniu na rozwój gospodarczy. Przecistawiają ją jednocześnie oddziaływaniu przedsiębiorczości opartej na samozatrudnieniu, która ich zdaniem nie odgrywa znaczącej roli w budowaniu potencjału dobrobytu.

Przedsiębiorczość i tworzenie nowych przedsiębiorstw nastawionych na eksploatację okazji pozytywnie wpływa na wzrost gospodarczy przede wszystkim poprzez stymulację transformacji strukturalnej gospodarki z tradycyjnej/rolniczej w kierunku nowoczesnej, opartej na przemyśle. Umożliwia następnie generowanie stałego, dalszego wzrostu opartego na innowacjach, charakterystycznego dla zaawansowanych gospodarek rynkowych (Naudé, 2008, s. 34). Podobne wnioski formułują D. Urbano and S. Aparicio (2016, s. 34-44) na podstawie badań podłużnych w 43 krajach świata opartych o dane Global Entrepreneurship Monitor oraz Banku Światowego za lata 2002-2012. Z uzyskanych wyników wynika, iż przedsiębiorczość i nastawienie na zakładanie MŚP pozytywnie wpływa na wzrost gospodarczy. Wpływ ten jest większy w krajach OECD niż w krajach nie należących do OCED, jak również w okresach postkryzysowych, niż w okresach przed kryzysowych. Ważną rolę w tej zależności odgrywa rodzaj przedsiębiorczości. Wzrost gospodarczy w dłuższym okresie stymulowany jest przede wszystkim przez przedsiębiorczość opartą na wykorzystaniu okazji rynkowych, natomiast w mniejszym przez przedsiębiorczość stymulowaną koniecznością, która pozwala głównie na rozwiązywanie krótkoterminowych problemów gospodarczych i społecznych.

Zaistnienie tych wielowymiarowych i pozytywnych relacji pomiędzy okazjami a efektami funkcjonowania firm sektora MŚP wiąże się z odpowiednim poszukiwaniem i wykorzystaniem okazji, co warunkowane jest określonymi czynnikami. Identyfikacji i ocenie tych determinant poświęcony zostanie kolejny podrozdział pracy.

2.4. Proces i ogólne determinanty eksploracji i eksploatacji okazji w firmach sektora MŚP

– Marek Matejun

P.F. Drucker (2004, s. 34-150) jako podstawowe czynniki stwarzające okazje, w szczególności te sprzyjające wdrażaniu innowacji, **wskazuje zmiany**. Mogą one mieć różny charakter i zakres, a ich źródłem jest zarówno środowisko wewnętrzne firmy, jej otoczenie, jak również jednostki ludzkie. W związku z tym do najważniejszych zmian stymulujących występowanie okazji można zaliczyć: nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie lub zdarzenie zewnętrzne, niezgodność między postrzeganiem rzeczywistości a wyobrażeniami o niej, niezgodności i słabości realizowanych procesów, przemiany sektorowe lub branżowe zachodzące na rynku, zmiany demograficzne, różnice w postrzeganiu, nastrojach i wartościach, a także nową wiedzę naukową, pozwalającą m.in. na niwelowanie ograniczeń zasobów firmy. Podejście to identyfikuje pierwotne źródła występowania okazji, nie wyjaśnia jednak w jaki sposób okazje są eksplorowane i eksploatowane przez przedsiębiorców w praktyce gospodarczej. Lukę tę wypełnia P. Vogel (2017, s. 943-947) dokonując szerokiego przeglądu modeli procesów i czynników determinujących eksplorację i eksploatację okazji, które zostały przedstawione w tabeli 9.

Wykorzystując wnioski wynikające z większości omówionych modeli P. Vogel (2017, s. 947-955) proponuje własne podejście konceptualne oparte na kreatywności w procesie eksploracji i eksploatacji okazji. Podkreśla w nim różnorodność ścieżek aktywności przedsiębiorców, uzależnionych zarówno od ich czynników osobowych, podejmowanych decyzji, jak również uwarunkowań zewnętrznych. Ścieżki te prowadzą od idei podjęcia działalności gospodarczej do eksploatacji okazji, której podstawę stanowi rozwinięty pomysł rynkowy. Procesowy układ modelu obejmuje cztery kluczowe etapy: (1) etap inicjowania idei działalności gospodarczej, (2) etap generowania idei, a także (3) etap rozwoju i (4) eksploatacji rynkowej okazji. Wszystkie te etapy są jednocześnie stymulowane zarówno przez czynniki indywidualne oraz wynikające z otoczenia tworząc złożony układ wzajemnych zależności kształtujących ostateczny kształt i sposób eksploatacji okazji.

Tabela 9. Wybrane modele i czynniki eksploracji i eksploatacji okazji w naukach o zarządzaniu

Autor/Autorzy modelu	Charakterystyka modelu oraz kluczowe czynniki eksploracji i eksploatacji okazji
Bhave (1994)	Proces eksploracji okazji determinowany przez czynniki zewnętrzne albo wewnętrzne. W kontekście zewnętrznym przedsiębiorca najpierw podejmuje decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Następnie dopasowuje swoją wiedzę, doświadczenie, umiejętności i zasoby do potrzeb rynkowych rozpatrując i filitrując różnorodne okazje. W wyniku tego procesu wybrana zostaje najlepsza okazja, która jest dopracowywana i ulepszana aż do osiągnięcia spójnej koncepcji biznesowej. W kontekście wewnętrznym rozpoznanie szansy poprzedza decyzję o rozpoczęciu działalności. Potencjalni przedsiębiorcy stykają się z potrzebami, które nie są zaspokajane przez podaż rynkową identyfikując metaokazje, stanowiące potencjał dla założenia firmy. Po znalezieniu rozwiązań zaspokajających potrzeby rynkowe okazje stają się w pełni widoczne; są następnie dopracowywane i ulepszone aż do osiągnięcia spójnej koncepcji biznesowej. Opracowanie spójnej koncepcji biznesowej jest wspólnym etapem kończącym proces eksploracji okazji zarówno w ujęciu zewnętrznym, jak również wewnętrznym, po którym przedsiębiorca angażuje się w eksploatację okazji. Obejmuje ono utworzenie i organizację firmy, wybór technologii produkcji, określenie ram popytowo-podażowych oraz wejście na rynek i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Analizy rynkowe są następnie źródłem operacyjnych i strategicznych informacji zwrotnych. Pierwsze wpływają na ewentualne modyfikacje organizacji firmy, technologii i produktu, drugie odnoszą się natomiast do ewentualnych zmian wypracowanej, spójnej koncepcji biznesowej.
Singh (2000)	Proces eksploracji okazji determinowany jest przez czynniki indywidualne, związane z osobą przedsiębiorcy (uwarunkowania psychologiczne i demograficzne, wykształcenie, doświadczenie) oraz środowiskowe (sektor i branża, koniunktura gospodarcza, warunki polityczno-prawne, kontekst społeczny). Rozwinięcie pomysłu biznesowego opartego na okazji wymaga wzajemnego dopasowania właściwej osoby (przedsiębiorcy) i odpowiednich warunków środowiskowych.
Chandler, Dahlgvist, Davidsson (2002)	Autorzy identyfikują 3 mechanizmy detekcji i eksploatacji okazji: reaktywny i przypadkowy. Detekcja reaktywna wiąże się z poszukiwaniem możliwości rozwiązania konkretnych problemów, wynikających z niezadowolenia z aktualnie prowadzonej działalności. Eksploracja i eksploatacja okazji reaktywnych przebiega tu w warunkach niedoborów zasobowych, co generuje dłuższy okres ich rynkowej inkubacji i osiągnięcia zakładanych efektów. Detekcja proaktywna jest realizowana w firmie w sposób ciągły i inicjowana poprzez określone normy, strategię, rozwiązania organizacyjne, czy grupy interesów. Wykorzystanie okazji proaktywnych jest warunkowane posiadaniem przez organizację wolnych zasobów (lub ich nadmiarów), które będzie można wykorzystać na rozwój i wprowadzenie na rynek produktu/usługi. Detekcja oparta na przypadku nie wynika ze sformalizowanego procesu eksploracji okazji, ale wiąże się z nie zakładanym wcześniej, incydentalnym odkryciem, opartym na unikalnej wiedzy przedsiębiorcy. W tym przypadku zasoby firmy są najczęściej angażowane w sposób ograniczony, a efekty wykorzystania okazji opartych na przypadku charakteryzują się znaczącym poziomem niepewności i zmienności.
Shane (2003)	Model koncentruje się na procesie odkrywania okazji, które istnieją obiektywnie w otoczeniu jako niezależne byty. W związku z tym ich odkrycie uzależnione jest z jednej strony od warunków środowiskowych, które tworzą przestrzeń okazji, a z drugiej od indywidualnych atrybutów przedsiębiorcy. W ramach czynników środowiskowych istotnego znaczenia nabiera sektor i branża, jak również otoczenie dalsze prowadzonej działalności. Atrybuty indywidualne dzielą się na demograficzne i psychologiczne, warunkując zarówno dostęp przedsiębiorcy do informacji oraz jego zdolności poznawcze niezbędne do odkrycia i późniejszej eksploatacji okazji.
Ardichvili, Cardozo, Ray (2003)	Okazje są tu traktowane jako podstawa formowania się przedsięwzięć gospodarczych. Proces ich eksploracji i eksploatacji określany jest tutaj mianem rozwoju i obejmuje następujące etapy: (1) percepcję, (2) odkrycie/kreację, oraz (3) tworzącą i kształtującą ewaluację, w wyniku której pomysł może zostać porzucony lub przekształcony w model biznesowy. Proces ten ma charakter cykliczny i iteracyjny, a głównym czynnikiem determinującym jego przebieg jest wrażliwość/czynność przedsiębiorcy (entrepreneurial alertness). Jest ona cechą przedsiębiorcy związaną ze skłonnością zauważania i wrażliwością na informacje o przedmiotach, zdarzeniach i wzorcach zachowań w otoczeniu, ze szczególnym uwzględnieniem problemów zgłaszanych przez wytwórców i użytkowników dóbr i usług, rozpoznaniem niezaspokojonych potrzeb i zainteresowań oraz nowatorskich kombinacji zasobów i umiejętności. Rozwój wrażliwości przedsiębiorczej determinowany jest poprzez: (1) posiadaną, dotychczasową wiedzę w obszarze pasji, zainteresowań oraz specjalizacji branżowej, (2) społeczne interakcje i sieci kontaktów, jak również (3) cechy osobowościowe przedsiębiorcy, w tym przede wszystkim optymizm połączony z przekonaniem o własnej skuteczności działania oraz kreatywność nakierowaną na odkrywanie nowych możliwości, których nie widzą inni. Stworzenie pomysłu przedsięwzięcia gospodarczego uzależnione jest także od charakteru samej okazji. Większym powodzeniem będą cieszyć się te przedsięwzięcia, które opierają się na okazjach w ramach których pojawiające się wyzwania oraz możliwości ich rozwiązywania są dobrze rozpoznane.

Autor/Autorzy modelu	Charakterystyka modelu oraz kluczowe czynniki eksploracji i eksploatacji okazji
Chandler, DeTienne, Lyon (2003)	Na podstawie przeglądu literatury autorzy wskazują na 5 skutecznych podejść do identyfikacji okazji: • podejście proaktywne, w którym przedsiębiorcy identyfikują okazje poprzez celowe, roztropne i świadome poszukiwania. Jest ono często formalizowane w ramach określonych rozwiązań organizacyjnych, przebiega najczęściej w warunkach nadmiarów zasobów i ma szczególnie duże znaczenie dla powodzenia działalności innowacyjnej; • podejście stygulowane przez porażkę lub problemy pojawiające się w trakcie prowadzonej działalności. Jest z reguły prowadzone w otoczeniu o niewielkim zasięgu i kontynuowane do czasu wykrycia akceptowalnego rozwiązania; • podejście pasywne, w ramach którego przedsiębiorca jest otwarty na okazje, ale nie zaangażowany w formalny, systematyczny proces ich poszukiwania. Podejście to wspierane może być np. poprzez odpowiednie nastawienie, czy szkolenia zwiększające prawdopodobieństwo znalezienia się we właściwym miejscu i czasie tak, by odkryć okazje których inni nie identyfikują; • podejście oparte na przypadku, w którym okazje są najczęściej identyfikowane przez przedsiębiorców wyczułonych na zmiany w otoczeniu, posiadających wysokie zdolności obserwowania i interpretacji zjawisk oraz wyciągania wniosków o przyczynach i konsekwencjach podejmowanych przedsięwzięć gospodarczych; • podejście kreatywne, w którym okazje są tworzone w umyśle przedsiębiorcy prawie z „niczego”, co wymaga odpowiednich zdolności i pomysłowości. Okazje mogą być także tworzone wewnątrz firmy albo wspierane przez osoby lub podmioty z otoczenia. W efekcie przedsiębiorstwo samodzielnie kreuje nowe okazje, konfrontując je następnie z otoczeniem w których stara się edukować i informować klienta aby wyraził zainteresowanie proponowanym produktem lub usługą.
Lumpkin, Hillis, Shrader (2004)	Autorzy proponują 2-fazowy model odkrywania i formowania okazji. Faza odkrywania okazji ma charakter subiektywny i kreatywny, obejmuje następujące etapy: • preparacji, odnoszącej się do ogólnej i specjalistycznej wiedzy, przebiegu edukacji, życia rodzinnego i sieci relacji społecznych oraz doświadczenia życiowego i zawodowego przedsiębiorcy. Etap ten nie jest zaplanowany, celowy ani uswiadomiony, stanowiąc część życia każdego człowieka; • inkubacji, w którym przedsiębiorca angażuje się w refleksję nad danym problemem lub zaczyna rozważać konkretną ideę. Etap ten ma charakter kognitywny, wysoce subiektywny i koncentruje się na poszukiwaniu nowych, unikalnych i skutecznych kombinacji zasobów i umiejętności oraz różnorodnych opcji i możliwości rozwiązania problemu; • uświadomienia, w którym pojawia się stan wysokiej świadomości i pewności, że inkubowana idea faktycznie może stanowić okazję dla przedsiębiorcy, ma realne szanse na praktyczną realizację i może zostać wykorzystana w działalności rynkowej. Etap ten pełni jednocześnie rolę arbitra stanowiąc impuls do przejścia do fazy formowania okazji lub do powrotu do etapu preparacji. Kluczowe jest tu dzielenie się pomysłem z otoczeniem, nastawienie na poszukiwanie informacji zwrotnych lub wsparcia zewnętrznego w ramach formalnych i nieformalnych sieci społecznych. Po pozytywnej ocenie uświadomionej idei przedsiębiorca wchodzi w fazę formowania okazji, która ma charakter zobiektywizowany i racjonalny; obejmuje następujące etapy: • ewaluacji, obejmującej bardziej lub mniej formalną ocenę okazji np. przy pomocy zewnętrznego konsultingu, opinii sieci społecznych, biznes planu, czy analiz rynkowych. Kluczowymi czynnikami są tu: uczciwa i obiektywna ocena potencjału zasobowego niezbędnego do uruchomienia przedsięwzięcia, ograniczony optymizm oparty na bezstronnej obserwacji rzeczywistości oraz racjonalność podejmowanych decyzji. Negatywne wnioski na tym etapie stanowią podstawę do powrotu do etapu preparacji lub inkubacji; • elaboracji, która w praktyce odpowiada eksploatacji okazji. W etapie tym okazja przybiera formę konkretnego przedsięwzięcia gospodarczego, a przedsiębiorca określa szczegóły niezbędne do uruchomienia nowej aktywności. Etap ten obejmuje również stały przegląd i aktualizację pomysłu zapewniające ciągłość powodzenia rynkowego. Ponadto otwiera też często drogę do odkrywania nowych okazji.

Autor/Autorzy modelu	Charakterystyka modelu oraz kluczowe czynniki eksploracji i eksploatacji okazji
Alsos, Kaikkonen (2004)	Model rozpatruje proces eksploracji okazji z punktu widzenia (1) formuły ich detekcji obejmującej (a) aktywne i systematyczne poszukiwanie albo (b) pasywne szczególnie wyrażające ich przypadkową identyfikację oraz (2) subiektywizm i detekcji obejmującej (a) obiektywne odkrycie lub (b) subiektywną kreację. W efekcie zaproponowane zostały 4 podejścia do eksploracji okazji, w których głównymi czynnikami determinującymi zastosowane podejście są: wcześniejsza wiedza, doświadczanie, motywacja i rozwój sieci relacji przedsiębiorcy: (1) odkrywanie okazji (pasywne-obiektywne), (2) wyszukiwanie okazji (aktywne-obiektywne), (3) tworzenie okazji (aktywne-subiektywne) oraz (4) wyłanianie się okazji (pasywne-subiektywne). Dwa pierwsze podejścia mają charakter bardziej imitacyjny i wiążą się z relatywnie mniejszym potencjałem rozwojowym. Bazują one jednocześnie głównie na wiedzy branżowej, a w przypadku wyszukiwania okazji bardzo często identyfikowano brak szczególnych kompetencji przedsiębiorców. Podejścia subiektywne charakteryzują się natomiast większym poziomem innowacyjności i perspektywami wzrostu. Warunkiem ich powodzenia jest zarówno bogata wiedza branżowa, jak również pozabranżowa, wynikająca często z wcześniejszych doświadczeń biznesowych, pracy najemnej, pasji i hobby. Ważna jest także umiejętność zdobywania nowej wiedzy poprzez sieci relacji społecznych. Stwierdzono również, iż w eksplorację okazji bardziej angażują się przedsiębiorcy nastawieni na uzyskanie dodatkowych przychodów lub zmianę rodzaju prowadzonej działalności.
Smith, Matthews, Schenkel (2005)	Model analizuje różne podejścia do eksploracji okazji rozpatrywane z punktu widzenia specyfiki okazji (ukryta/skodyfikowana) oraz poziomu wcześniejszej wiedzy branżowej i doświadczenia przedsiębiorcy. Na tej podstawie zaproponowano 4 możliwe ścieżki poszukiwania okazji: (1) odkrycie (okazja ukryta – wysoki poziom wiedzy), (2) przeoczenie (okazja ukryta – brak wcześniejszej wiedzy), (3) badania zogniskowane (okazja skodyfikowana – wysoki poziom wiedzy) oraz (4) badania systematyczne (okazja skodyfikowana – brak wcześniejszej wiedzy). Z modelu wynika, iż wcześniejsza wiedza i doświadczenie przedsiębiorcy są kluczowe w odkrywaniu ukrytych okazji, a w przypadku okazji skodyfikowanych poszukiwania powinny być skoncentrowane w obszarze posiadanego doświadczenia. Pomimo niedostatku wiedzy branżowej przedsiębiorcy nadal mogą poszukiwać okazji skodyfikowanych poprzez systematyczne badania, jednak w tej sytuacji okazje ukryte są z reguły pomijane i nie wykorzystywane w prowadzonej działalności.
McMullen, Shepherd (2006)	Autorzy proponują 2-etapowy model eksploracji i eksploatacji okazji obejmujący (1) fazę dostrzegania oraz (2) fazę ewaluacji. W pierwszej fazie przedsiębiorca analizuje, czy dana okazja jawi się jako ogólnie dostępna, dostrzegana przez wielu uczestników wymiany rynkowej. Kluczowa jest tutaj wcześniejsza wiedza branżowa, specyficzna dla konkretnej domeny aktywności, natomiast motywację do działania stanowi osobista strategia w zakresie nabywania, zatrzymywania i wykorzystywania informacji, które służą osiągnięciu określonych celów. Przekonanie, że dane zjawisko stanowi ogólnodostępną okazję rynkową wywołuje proces decyzyjny, w którym przedsiębiorca ocenia możliwość indywidualnej eksploatacji tej okazji. Proces ten sprowadza się do analizy, czy potencjalne korzyści uzasadniają podjęcie ryzyka związanego z podjęciem okazji. Kluczowymi determinantami są tu: (1) wiedza, czy eksploatacja okazji jest osiągalna w sposób przewidywalny i wykonalna w aspekcie dostępnych środków realizacji oraz (2) motywacja, czy konsekwencje są w stanie spełnić zakładane oczekiwania i korzyści wynikające z eksploatacji okazji.
Dew (2009)	Model koncentruje się na przypadkowości w procesie identyfikacji okazji przedsiębiorczych. Przypadkowość jest tu rozumiana jako zdolność do niespodziewanego dokonywania pożądaných odkryć i uzależniona od występowania trzech domen: (1) wstępnej wiedzy pozwalającej na przygotowanie umysłu do odkrycia okazji, (2) nieprzewidywanych zdarzeń, które mogą zaistnieć w otoczeniu przez przypadek lub bez aktualnie znanej przyczyny oraz (3) aktywnego poszukiwania rozumianego jako proces świadomego i celowego zaangażowania w detekcję okazji. W zależności od układu powyższych domen autor proponuje 4 ścieżki odkrywania i eksploatacji przestżeń okazji: • ścieżka systematycznej eksploracji wymagająca zaangażowania wiedzy i aktywnego poszukiwania. W jej ramach odkrycie okazji bazuje na celowym prześzukiwaniu korytarzy dostępnej wiedzy (Ronstadt, 1988, s. 34); • ścieżka spontanicznej detekcji, która wymaga wysokiego poziomu wiedzy, przy jednoczesnym wystąpieniu nieprzewidzianego zdarzenia. W jej ramach przedsiębiorca jest często nieswiadomy istnienia okazji, która materializuje się w niespodziewanej sytuacji i może być dalej rozwijana w ramach dostępnej i uzupełnianej wiedzy; • ścieżka wstępnego odkrycia oparta na aktywnym poszukiwaniu przy jednoczesnym wystąpieniu nieprzewidzianego zdarzenia. W jej ramach przedsiębiorca podejrzewa, że dokonał detekcji okazji, jednak z powodu niedostatku wiedzy nie jest w stanie ocenić znaczenia i potencjału rynkowego swojego osiągnięcia;

Autor/Autorzy modelu	Charakterystyka modelu oraz kluczowe czynniki eksploracji i eksploatacji okazji
Dew (2009)	• ścieżka przypadkowego odkrycia okazji, która wymaga jednoczesnego występowania i wykorzystania wszystkich 3 czynników: wiedzy, nieprzewidzianych zdarzeń oraz aktywnego poszukiwania. Różni się od systematycznej eksploracji uwzględniając istotną rolę warunkowych czynników środowiskowych. Od spontanicznej detekcji odróżnia ją założenie, iż odkrycie związane jest z procesem aktywnego poszukiwania okazji, natomiast od ścieżki wstępnego odkrycia odróżnia ją uwzględnienie wstępnej wiedzy w procesie odkrywania okazji. Odróżnia się także istotnie od szczęścia, rozumianego jako przyczynna okoliczność lub przypadek niezależny od przedsiębiorcy, który pozytywnie wpływa na jego powodzenie. Ścieżka przypadkowego odkrycia wymaga bowiem zaangażowania czynników zależnych od przedsiębiorcy (wiedzy i aktywnego poszukiwania okazji). Ponadto, w odróżnieniu od koncepcji szczęścia, rola nieprzewidzianych zdarzeń może przybrać formę mniej lub bardziej szczęśliwą tak, że nieszcześliwe zdarzenia mogą również stanowić istotny czynnik przypadkowego odkrycia okazji.
Murphy (2011)	Model rozpatruje proces odkrywania okazji z punktu widzenia (1) zaangażowania przedsiębiorcy w celowe i świadome poszukiwania, oparte na taktyce badawczej, umiejętnościach przetwarzania informacji i wyborze skutecznych działań spośród wykrytych możliwości oraz (2) przypadkowego i początkowo zaskakującego zdarzenia, które zaczyna być interpretowane jako okazja dzięki unikalnej wiedzy przedsiębiorcy, który potrafi dostrzec wyjątkowe możliwości rynkowe nawet wtedy, gdy inni prowadzą aktywne poszukiwania w danym obszarze. Autor rozszerza dotychczasowe rozważania teoretyczne oparte na przeciwieństwie podejścia opartego na celowym poszukiwaniu i przypadkowym odkryciu wprowadzając możliwość jednoczesnego występowania obu tych ścieżek z różnym natężeniem. W efekcie identyfikuje 4 ścieżki odkrywania okazji: • eureka (silne zaangażowanie w celowe poszukiwanie okazji i wysoki poziom akceptacji przypadkowości zdarzeń) – odkryte okazje charakteryzują się <i>ex ante</i> niepewnością wynikającą z przypadkowości, a <i>ex post</i> racjonalnością zapewnioną dzięki wykorzystaniu taktyk badawczych. Ich potencjał jest często znacząco większy niż pierwotnie oczekiwano; • ścieżka rozmyślnego poszukiwania (silne zaangażowanie w celowe poszukiwanie okazji i niski poziom akceptacji przypadkowości zdarzeń) – odkryte okazje charakteryzują się ograniczonym ryzykiem, są jednak często zawężone do określonej branży lub sektora działalności. Ich potencjał wynika z przyjęcia perspektywy antycypacyjnej, jednak procedury i rutyny organizacyjne mogą go ograniczać w celu zminimalizowania ryzyka związanego z ich wykorzystaniem; • ścieżka dziedzictwa (niewielkie zaangażowanie w celowe poszukiwanie okazji i niski poziom akceptacji przypadkowości zdarzeń) – przedsiębiorca uzyskuje dostęp do okazji, które zostały odkryte lub wykreowane już wcześniej, można przewidzieć ich oddziaływanie z wyprzedzeniem i bez prowadzenia celowych poszukiwań. Okazje takie występują również, gdy pojawiające się zdarzenia sygnalizują wyraźnie przyszłe zmiany w otoczeniu rynkowym; • ścieżka przypadkowego odkrycia (niewielkie zaangażowanie w celowe poszukiwanie okazji i wysoki poziom akceptacji przypadkowości zdarzeń) – okazje występują wprawdzie obiektywnie w otoczeniu, jednak mogą być odkryte tylko dzięki wyjątkowej wiedzy i czujności przedsiębiorcy, występowaniu nieefektywności innych okazji eksploatowanych przez innych przedsiębiorców lub istotnej, przypadkowej zmianie warunków w których dana okazja jest interpretowana.
Davidsson (2012)	Model podkreśla znaczenie percepcji w procesie eksploracji i eksploatacji okazji. Percepcja okazji oznacza indywidualną, subiektywną ocenę sytuacji sprzyjającą podjęciu nowej aktywności gospodarczej. Jest ona determinowana przez warunki zewnętrzne stanowiące środowisko rozwoju okazji, w tym przede wszystkim: rozwiązania technologiczne, uwarunkowania środowiskowe, demograficzne, ramy regulacyjne oraz preferencje i wymagania klientów. Interpretacja tych warunków wpływająca na percepcję danej okazji dokonywana jest za pośrednictwem indywidualnej charakterystyki przedsiębiorcy, w tym jego osobowości, sytuacji społeczno-demograficznej, kompetencji oraz kapitału społecznego i relacyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu powołanej literatury.

Zgodnie z modelem idea podjęcia działalności gospodarczej może być inicjowana przez określone stymulatory. Dwa podstawowe obejmują:

- rozpoznanie określonego segmentu rynku lub potrzeb klientów, które mają być zagospodarowane poprzez ofertę produktów lub usług („*market pull*” – działalność gospodarcza stymulowana popytem rynkowym);
- kreację zasobu, produktu lub usługi, który ma być skomercjalizowany poprzez wprowadzenie na nowy rynek, wspomagane aktywną działalnością promocyjną („*resource push*” – działalność gospodarcza stymulowana generowaniem podaży rynkowej).

Poza wymienioną wyżej, tradycyjną klasyfikacją stymulatorów działalności gospodarczej, ludzie mogą również angażować się w tworzenie nowych firm tylko ze względu na chęć bycia przedsiębiorcą, bez precyzyjnego wyznaczenia zakresu prowadzonej działalności (działalność gospodarcza stymulowana pragnieniem założenia własnej firmy). Prowadzenie własnego biznesu jest bowiem pożądaną ścieżką kariery dla wielu osób, szczególnie ludzi młodych (Matejun, 2017a, s. 2202-2204), przy czym konkretyzacja zakresu prowadzonej działalności następuje dopiero w etapie następnym.

Dalsze generowanie i rozwój idei stanowiącej podstawę detekcji okazji rynkowej może być realizowane w ramach 3 następujących ścieżek:

- intencjonalnego generowania pomysłu, które oznacza, że osoba jest aktywnie zaangażowana w tworzenie koncepcji działalności gospodarczej m.in. poprzez wykorzystanie technik kreatywnego myślenia, metod heurystycznych, myślenia życzeniowego lub myślenia projektowego;
- przypadkowego odkrycia, w którym generowanie pomysłów na prowadzenie działalności gospodarczej odbywa się w sposób niezamierzony, np. przy okazji poszukiwania czegoś w innym obszarze aktywności;
- dziedzictwa, w ramach którego przedsiębiorca otrzymuje gotowy pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej pochodzący z otoczenia i przygotowany w znacznym stopniu do komercjalizacji rynkowej.

Na tej podstawie następuje identyfikacja okazji rynkowej, która jest następnie rozwijana i wykorzystywana w ramach prowadzonej działalności. Etap rozwoju okazji ma charakter iteracyjny i dynamiczny, obejmujący uczenie się w warunkach niepewności oraz na podstawie prób i błędów. Przedsiębiorca gromadzi tu brakujące informacje i buduje bardziej wyrafinowany obraz tego,

jak będzie wyglądać przyszłe przedsięwzięcie gospodarcze i jego podstawowe wymiary: segment i potrzeby klientów oraz zasoby i kompetencje przedsiębiorcy. Wykorzystuje do tego często relacje i sieci społeczne jako mechanizmy budowania pełnej wizji przedsiębiorstwa. W ten sposób kształtuje i doskonali koncepcję biznesu próbując dokonać dopasowania projektowanych produktów/usług do wybranego rynku. Częścią tego etapu jest również ewaluacja celowości i wykonalności przedsięwzięcia gospodarczego zbudowanego na bazie zidentyfikowanej okazji. Ocena ta powinna się wiązać z dogłębnymi analizami wewnętrznymi i zewnętrznymi prowadzonymi w odniesieniu do budowanej koncepcji biznesu, jednak przebiega często w warunkach intuicyjnego i zbyt optymistycznego zaufania przedsiębiorcy do zgromadzonego potencjału i perspektyw rozwojowych dla nowej firmy.

Po pozytywnej ocenie przedsiębiorca przechodzi do eksploatacji okazji w ramach prowadzonej działalności. Etap ten odnosi się zatem do tworzenia i rozwoju skutecznych, pełnowymiarowych operacji rynkowych dla produktów lub usług wykreowanych na bazie zidentyfikowanej okazji. Na tym etapie przedsiębiorcy również mogą podążać różnymi ścieżkami, które są źródłem sukcesu lub porażki rynkowej w zależności od czynników indywidualnych oraz środowiskowych. Ścieżki te mogą różnicować się np. ze względu na:

- stopień przygotowania merytorycznego i zasobowego do etapu eksploatacji okazji,
- trafność opracowanych prognoz i planów rynkowych,
- poziom elastyczności i skłonność do adaptacji koncepcji przedsięwzięcia do warunków rynkowych w trakcie eksploatacji,
- szybkość i moment wprowadzenia produktów/usług na rynek,
- gotowość do eksperymentowania z różnymi rozwiązaniami, a nawet do zmiany koncepcji przedsięwzięcia pod wpływem impulsów rynkowych.

Istotnym wkładem polskich autorów do omawianych koncepcji jest podkreślenie roli redundancji zasobów oraz przestrzeni i filtra okazji w procesie eksploracji i eksploatacji okazji. W tym ujęciu proces ten osadzony jest w nurcie zarządzania strategicznego i obejmuje następujące etapy (Krupski, 2009, s. 209-211; Karpacz, 2010, s. 45-52; Krupski, 2011a, s. 16-21; Matejun 2017c, s. 110-111):

- bezpośrednie powiązanie ze strategicznym poziomem zarządzania organizacją i misją, która odzwierciedla nastawienie firmy na eksplorację i eksploatację okazji w prowadzonej działalności;

- zamierzenia i plany organizacji w zakresie redundancji zasobów własnych (materialnych oraz niematerialnych), jak również określenie systemu dostępu do zasobów obcych. Redundancja zasobów pozwala na późniejsze, skuteczne wykorzystanie okazji, jej zakres może być także stosowany jako jedno z kryteriów filtracji lub generowania okazji;
- określenie przestrzeni okazji, rozumianej jako obszar/wymiar otoczenia, w którym organizacja będzie odkrywać lub tworzyć zdarzenia o charakterze okazji. Granice tej przestrzeni są określane przez cechy osobowe i kompetencje przedsiębiorcy i innych członków organizacji, ramy organizacyjne podmiotu oraz warunki otoczenia, co prowadzi do wyróżnienia: (1) indywidualnej przestrzeni okazji, związanej m.in. z wiedzą, percepcją, doświadczeniem, umiejętnościami, temperamentem, motywacją, czy miejscem w strukturze społecznej danego człowieka, (2) organizacyjnej przestrzeni okazji, związanej z warunkami do zgłaszania i wdrażania nowych rozwiązań, a także ze wsparciem ze strony przełożonych i kolegów w realizacji nowatorskich inicjatyw oraz (3) branżowej przestrzeni okazji, związanej z fazą cyklu życia, poziomem technologicznym, aktywnością konkurencji, czy perspektywami rozwoju rynku;
- monitoring przestrzeni okazji nastawiony na odkrywanie potencjalnych lub tworzenie koncepcyjnych zdarzeń o cechach okazji, prowadzący najczęściej do ich redundancji;
- filtrację lub generację okazji, nakierowaną na wybór konkretnych okazji, którymi przedsiębiorca jest zainteresowany z punktu widzenia określonych kryteriów. Kryteria te mogą obejmować, m.in.: (1) legalność, (2) kapitalizację etyczną, (3) sferę lub obszar eksploatacji okazji, (4) zdolność zasobową do eksploatacji okazji (zarówno w odniesieniu do zasobów materialnych, jak i niematerialnych), (5) uzyskanie określonych korzyści o charakterze materialnym lub pozamaterialnym. W przypadku generatora okazji określa się ponadto np. plany eksperymentów, rozpatrywane w kontekście redundantnych zasobów. Architektura filtra i generatora okazji ma charakter zindywidualizowany i zrelatywizowany względem czasu monitoringu i filtracji, oceny możliwości wykorzystania, korzyści, kosztów oraz ryzyka związanego z eksploatacją okazji. Jest również na bieżąco aktualizowana na podstawie zmieniających się osiągnięć organizacji, kompetencji i wiedzy przedsiębiorcy oraz preferencji rynkowych

- i aktywności konkurentów. Należy zwrócić uwagę, iż odrzucone okazje mogą zostać przekazane do rozpatrzenia innym podmiotom (np. sojusznikom strategicznym, uczestnikom sieci, a nawet konkurentom w przypadku implementacji koncepcji kooperacji (Czakon, 2014a, s. 65-75), oczekując od nich następnie rewanżu w podobnej sytuacji;
- eksploatację wybranych okazji nastawioną na uzyskanie określonych korzyści materialnych lub niematerialnych, obejmujących, m.in.: wprowadzanie nowych produktów, eksplorację nowych rynków, poprawę wyników ekonomiczno-finansowych, wzrost konkurencyjności, restrukturyzację lub podjęcie nowej działalności. Proces ten powinien być zawsze monitorowany, bowiem mimo zastosowania filtra lub generatora okazji mogą pojawić się negatywne skutki ich wykorzystania związane ze zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Z przedstawionego przeglądu literatury wynika bardzo duży zestaw różnorodnych układów procesowych oraz czynników determinujących podejście oparte na okazjach do zarządzania organizacjami. Modele te najczęściej rozdzielają obie odrębne fazy: (1) eksploracji i (2) eksploatacji okazji, przy czym faza eksploatacji jest charakteryzowana w znacznie mniejszym zakresie merytorycznym i często łączona bezpośrednio z procesem tworzenia nowych przedsięwzięć gospodarczych lub opracowywaniem nowych modeli biznesowych. Czynniki determinujące eksplorację i eksploatację okazji obejmują natomiast najczęściej następujące kategorie: (1) charakterystykę i właściwości samej okazji, (2) czynniki wewnętrzne, (3) czynniki zewnętrzne oraz (4) czynniki pośredniczące między wnętrzem organizacji a jej środowiskiem zewnętrznym.

W zakresie charakterystyki i właściwości okazji skutecznej eksploracji sprzyjać będą szanse bazujące na dotychczasowej wiedzy przedsiębiorcy, w których poziom ryzyka oraz pozytywnych i negatywnych efektów są relatywnie łatwiejsze do rozpoznania. Bardzo istotna jest również ocena efektywności eksploatacji okazji, wyrażająca się relacją potencjalnych korzyści do kosztów ich wykorzystania. Potwierdzają to wyniki badań I.M. Welpa, M. Spörrle, D. Grichnik, T. Michl oraz D.B. Audretsch (2011, s. 1-46), którzy rozpatrują czynniki eksploracji i eksploatacji okazji na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 138 studentów studiów w zakresie MBA i przedsiębiorczości rozważających podjęcie własnych przedsięwzięć gospodarczych. Uzyskane wyniki wskazują, iż decyzje dotyczące wykorzystania okazji przedsiębiorczych uzależnione są od charakterystyki samych okazji wyrażającej

się prawdopodobieństwem osiągnięcia sukcesu oraz przewidywanego zysku (korzyści) z ich wykorzystania. Wpływ tych determinant jest jednocześnie moderowany przez kognitywną wycenę okazji na podstawie indywidualnych oczekiwań przedsiębiorcy, jego celów osobistych oraz przewidywanego wysiłku włożonego w przedsięwzięcie gospodarcze.

Wskazuje to na bezpośrednie powiązanie charakterystyki okazji oraz **determinant wewnętrznych**, obejmujących przede wszystkim potencjał zasobowy firmy. Głównym czynnikiem w tym obszarze stają się kompetencje oraz uwarunkowania psychologiczne, demograficzne i społeczne przedsiębiorcy, rozumianego jako właściciel firmy aktywnie zaangażowany w zarządzanie podmiotem. W literaturze wyraźnie różnicuje się te właściwości w zależności od fazy podejścia opartego na okazjach. Na etapie eksploracji okazji główną rolę odgrywa kreatywność, pomysłowość i innowacyjność, podczas gdy w fazie eksploatacji na pierwszy plan wysuwa się racjonalność, ograniczony optymizm i obiektywność działania. Poszukiwanie okazji w istotny sposób uzależnione jest od wcześniejszej wiedzy, doświadczeń przedsiębiorcy, jego pasji i zainteresowań, wykraczających także poza obszar branżowy. Ważne jest również nastawienie na zmiany, poprawę wyników finansowych, a także potrzeba osiągnięć oraz dążenie do rozwoju firmy poprzez wprowadzanie nowych produktów/usług albo dywersyfikację lub zmianę rodzaju prowadzonej działalności.

Istotną rolę odgrywa również szerszy kontekst społeczny w ramach którego przebiega eksploracja okazji. Na problem ten zwracają uwagę I.P. Vaghely i P.-A. Julien (2010, s. 73-86). Na podstawie 65 pogłębionych wywiadów przeprowadzonych w 10 firmach sektora MŚP zidentyfikowali oni określone związki pomiędzy zdolnością do poszukiwania okazji a społecznym kontekstem realizowanych procesów przetwarzania informacji. Z ich badań wynika, iż odkrywaniu okazji bazujących na istniejących wyzwaniach bardziej sprzyja algorytmiczne przetwarzanie informacji, opierające się na dostępnych wzorcach zachowań, posiadanym doświadczeniu i intuicji oraz dotychczasowych sposobach rozwiązywania problemów. Kreacja okazji opierających się na nowych możliwościach jest natomiast istotnie stymulowana przez heurystyczne przetwarzanie informacji bazujące na kreatywnym nadawaniu sensu otaczającej rzeczywistości, dyskusji, nowej interpretacji zdarzeń oraz metodzie prób i błędów.

Największe sukcesy w poszukiwaniu okazji odnosili natomiast przedsiębiorcy potrafiący synergicznie wykorzystywać zarówno algorytmiczne, jak również heurystyczne podejście do przetwarzania informacji. Pierwsze pozwala bowiem na wykorzystanie własnych doświadczeń, natomiast drugie na konstru-

owanie nowych okazji w oparciu o dynamiczne nadawanie sensu i kreatywną interpretację otaczającej rzeczywistości. Autorzy podają tu przykład przedsiębiorcy posiadającego doświadczenie inżynierskie, który w codziennych działaniach opierał się na ustalonych formułach i regułach właściwych dla podejścia algorytmicznego. Kiedy sytuacja wymagała identyfikacji okazji potrafił jednak zmienić swoje wzorce zachowań i zaufać w większym stopniu intuicji i kreatywnej interpretacji rzeczywistości. Autorzy zwracają jednocześnie uwagę, iż synergia wynikająca z połączenia algorytmicznego i heurystycznego podejścia do przetwarzania informacji przez przedsiębiorcę jest wspierana istotnie przez jego zdolność do nawiązywania i podtrzymywania więzi społecznych z:

- osobami rozszerzającymi granice firmy (tzw. boundary spanners), a więc menedżerami/pracownikami zapewniającymi łączność wnętrza organizacji z zewnętrznymi źródłami informacji;
- katalizatorami informacji, czyli menedżerami/pracownikami zapewniającymi upowszechnianie informacji i komunikację wewnątrzorganizacyjną oraz wzmacniającymi wewnętrzne relacje międzyludzkie.

Drugą grupę determinant etapów eksploracji stanowią określone czynniki zasobowe, rozwiązania organizacyjne oraz metodyki badawcze nakierowane na aktywne odkrywanie lub tworzenie okazji. Można wśród nich wymienić: redundancję zasobów, prowadzenie systematycznych badań i eksperymentów, jak również wykorzystanie technik kreatywnego myślenia i działania.

Zarówno na etapie eksploracji, jak również eksploatacji okazji ważną rolę odgrywają także rozwiązania w zakresie organizacyjnego uczenia się w warunkach niepewności oraz na podstawie prób i błędów. Na problem ten uwagę zwraca m.in. A.C. Corbett (2005, s. 473-491), swoje rozważania odnosząc do modelu poszukiwania i formowania okazji według G.T. Lumpkina, G. Hillsa i R. Shradera (2004, s. 73-90). Jego zdaniem każdy etap rozwoju okazji wymaga innego stylu myślenia i uczenia się:

- na etapie preparacji kluczową rolę odgrywa myślenie i uczenie konwergencyjne (zbieżne), nakierowane na abstrakcyjną konceptualizację i aktywne eksperymentowanie w oparciu o wcześniejsze doświadczenia i posiadaną wiedzę. Na tym etapie szczególnie przydatna staje się specjalistyczna wiedza techniczna wykorzystana do znalezienia jednego, najlepszego rozwiązania stanowiącego ideę lub platformę koncepcyjną do dalszej inkubacji rzeczywistego produktu lub usługi;
- etap inkubacji okazji wspierany jest przez zastosowanie uczenia asymilacyjnego (addytywnego) obejmującego konceptualizację, reflek-

sję i obserwację w celu łączenia pozornie odrębnych doświadczeń i faktów w spójny i logiczny model. Styl ten wiąże się z przyswajaniem nowych informacji i włączaniem ich do istniejącego stanu postrzegania. Umożliwia zatem prowadzenie pogłębionych rozważań na temat inkubowanego pomysłu, wspierając budowanie wartości na dalszych etapach rozwoju okazji;

- na etapie oceny okazji procesy uczenia odgrywają szczególnie istotną rolę, bowiem są odpowiedzialne za stwierdzenie, czy należy podejmować dalsze działania, czy powracać do okresu przygotowań i inkubacji. Zdaniem autora zadanie to spełnia przede wszystkim myślenie i uczenie dywergencyjne (rozbieżne), które nastawione jest na generowanie kreatywnych pomysłów poprzez rozważanie wielu możliwych rozwiązań. W podejściu tym wykorzystywane są konkretne doświadczenia, refleksyjne obserwacje oraz wyobrażenia do zebrania możliwie wielu rozbieżnych informacji z badań rynkowych i analiz finansowych w celu rzetelnej i zobiektywizowanej oceny dopasowania rozpatrywanej okazji do warunków rynkowych;
- na etapie eksploatacji okazji kluczową rolę odgrywa uczenie akomodacyjne (transgresyjne), które polega na uelastycznianiu i aktywnym modyfikowaniu ustalonego wcześniej postrzegania w celu pełniejszego dopasowania się do warunków otoczenia. Dzięki temu podejściu następuje praktyczne wykorzystanie doświadczeń i eksperymentów do realizacji planów, poszukiwania możliwości, akceptacji ryzyka, angażowania się i podejmowania działań mających na celu rynkowe wykorzystanie rozpatrywanej okazji.

Na rolę innych zasobowych czynników endogenicznych w procesie eksploatacji okazji zwracają uwagę Y.R. Choi i D.A. Shepherd (2004, s. 377-395)³. Zgodnie z ich modelem przedsiębiorcy powinni dążyć do redukcji niepewności towarzyszącej wykorzystywaniu okazji, koncentrując się na następujących zasobach i umiejętnościach:

- wiedzy na temat źródeł i czynników kształtujących zmienność popytu rynkowego;
- rozwoju technologii umożliwiającej wytwarzanie produktu w sposób wydajny oraz spełniający oczekiwania klientów w zakresie jakości i wartości;

³ Zgodnie z podejściem Autorów eksploatacja okazji rozumiana jest jako decyzja uruchomienia nowego przedsięwzięcia gospodarczego na nowym, obiecującym rynku.

- rozwiniętych umiejętnościach i rutynach menedżerskich, przede wszystkim w zakresie zarządzania produkcją, logistyką, obsługą klienta, relacjami społecznymi oraz dostępnymi zasobami;
- wsparciu i zaangażowaniu kluczowych interesariuszy (tj. menedżerów, pracowników i inwestorów) w powodzenie przedsięwzięcia, obejmujące przede wszystkim zasoby (głównie środki finansowe), czas i umiejętności.

Zwracają oni jednocześnie uwagę, iż wpływ powyższych czynników zwiększa się wraz z wydłużającym się okresem wykorzystywania okazji. Wynika to z rosnącego niebezpieczeństwa wejścia na rynek firm konkurencyjnych, podjęcia działań imitacyjnych lub wprowadzenia produktów komplementarnych. W konsekwencji czas staje się czynnikiem moderującym poziom zasobów niezbędnych do skutecznego i sprawnego wykorzystania okazji rynkowej.

K. Krzakiewicz i S. Cyfert (2013, s. 29) zwracają uwagę, iż w procesie eksploatacji okazji ważne jest również odwołanie się do wiedzy i emocji pracowników budujące wiarę w realność proponowanej wizji i zaangażowanie w jej realizację. Rolę czynników emocjonalnych obejmujących strach oraz radość analizowali także I.M. Welp, M. Spörrle, D. Grichnik, T. Michl oraz D.B. Audretsch (2011, s. 1-46). Eksploatacja okazji ma charakter stresogenny, dlatego też determinanty te rozpatrywane były na podstawie skali pozytywnego i negatywnego afektu (Fajkowska, Marszał-Wiśniewska, 2009, s. 355-387). Wyniki wykazały, iż decyzje o wykorzystaniu okazji są redukowane przez uczucie strachu, natomiast stymulowane przez poczucie radości i zadowolenia. Dzieje się tak, ponieważ strach wyraża emocje ukierunkowane na unikanie aktywności i eksponuje postrzegane zagrożenia. Jako działanie prewencyjne, wiąże się też z większym poczuciem ryzyka ograniczając tendencje do podejmowania działań przedsiębiorczych. Radość natomiast stanowi funkcję pozytywnych uczuć i nastawiona jest na poszukiwanie nowych szans i okazji. Z tego powodu jej oddziaływanie na decyzje eksploatacyjne zostało zidentyfikowane jako pozytywne.

Kolejną grupę determinant eksploracji i eksploatacji okazji stanowią **czynniki zewnętrzne**. Obejmują one przede wszystkim takie uwarunkowania środowiskowe, jak: koniunktura gospodarcza w określonych sektorach i branżach, preferencje i wymagania klientów, aktywność firm konkurencyjnych, postęp techniczno-technologiczny, warunki polityczno-prawne, środowisko naturalne, ramy regulacyjne, czy makroekonomiczny kontekst demograficzno-społeczny. Eksploracji i eksploatacji okazji sprzyjać będzie wysoka zmienność, złożoność i dynamika środowiska zewnętrznego pozwalająca na roz-

patrywanie wielu przestrzeni okazji oraz zapewniająca redundancję nowych, korzystnych okoliczności możliwych do dalszego rozwoju i zagospodarowania. Ważny jest również potencjał środowiska zewnętrznego w zakresie innowacyjności i stymulowania przedsiębiorczości, możliwości pozyskiwania preferencyjnych środków finansowych ze źródeł publicznych, a także wsparcie przez osoby lub podmioty z otoczenia, np. ze strony zewnętrznych doradców, ekspertów, instytucji naukowo-badawczych, ośrodków transferu technologii, czy inkubatorów przedsięwzięć gospodarczych.

Ostatnią grupę determinant eksploracji i eksploatacji okazji stanowią **czynniki pośredniczące między wnętrzem organizacji a jej środowiskiem zewnętrznym**. W literaturze podkreśla się zwłaszcza rolę orientacji zewnętrznej firmy i jej nastawienia na rozpoznawanie i wykorzystywanie potencjału otoczenia w prowadzonej działalności. Na problemy te zwracają uwagę V. Parida, M. Westerberg i J. Frishammar (2012, s. 283-309). Szczególną rolę przypisują w tym zakresie współpracy i relacjom sieciowym, które ich zdaniem pozwalają na rozszerzanie przestrzeni dla nowych pomysłów, okazji (szczególnie o charakterze technologicznym), wspólnej eksploracji nowych rynków i przeciwstawianie się konkurencji, a także na skracanie cyklu wykorzystania okazji w praktyce gospodarczej. Z drugiej strony, podkreślają jednak, iż współpraca może być źródłem wysokich kosztów transakcyjnych, jak i oportunistycznych zachowań, zwłaszcza ze strony silniejszych partnerów.

Na etapie eksploracji ważne jest również dzielenie się pomysłami z otoczeniem i konsultacje w ramach formalnych i nieformalnych sieci społecznych rozwijanych przez przedsiębiorców, a także wyczulenie na szereg bodźców i informacji zewnętrznych w obszarze niezaspokojonych potrzeb i zainteresowań oraz nowatorskich kombinacji zasobów i umiejętności. W fazie eksploatacji kluczową rolę odgrywa natomiast moment wprowadzenia produktów/usług na rynek oraz nastawienie na informacje zwrotne ze strony klientów, dystrybutorów oraz dostawców pozwalające na doskonalenie lub zmianę stosowanych rozwiązań pod wpływem impulsów rynkowych.

Rozdział 3

Modelowe ujęcie podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP

3.1. Komponenty podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w mikro, małych i średnich firmach

– Marek Matejun

Rozwój teorii i badań empirycznych w zakresie eksploracji i eksploatacji okazji prowadzi do szeregu wniosków i rekomendacji zawartych w ramach tzw. **podejścia opartego na okazjach** (*opportunity based approach*) do zarządzania organizacjami (Murphy, Marvel, 2007, s. 169-191; Barreira, 2010, s. 22). Podejście to stanowi środowisko konceptualne badań nakierowane na identyfikację, opis i interpretację działań oraz czynników determinujących aktywność przedsiębiorczą. Wychodzi jednak poza wewnętrzne procesy myślowe przedsiębiorców podkreślając rolę czynników organizacyjnych i interakcji firmy z otoczeniem w procesie eksploracji i eksploatacji okazji. Łączy w ten sposób perspektywę makro, związaną z charakterystyką i perspektywami rozwoju rynku z ujęciem mikro w zakresie psychologicznych podstaw procesów decyzyjnych. Wpływa to również na postrzeganie roli przedsiębiorcy, który nastawiony jest na poszukiwanie i interpretowanie zachodzących w środowisku zewnętrznym zmian bardziej w kategoriach możliwości niż zagrożeń (Musyoka, Ombui, Iravo, 2017, s. 96).

Potencjał poznawczy tego podejścia pozwala na jego wykorzystanie w różnych obszarach nauk o zarządzaniu. Na przykład M. Oyson i D.H. Whittaker (2010) proponują model poszukiwania, tworzenia i eksploatacji okazji w pro-

cesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przedsiębiorca jest tu zaangażowany w podejmowanie decyzji dotyczących eksploracji okazji, a jego przedsiębiorstwo staje się narzędziem wykorzystywania okazji w skali międzynarodowej, pozwalając na przekształcanie potencjału środowiska zewnętrznego w wyniki rynkowe. Wśród korzyści takiego podejścia autorzy ci wymieniają, m.in.: lepsze przygotowanie koncepcyjne i zasobowe do rynkowej aktywności międzynarodowej, przyspieszenie internacjonalizacji poprzez odkrywanie okazji lub odrzucenie deterministycznego podejścia fazowego na rzecz selektywnego wyboru najbardziej korzystnych rozwiązań, czy też zwiększenie zakresu aktywności poprzez wejście na rynki o większym zasięgu geograficznym.

A. Żur (2015, s. 73-87) łączy natomiast podejście oparte na okazjach z rozwojem przedsiębiorczości społecznej. Proponuje ujęcie procesowe, zgodnie z którym kreacja nowych pomysłów rozpoczyna się od identyfikacji problemu społecznego przy wsparciu nabytej wcześniej wiedzy i nowych informacji zdobytych w ramach sieci relacji. Następnie kluczową rolę w eksploracji okazji odgrywa świadomość społeczna wyrażająca interpretację obserwowanej rzeczywistości uzależnioną od indywidualnej percepcji oraz oceny opartej na wyobraźni socjologicznej i empatii. W dalszym kroku procesy poznawcze przekształcają pozyskane informacje i rozproszone źródła wiedzy w nowe idee. Dlatego też zróżnicowane doświadczenia i bogate sieci powiązań przedsiębiorców, w połączeniu ze zróżnicowanymi zdolnościami poznawczymi, mogą wzmocnić proces przekształcania problemu społecznego w okazję na określone przedsięwzięcie przedsiębiorcze. Umysł przedsiębiorcy będzie następnie poszukiwał sposobów wykorzystania sił i instrumentów rynkowych do zmiany rozpoznanej rzeczywistości społecznej i stymulowania jednostek w kierunku wprowadzania rynkowych rozwiązań dla rozwiązania zidentyfikowanych problemów społecznych.

Podejście oparte na okazjach wykorzystywane jest również do analizy powstawania nowych przedsięwzięć gospodarczych. W tym obszarze L. Philip i S. Morrish (2019) podkreślają, iż okazje nadają strategiczny charakter projektowaniu nowych przedsiębiorstw poprzez określenie ich znaczenia, celów oraz definiowanie zakładanych kierunków i wyników aktywności przedsiębiorczej. Wyznaczają one również rolę przedsiębiorcy w firmie oraz w jego relacjach z otoczeniem. W tym ujęciu wykorzystanie okazji również ma charakter procesowy i wymaga określonych działań, których celem jest uzyskanie zakładanych wyników działalności. S. Tegtmeier i A. Kurczewska (2017) zwracają ponadto uwagę na istotne znaczenie dynamiki i timingu w procesie eksploracji i eksploatacji okazji nakierowanych na tworzenie nowych przed-

siewzięć gospodarczych. Na podstawie badań na próbie 678 absolwentek uczelni wyższych prowadzących własne firmy w Niemczech wysuwają one wnioszek, iż zbyt długi oraz zbyt krótki okres inkubacji firmy może mieć negatywny wpływ na wykorzystanie okazji. Istotną rolę odgrywa przy tym rozwój kapitału ludzkiego i społecznego oraz podejmowanie proaktywnych zachowań przez przedsiębiorców.

Przedsiębiorczość i koncepcja okazji wiąże się blisko z wprowadzaniem kreatywnych i nowatorskich rozwiązań do praktyki gospodarczej, dlatego też w pracy przyjęto, iż podejście oparte na okazjach może stanowić wartościowe poznawczo ramy konceptualne i aplikacyjne dla zwiększenia skuteczności oraz sprawności zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. Założenia te potwierdzają wnioski D. Abidi i N. Koichi (2020), którzy definiują podejście oparte na okazjach jako działalność przedsiębiorstw inspirowaną (napędzaną) wykorzystaniem okazji bez ograniczania się aktualnie dostępnymi zasobami. Charakteryzuje się ono rewolucyjnym podejściem do aktywności gospodarczej, krótkookresową orientacją, nieciągłym wykorzystaniem wymaganych zasobów oraz koncentracją na kreacji wartości. Wyniki ich badań przeprowadzonych na próbie 48 firm z Tunezji i 36 z Japonii wskazują, iż podejście oparte na okazjach pozytywnie wpływa na osiągnięcia przedsiębiorstw w zakresie innowacji, szczególnie działających w kraju rozwijającym się, w warunkach burzliwego i nieprzewidywalnego otoczenia rynkowego, przy czym mediatorem tego wpływu są określone działania przede wszystkim w zakresie eksploracji, jak również (częściowo) eksploatacji okazji. Słabością tych badań jest jednak bardzo uproszczona operacjonalizacja zmiennych wykorzystanych w pracach empirycznych. Na przykład do operacjonalizacji osiągnięć w zakresie innowacji wykorzystano tylko jeden wskaźnik (pytanie) odnoszący się do wyników rynkowych produktu nowo opracowanego lub ulepszanego w okresie ostatnich 3 lat w porównaniu do osiągnięć konkurentów z tego samego sektora. Operacjonalizację podejścia opartego na okazjach przeprowadzono natomiast w oparciu o zestaw 5 wskaźników (pytań) odnoszących się w znacznym stopniu do elastyczności firmy, jednak bez uwzględnienia specyfiki procesowego podejścia do eksploracji i eksploatacji okazji. Autorzy zwracają ponadto uwagę na niedostatek badań empirycznych pozwalających na ocenę wpływu podejścia opartego na okazjach na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw, co dodatkowo uzasadnia podjęcie tego zagadnienia w niniejszym projekcie badawczym.

Analizy teoretycznej podejścia opartego na okazjach dokonuje również H.X. Shi (2014) podkreślając, iż wyraża ono wspólną funkcję cech charak-

terystycznych (specyfiki) okazji oraz poznawczej i behawioralnej natury przedsiębiorcy, w ramach której przebiega proces przedsiębiorczy eksploracji i eksploatacji okazji dla sukcesu prowadzonej działalności gospodarczej. Może ono przy tym stanowić podstawę funkcjonowania zarówno istniejącego przedsiębiorstwa, jak również tworzenia nowego przedsięwzięcia gospodarczego. Z punktu widzenia rozwoju nauki o zarządzaniu pozwala badać przedsiębiorczość z perspektywy:

- przedsiębiorcy, który podejmuje i ukierunkowuje proces przedsiębiorczy;
- okazji, które wyzwalają i przebiegają przez proces przedsiębiorczy;
- efektów działalności, które pozwalają na ocenę zarówno okazji, jak również realizowanego procesu przedsiębiorczego.

H.X. Shi (2014) widzi ponadto potencjał podejścia opartego na okazjach do rozwoju działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Jego zdaniem innowacje mogą się bowiem pojawiać w dowolnym momencie przebiegu procesu eksploracji i eksploatacji okazji.

W pracy przyjęto zatem, iż założeniem podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP jest wzajemne powiązanie teoretycznych podstaw eksploracji i eksploatacji okazji ze specyfiką mikro, małych i średnich przedsiębiorstw nakierowane na uzyskanie istotnych i trwałych korzyści w zakresie działalności innowacyjnej MŚP. Dokonany przegląd literatury wskazuje ponadto, iż na pierwszy plan wysuwa się procesowe podejście do eksploracji i eksploatacji okazji wyrażające określone działania (aktywność) przedsiębiorcy nakierowane na osiągnięcie sukcesu przedsięwzięcia gospodarczego. Działania te przebiegają jednak w określonym kontekście – w specyficznych warunkach organizacyjnych i kulturowych zapewniających sprawność oraz skuteczność tego procesu. Z tego powodu w pracy przyjęto, iż podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP powinno składać się z 2 zasadniczych komponentów:

1. **Komponentu potencjału** wyrażającego warunki kulturowe i rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie, w ramach których przebiega eksploracja i eksploatacja okazji.
2. **Komponentu działania** obejmującego proces (fazy) eksploracji i eksploatacji okazji w działalności innowacyjnej firmy.

Wartościowych podstaw do opisu pierwszego z tych komponentów dostarcza **koncepcja zarządzania przedsiębiorczego** T. Browna, P. Davidssona

i J. Wiklunda (2001, s. 953-968). Obejmuje ona operacjonalizację propozycji H. Stevensona (1983) stanowiąc jednocześnie rozszerzenie i uzupełnienie koncepcji orientacji przedsiębiorczej o elementy menedżerskie. W ramach tego podejścia uwaga koncentruje się na zachowaniach przedsiębiorczych i działaniach kierowniczych nastawionych na poszukiwanie i wykorzystywanie okazji bez ograniczania się stanem posiadanych zasobów. Z tego powodu jest ona szczególnie wartościowa poznawczo dla firm sektora MŚP, które charakteryzują się istotnymi niedoborami zasobowymi w porównaniu z większymi podmiotami. Stanowi jednocześnie antytezę dla tzw. zarządzania administracyjnego, nakierowanego na maksymalizację stanu i efektywności wykorzystania posiadanych zasobów. Konceptualizacja tej propozycji opiera się na specyficznych postawach i zachowaniach menedżerskich w ramach określonych wymiarów, które obejmują:

- orientację strategiczną firmy, obejmującą czynniki wpływające na zakres i kształt strategii przedsiębiorstwa;
- orientację zasobową, wskazującą na podejście kierownictwa do gromadzenia i wykorzystywania zasobów w prowadzonej działalności;
- orientację wyrażającą nastawienie kierownictwa firmy na przebieg procesów wzrostowych i rozwojowych;
- strukturę określającą środowisko organizacyjne dla eksploracji i eksploatacji okazji;
- zasady wynagradzania obejmujące warunki gratyfikacji i awansowania kadry stosowane w przedsiębiorstwie;
- kulturowe warunki środowiska pracy.

Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego traktuje okazje jako główny czynnik orientacji strategicznej. Zakłada rewolucyjne i krótkookresowe nastawienie na okazje, przy założeniu nie ograniczania się dostępną bazą zasobową, którą należy kształtować elastycznie maksymalizując wartość. Eksploracji i eksploatacji okazji podporządkowane są tu zarówno rozwiązania organizacyjne, jak również środowisko pracy i kultura organizacyjna. Kierownictwo dąży do szybkiego wzrostu i akceptuje skalkulowane ryzyko w celu osiągnięcia korzyści rynkowych. W efekcie koncepcja ta koncentruje się na **określeniu menedżerskiego nastawienia** oraz określenia szczegółowych działań niezbędnych dla przebiegu procesów eksploracji i eksploatacji okazji w organizacji. Porównanie opisywanego podejścia z przeciwstawianą mu ideą zarządzania administracyjnego zostało przedstawione w tabeli 10.

Tabela 10. Porównanie koncepcji zarządzania przedsiębiorczego i administracyjnego

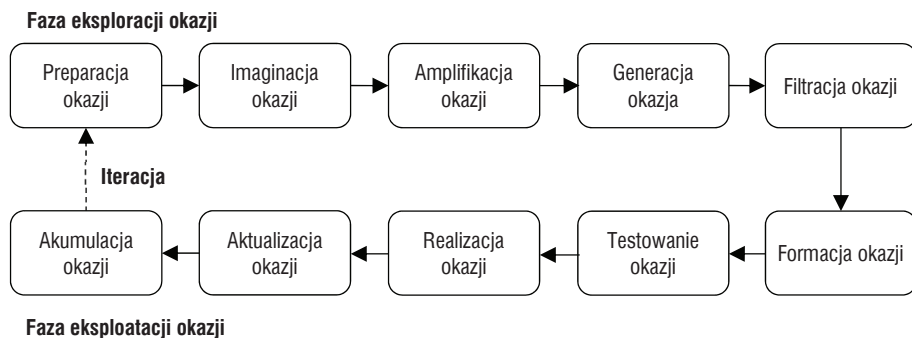
Cechy zarządzania administracyjnego	Wymiar konceptualny	Cechy zarządzania przedsiębiorczego
Motywowana kontrolowanymi zasobami	Orientacja strategiczna	Motywowana postrzeganiem i wykorzystywaniem okazji
• Podejście jednoetapowe, oparte na planach i dogłębnych analizach, obejmujące istotne i mniej elastyczne inwestycje angażujące znaczną ilość zasobów firmy • Własność lub długoterminowe angażowanie niezbędnych zasobów	Orientacja zasobowa	• Podejście elastyczne i wieloetapowe, nastawione na maksymalizację wartości przy zaangażowaniu niewielkich ilości zasobów w każdym etapie • Okresowe korzystanie lub okazjonalny wynajem niezbędnych zasobów
Nastawienie na bezpieczny, powolny i stabilny wzrost	Orientacja wzrostowa	Szybki wzrost jako priorytet, akceptacja ryzyka w celu osiągnięcia wzrostu
Wysoce sformalizowana, hierarchiczna	Struktura organizacyjna	Organiczna, płaska z wielowymiarowymi sieciami nieformalnymi
Oparte na odpowiedzialności za kontrolowane zasoby i stażu pracy	Zasady wynagradzania	Oparte na kreacji wartości w warunkach niezależnego działania i odpowiedzialności za wyniki
Eksploracja i eksploatacja okazji ograniczana przez kontrolowane zasoby; nakładanie kar za niepowodzenia.	Kultura przedsiębiorczości	Organizacyjne wspieranie i promocja eksploracji i eksploatacji okazji. Zachęcanie do eksperymentowania i odważnych działań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Brown, Davidsson, Wiklund, 2001, s. 955).

Wyniki badań K. Fellnhöfer (2017, s. 1534-1545) przeprowadzonych na próbie 301 pracowników z 4 przedsiębiorstw, w tym 3 z sektora MŚP wskazują, iż poszczególne wymiary koncepcji zarządzania przedsiębiorczego stanowią istotne czynniki kształtujące osiągnięcia organizacji w zakresie innowacji. Wszystkie 6 zoperacjonalizowanych wymiarów pozytywnie wpływało na prowadzoną działalność innowacyjną, w tym na: zakres skuteczności wprowadzania innowacji na rynek, poziom zróżnicowania wdrażanych innowacji w porównaniu do bezpośrednich konkurentów, wpływ innowacji na przewagę konkurencyjną firmy oraz na szybkość wprowadzania nowych innowacji w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami. Siła wpływu poszczególnych wymiarów konceptualnych zarządzania przedsiębiorczego na działalność innowacyjną badanych firm była podobna, jednak kluczowym czynnikiem okazała się orientacja strategiczna, związana z menedżerskim nastawieniem firmy na eksplorację i eksploatację okazji (0,30). W dalszej kolejności sukcesy w zakresie innowacji badanych przedsiębiorstw determinowane były przez: zasady wynagradzania (0,29), strukturę organizacyjną (0,27), orientację zasobową (0,26), kulturę przedsiębiorczości (0,24) oraz orientację wzrostową (0,23). Relatywnie niskie poziomy współczynnika determinacji dla rozpatrywanych modeli mieszczące się w przedziale 0,22-0,27 wskazują jednak na istnienie szeregu innych czynników, wpływających na wyniki badanych przedsiębiorstw w obszarze innowacji.

Komponent działania wyrażający proces eksploracji i eksploatacji okazji można natomiast opisać za pomocą określonych faz. Na podstawie rozważań teoretycznych przedstawionych w rozdziale 2, ze szczególnym uwzględnieniem dorobku takich autorów, jak: (Ardichvili, Cardozo, Ray, 2003, s. 105-123; Lumpkin, Hills, Shrader, 2004, s. 73-90; Karpacz, 2010, s. 45-52; Krupski, 2011a, s. 11-24; Vogel, 2017, s. 943-971) zaproponowano 10-etapowy model procesu eksploracji i eksploatacji okazji w rozwoju innowacyjności firm sektora MŚP (Matejun, 2018b, s. 3-15). Na fazę eksploracji składa się 5 pierwszych etapów nakierowanych na tworzenie odpowiednich podstaw oraz warunków zasobowych i organizacyjnych do odkrywania i/lub kreacji okazji stanowiących potencjalne źródło innowacyjnych rozwiązań o obiecujących walorach rynkowych. Faza eksploatacji obejmuje 5 pozostałych etapów związanych z zapewnieniem: spójności wdrażanych innowacji z perspektywami rozwoju rynku, skuteczności komercjalizacji oraz utrzymania sukcesu komercyjnego wdrażanych innowacji. Graficzną postać proponowanego modelu przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Proces eksploracji i eksploatacji okazji jako komponent działania podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP



Źródło: opracowanie własne.

Etap preparacji odnosi się do indywidualnej charakterystyki przedsiębiorcy, związanej z jego ogólną i specjalistyczną wiedzą, przebiegiem edukacji, życia rodzinnego, rozwojem sieci relacji społecznych, pasji, hobby oraz doświadczenia życiowego i zawodowego. Etap ten często nie jest zaplanowany, celowy ani uświadomiony, stanowiąc część życia każdego człowieka. Charakterystyka ta wpływa zarówno na skłonność do prowadzenia własnej firmy, zaangażowanie w realizowane działania, akceptację dla zmian, poziom apetytu

na ryzyko, jak również na możliwości poznawcze, zdolności i kreatywność danego człowieka. Jest istotnym czynnikiem interpretacji warunków zewnętrznych (otoczenia) oraz percepcji danej okazji (Davidsson, 2012).

Etap imaginacji zapewnia bezpośrednie powiązanie podejścia opartego na okazjach ze strategicznym poziomem zarządzania. Odzwierciedla wizję rozwoju firmy jako podmiotu budującego konkurencyjność i przewagę konkurencyjną na aktywności innowacyjnej i wdrażaniu odważnych, nowatorskich rozwiązań rynkowych (Piotrowska, 2019, s. 318-319). Do urzeczywistnienia tej wizji niezbędne jest zasobowe i organizacyjne przygotowanie do eksploracji i eksploatacji okazji realizowane na **etapie amplifikacji**. Kluczowe stają się tu zamierzenia i plany firmy w zakresie redundancji procedur i zasobów własnych (głównie niematerialnych), jak również określenie zasad dostępu do zasobów obcych (Krupski 2012, s. 11-22). Redundancja jest jednym z głównych mechanizmów zapewniających elastyczność firmy i pozwala na wzrost dynamiki późniejszej eksploatacji okazji. W ramach tego etapu wyznaczenia wymaga także przestrzeń okazji (Matejun, 2017b, s. 107-121), rozumiana jako obszar/wymiar otoczenia, w którym firma będzie odkrywać lub tworzyć zdarzenia o charakterze okazji.

Dzięki tym ustaleniom na **etapie generacji** realizowany jest monitoring przestrzeni okazji nastawiony na odkrywanie lub tworzenie zdarzeń o cechach okazji, prowadzący najczęściej do ich redundancji. Firma może stosować tu różne ścieżki działań i podejścia do generacji okazji proponowane w literaturze i prezentowane wcześniej w niniejszej pracy, w tym np.: ścieżkę systematycznej eksploracji, dziedzictwa, podejście stymulowane przez porażkę, pasywne, oparte na przypadku lub kreatywne (Chandler, DeTienne, Lyon, 2003; Dew, 2009; Murphy, 2011). Redundancja okazji wymaga **etapu filtracji** nakierowanego na wybór konkretnych okazji, którymi przedsiębiorca jest zainteresowany z punktu widzenia określonych kryteriów. Można wśród nich wymienić np. legalność, zdolność zasobową do eksploatacji okazji, czy uzyskanie określonych korzyści o charakterze materialnym lub pozamaterialnym. Kryteria te mają charakter zindywidualizowany i są zrelatywizowane względem czasu przeznaczonego na monitoring i proces filtracji, a także oceny możliwości wykorzystania, korzyści, kosztów i ryzyka związanego z eksploatacją okazji.

Po etapie filtracji przedsiębiorstwo przechodzi do fazy eksploatacji okazji w rozwoju innowacyjności, która obejmuje 5 kolejnych etapów. Na **etapie formacji** następuje nadawanie kształtu rynkowego i rozwój wybranych okazji z wykorzystaniem m.in. wsparcia B+R, zewnętrznego konsultingu, opinii sieci społecznych, biznes planu oraz analiz rynkowych. Przedsiębiorca gromadzi

w ten sposób brakujące informacje i buduje bardziej wyrafinowany obraz tego, jak będzie wyglądać przyszła innowacja w kontekście segmentu rynku i potrzeb klientów. Takie przygotowanie pozwala na podjęcie ostatecznej decyzji w sprawie możliwości wykorzystania okazji w działalności innowacyjnej firmy, co realizowane jest na **etapie testowania**. Jako kryteria oceny należy przyjąć przede wszystkim celowość, terminowość, wykonalność, skalowalność i powtarzalność przedsięwzięcia innowacyjnego stworzonego na bazie zidentyfikowanej okazji. Ważna jest tu uczciwa i obiektywna ocena potencjału zasobowego niezbędnego do wdrożenia innowacji, ograniczony optymizm oparty na bezstronnej obserwacji rzeczywistości oraz racjonalność podejmowanych decyzji.

Po pozytywnej ewaluacji można przejść do **etapu realizacji**, który ma charakter operacyjny i obejmuje tworzenie, rozwój i komercjalizację rynkową skutecznych innowacji wykreowanych na bazie okazji. Etap ten nastawiony jest na uzyskanie określonych korzyści materialnych i niematerialnych. Powinien być monitorowany, bowiem mimo zastosowania filtra okazji mogą pojawić się negatywne skutki ich wykorzystania związane ze zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Zmienność, złożoność i dynamika otoczenia wymaga podejmowania proaktywnych i reaktywnych działań nakierowanych na utrzymanie sukcesu rynkowego innowacji stworzonych na bazie okazji, co realizowane jest na **etapie aktualizacji**. Wśród takich działań można wymienić m.in. modyfikacje produktu/usługi, wejście na nowy rynek, restrukturyzację firmy, a także włączenie potencjału wynikającego z nowej okazji rynkowej.

Proces eksploracji i eksploatacji okazji stanowi dla organizacji istotne źródło rozwoju wiedzy i innych typów zasobów, kompetencji, czy procedur. Wiele z nich może mieć charakter nietrwały, dlatego też w procesie tym należy uwzględnić także **etap akumulacji**, nakierowany na retencję wartościowych i skutecznych zasobów oraz rozwiązań organizacyjnych umożliwiających eksplorację i eksploatację okazji w przyszłości. Etap ten stanowi podstawę iteracyjnego charakteru całego procesu i wiąże się z rozwojem organizacyjnego uczenia się oraz zarządzania wiedzą, stanowiących podstawę współczesnej innowacyjności (Sopińska, 2014, s. 243-254).

Zaproponowany proces ma układ sekwencyjny, jednak z powodu braku liniowości przebiegu procesów zarządzania w praktyce gospodarczej, poszczególne etapy realizowane mogą być w innej kolejności lub w sposób symultaniczny. Zakłada się w nim możliwość przejść pomiędzy etapami, np. negatywne wnioski na etapie filtracji lub ewaluacji stanowią podstawę do powrotu do etapu preparacji, amplifikacji lub generacji. Proponowany proces ma również charakter iteracyjny, bowiem akumulacja stanowi podstawę eksploracji i eks-

ploatacji okazji przyszłych generacji. Ogólny charakter tego procesu i możliwość wykorzystania w jego ramach różnorodnych ścieżek oraz metod postępowania zwiększa elastyczność i pozwala na dostosowanie podejścia opartego na okazjach do potrzeb, jak też możliwości danego przedsiębiorstwa.

W proponowanym modelu przyjęto, iż powyższy proces przebiega w warunkach potencjału, wyrażającego określone warunki kulturowe i rozwiązania organizacyjne związane z eksploracją i eksploatacją okazji. Należy założyć, iż rozwój tego potencjału powinien przyczyniać się do zwiększenia zdolności firmy do podejmowania działań w ramach wszystkich etapów rozpatrywanego procesu. Prowadzi to zatem do sformułowania hipotezy badawczej:

***Hipoteza H1:** Kulturowy i organizacyjny kontekst zarządzania przedsiębiorczego (komponent potencjału) jest istotnie i pozytywnie powiązany z rozwojem działań podejmowanych w ramach procesu eksploracji i eksploatacji okazji (komponent działania).*

3.2. Metazasady podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP

– Marek Matejun

3.2.1. Metazasady w ramach komponentu potencjału

Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach można opisać za pomocą określonych zasad i rekomendacji menedżerskich. Z powodu znacznego zróżnicowania, heterogenicznej struktury oraz różnych podejść firm sektora MŚP do procesów rozwojowych (Dominiak, 2005, s. 21-27; Matejun, 2015, s. 22-25) w pracy przyjęto, iż nie jest możliwe wyznaczenie szczegółowych zasad podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w tych podmiotach. Zastosowano zatem **koncepcję metazasad**, przez które rozumie się nadrzędne reguły regulujące treść, formę lub stosowanie innych zasad szczegółowych (*Oxford Dictionaries*). Jest ona powszechnie stosowana w analizie zbiorów danych np. do wyznaczania reguł asocjacji (Berrado, Runger, 2007, s. 409-431),

zapewniając ograniczenie nadmiaru stwierdzeń oraz lepszą organizację reguł niższego rzędu. Dzięki temu użytkownicy lub analitycy danych mogą lepiej interpretować proponowane założenia, podejmując odpowiednie decyzje w danej dziedzinie (Djenouri, Drias, Habbas, Chemchem, 2013, s. 109).

Wykorzystanie analogicznego podejścia w naukach o zarządzaniu pozwala na wyznaczanie ogólnych wzorców postępowania odnoszących się do organizacji jako całości, do których dostosowywane są następnie podsystemy i poszczególne działania (Egan, 2015, s. 74) w zależności od specyfiki danego podmiotu. Dzięki temu możliwe jest zaproponowanie elastycznego i adaptatywnego zbioru ogólnych reguł (działań), które następnie na poziomie operacyjnym uwzględniają systemowy oraz kontekstualny charakter danego przedsiębiorstwa, pozwalając jednocześnie na kształtowanie i ocenę różnych ścieżek decyzyjnych, realizowanych w praktyce gospodarczej (Dobrzański, Borkowska-Niszczota, Kiryluk, Szymańska, 2010, s. 147, 161). Metazasady mają zatem charakter strategicznych (ogólnych) zaleceń dla firm planujących rozwijać podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami, pozwalając jednocześnie na kreatywne stosowanie różnorodnych rozwiązań szczegółowych (operacyjnych) wyróżniających podmiot na rynku. Koncepcja metazasad wpisuje się również w formułowane w literaturze zalecenia dotyczące zarządzania firmami sektora MŚP. W przypadku tych podmiotów proponuje się bowiem odejście od formalnych (planistycznych) koncepcji zarządzania w stronę formułowania określonych wzorców działania, czy reguł określonych zachowań (Safin, Pabjan, Pluta, 2014, s. 167), możliwych do elastycznej implementacji w zależności od specyfiki i potrzeb konkretnego podmiotu gospodarczego.

Dotychczasowa literatura oferuje wiele wskazówek, na podstawie których można wyznaczyć metazasady podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. Wartościowych zaleceń, **w ramach komponentu potencjału**, dostarcza operacjonalizacja koncepcji zarządzania przedsiębiorczego zaproponowana przez T. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda (2001, s. 953-968), która uwzględnia dodatkowo specyfikę firm sektora MŚP. Została ona przygotowana na zestawieniu przeciwstawnych zasad, przewidzianych, z jednej strony – dla koncepcji zarządzania przedsiębiorczego oraz z drugiej – ich antytez specyficznych dla podejścia administracyjnego. Na podstawie ocen kierownictwa wskazujących przewagę określonych rozwiązań w 6 wymiarach: orientacji strategicznej, zasobowej i wzrostowej, struktury organizacyjnej, zasad wynagradzania i kultury przedsiębiorczości, możliwe jest dokonanie oceny rozwoju zarządzania przedsiębiorczego w danej firmie.

W obszarze orientacji strategicznej autorzy rekomendują powiązanie podejścia opartego na okazjach ze strategicznym wymiarem funkcjonowania firmy. Wyznaczając strategię firmy należy kierować się przede wszystkim dostrzeganymi lub kreowanymi okazjami i nie ograniczać się zasobami, którymi dysponuje (lub nie dysponuje) firma. W związku z tym głównym zadaniem kierownictwa jest ocena okazji pod względem ich korzyści i potencjału rynkowego, a dopiero potem zabezpieczenie zasobów umożliwiających ich eksploatację. Zalecenia te są przeciwstawiane rozwiązaniom charakterystycznym dla podejścia administracyjnego, zgodnie z którymi główną determinantą strategicznych kierunków działalności firmy są posiadane zasoby. W efekcie wyznaczając strategię firmy kierownictwo koncentruje się na jak najlepszym wykorzystaniu zasobów, ograniczając eksplorację i eksploatację okazji jedynie do sytuacji możliwych do urzeczywistnienia na bazie aktualnie dostępnych środków.

Formułując metazasady podejścia opartego na okazjach należy zwrócić jednak uwagę na ograniczenia firm sektora MŚP w obszarze strategii i zarządzania strategicznego. W literaturze podkreśla się, iż koncepcje w zakresie zarządzania strategicznego zostały opracowane z uwzględnieniem potrzeb i specyfiki dużych podmiotów gospodarczych (David, 2011, s. 5-16). W przypadku firm sektora MŚP wiele podmiotów nie posiada formalnej strategii rozwoju, która formułowana jest w sposób niesformalizowany „w głowie właściciela” lub występuje w postaci zbioru wielu dokumentów i zapisów. W związku z tym w odniesieniu do tych przedsiębiorstw bardziej uprawnione jest mówienie o specyficznym podejściu strategicznym do rozwoju firmy (Listwan, 2009, s. 141-143; Sařin, 2008, s. 95-109), opartym na przedsiębiorczości, wykorzystaniu rozwiązań sieciowych (Czakon, 2012, s. 54-60) i koncentracji ograniczonych zasobów na kreowaniu wartości dla klienta (Kraus, Kauranen, 2009, s. 42-43) poprzez aktywność w niszach rynkowych oraz rozwój produktu i penetrację rynku (Kraus, Reiche, Resche, 2007, s. 110-127).

Zalecenia formułowane **w obszarze orientacji zasobowej**, które warto uwzględnić w koncepcji podejścia opartego na okazjach, koncentrują się na odpowiednich sposobach wykorzystania zasobów warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstw (Steinerowska-Streb, 2017, s. 24-34) w procesie eksploracji i eksploatacji okazji, bez względu na charakter ich posiadania. W wykorzystywaniu okazji na pierwszy plan wysuwa się zatem sam pomysł na inkubowane przedsięwzięcie, który jest znacznie ważniejszy, niż posiadanie zasobów (np. ludzkich, finansowych, relacyjnych, technicznych itp.). Dzięki temu firma może podejmować przedsięwzięcia nie mając bezpośredniej kon-

troli nad zasobami niezbędnymi do ich zakończenia, a zaangażowanie zasobowe w wykorzystanie okazji może rozwijać się wieloetapowo, przy jednoczesnej akceptacji zróżnicowanych form dostępu do zasobów (np. ich wypożyczenia, czy wynajmu). Antytezą tych zaleceń stanowią rekomendacje charakterystyczne dla podejścia administracyjnego. Zgodnie z nimi firma preferuje pełną kontrolę i własność zasobów, a jej sukces uzależniony jest przede wszystkim od ilości inwestowanych środków (głównie finansowych). W wykorzystywaniu okazji dostęp do zasobów również staje się ważniejszy od pomysłu na przedsięwzięcie, które podejmowane jest dopiero w sytuacji pewności posiadania zasobów niezbędnych do jego zakończenia.

Metazasady charakterystyczne dla tego obszaru mają bardzo istotne znaczenie dla firm sektora MŚP, których charakterystyka opiera się na ograniczonych zasobach, szczególnie w sferze zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera skuteczność wykorzystania tych zasobów, a błędy w tym zakresie mogą w szybkim tempie doprowadzić do upadku firmy. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny wobec tego maksymalizować wykorzystanie zasobów niematerialnych, takich jak: relacje, tożsamość, reputacja, kultura organizacyjna, kompetencje, czy systemy funkcjonalne (Adamik, Nowicki, 2012, s. 102-104), a także rozwijać strategiczne cechy zasobów, charakterystyczne dla teorii zasobowej firmy, takie jak: wartość i rzadkość strategiczna, niepowtarzalność, niezastępowalność oraz wysoki poziom zorganizowania (Barney, 1991, s. 99-120; Barney, Hesterly, 2010, s. 68-86). W ich przypadku ważna staje się również skłonność do wykorzystywania zaawansowanych form dostępu do zewnętrznych zasobów, takich jak: outsourcing, leasing, czy franchising oraz różnorodnych form wsparcia przedsiębiorczości ze źródeł publicznych (Matejun, Szymańska, 2012, s. 207-237).

Rozszerzenie wniosków wynikających z orientacji strategicznej i zasobowej stanowią rekomendacje charakterystyczne **dla obszaru orientacji wzrostowej**. W tym przypadku zalecane jest nastawienie firmy na znaczny i relatywnie szybki wzrost prowadzonej działalności, przy jednoczesnej akceptacji skalkulowanego ryzyka wynikającego z eksploracji i eksploatacji okazji. Przeciwnieństwem tego podejścia są rozwiązania charakterystyczne dla zarządzania administracyjnego, zgodnie z którymi wzrost nie jest głównym celem działania firmy, która przede wszystkim koncentruje się na przetrwaniu w długim okresie. Zachodzące procesy wzrostowe mają tu inny charakter; są zdecydowanie bardziej stabilne, równomierne i ewolucyjne, ograniczając potencjalne efekty wynikające z eksploracji i eksploatacji okazji.

Zagadnienie wzrostu rozumianego jako ilościowe powiększanie rozmiarów, stanu posiadania i wartości organizacji (Masłyk-Musiał, 1996, s. 9; Stabryła, 1996, s. 9; Pierścioneek, 1996, s. 11; Machaczka, 1998, s. 14; Wasilczuk, 2005, s. 11) wywołuje szereg konsekwencji dla firm sektora MŚP. Przebiega w warunkach dominującej roli właściciela w systemie organizacyjnym nakierowanej na zachowanie przez niego kontroli nad przedsiębiorstwem (Jones, 2003, s. 245-267; Tomczyk, Lee, Winslow, 2013, s. 66-82). Dynamiczny wzrost firmy prowadzi natomiast do konieczności rozdzielenia własności od zarządzania (Bjuggren, Daunfeldt, Johansson, 2010), co wiąże się z ograniczeniem bezpośredniej kontroli właścicielskiej, a nawet przejściem do kategorii dużych przedsiębiorstw z uwagi na przekroczone wskaźniki ilościowe. Podlega również ograniczeniom w ramach z tzw. efektu Penrose, związanym z niedostosowaniem kompetencji menedżerskich do wyzwań wynikających z szybkiej ekspansji firmy (Lin, Chen, Ahlstrom, Wang, 2021, s. 72-76). W efekcie dynamiczny wzrost nie zawsze stanowi najlepszą opcję strategiczną dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W ich przypadku ważniejsze wydaje się nastawienie na rozwój, w ramach którego akcentowane są jakościowe zmiany firmy (lub komplementarne zmiany jakościowe i ilościowe) (Gabrusewicz, 1992, s. 23; Penc, 1997, s. 381; Lachiewicz, Zdrajkowska, 2003, s. 94). Firmy sektora MŚP o silnej orientacji rozwojowej są nastawione na przyszłość i działania proaktywne koncentrując ograniczone zasoby na wyznaczonych celach. W znacznym stopniu wykorzystują strategiczne podejście do rozwoju i są nastawione na wykorzystywanie okazji pojawiających się w otoczeniu poprzez ciągłe doskonalenie swojej pozycji rynkowej (Matejun, 2015, s. 38). Ich właścicieli cechuje wysoka ambicja i wizja rozwoju firmy (Majumdar, 2008, s. 157-168). Orientacja rozwojowa staje się zatem istotnym kryterium różnorodności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Piasecki, 2001a, s. 75-76), prowadząc m.in. do wyodrębnienia firm przedsiębiorczych, szybko rosnących, innowacyjnych, działających w obszarach zaawansowanych technologii, czy internacjonalizujących działalność.

Wnioski dla podejścia opartego na okazjach wynikają również z rekomendacji formułowanych **w obszarze struktury organizacyjnej**. Zgodnie z nimi eksploracji i eksploatacji okazji sprzyja elastyczne podejście do strukturalizacji działalności gospodarczej oraz nastawienie na swobodną adaptację stosowanych rozwiązań do zmieniających się warunków i możliwości. Korzystne jest także stosowanie niesformalizowanych procedur działania i mechanizmów kontrolnych, opartych często o nieformalne kontakty i relacje oraz występowanie różnorodności stylów kierowania w firmie, dostosowanych do wymogów określonej sytuacji. W efekcie możliwa jest większa koncentracja na

prawidłowej realizacji zadań nawet przy dopuszczeniu pomijania formalnych procedur organizacyjnych, a także przyzwolenie, aby wymogi sytuacji i cechy osobowe pracownika determinowały właściwy zakres jego pracy. Antytezą tych zaleceń są rozwiązania charakterystyczne dla podejścia administracyjnego, zgodnie z którymi na pierwszy plan w prowadzonej działalności wysuwają się formalne procesy i procedury, a także sprawdzone i skuteczne zasady zarządzania i standardy branżowe. W tym przypadku wykorzystanie okazji jest ograniczone przez ścisłą kontrolę środków i operacji za pomocą zaawansowanych systemów sterowania i informacji, a także silny nacisk, aby pracownicy stosowali się ściśle do formalnych opisów swoich stanowisk pracy.

Metazasady zarządzania przedsiębiorczego w obszarze struktury organizacyjnej bardzo dobrze wpisują się w specyfikę firm sektora MŚP, których jedną z podstawowych cech jakościowych jest uproszczona i przejrzysta strukturalizacja (Mazzarol, Reboud, Clark, 2011, s. 14-18). Wyraża się ona ograniczoną liczbą szczebli organizacyjnych i centrów decyzyjnych z dominacją powiązań liniowych i słabo wyodrębnionymi powiązaniami funkcjonalnymi. Charakteryzuje się również niską specjalizacją stanowisk i podziałem pracy oraz małą formalizacją działalności. W tych warunkach ograniczeniu ulega skala konfliktów celów i interesów, ma miejsce szybka i bezpośrednia komunikacja oraz skuteczny przepływ informacji. Sposób ukształtowania struktury organizacyjnej zapewnia firmom sektora MŚP mobilność, elastyczność, zdolność do szybkiej zmiany profilu działalności oraz możliwość właściwej reakcji na wyzwania zmieniających się warunków rynkowych (Wolański, 2013, s. 26-27).

Interesujących rekomendacji dla podejścia opartego na okazjach dostarcza również operacjonalizacja **obszaru związanego z zasadami wynagradzania kadry**. W tym przypadku zaleca się powiązanie rozwiązań z zakresu oceny i wynagradzania kadry z tworzeniem przez pracowników wartości, którą wnoszą do rozwoju firmy. Budując systemy motywowania należy nagradzać zatrudnionych poprzez stosowanie rozwiązań pozwalających na partycypację we wzroście wartości przedsiębiorstwa. Ważne jest również odpowiednie profilowanie pozycji pracowników w firmie, przede wszystkim przez pryzmat osiągnięć w zakresie eksploracji i eksploatacji okazji przyczyniających się do rozwoju prowadzonej działalności. Antytezą tych rozwiązań stanowią zalecenia specyficzne dla podejścia administracyjnego. Zgodnie z nimi pracownicy są oceniani i wynagradzani wyłącznie na podstawie realizacji swoich obowiązków, pozycja zatrudnionych bazuje na zakresie ich odpowiedzialności i kompetencji, a w ramach środków motywacyjnych dominuje możliwość awansu oraz okresowe podwyżki wynagrodzenia.

Metazasady charakterystyczne dla tego obszaru wiążą się z wyzwaniami firm sektora MŚP w zakresie systemów doboru i motywowania personelu. Mają one z reguły charakter prosty, scentralizowany i mało sformalizowany (Leszczewska, 2007, s. 107). Z powodu ograniczonych zasobów i rozmiarów organizacji nie są stosowane rozbudowane i złożone metody, techniki i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, a większość decyzji dotyczących sfery kadrowej podejmuje samodzielnie i niezależnie właściciel. Ważną rolę pełnią tu bezpośrednie stosunki służbowe pomiędzy kierownictwem a pracownikami pozwalające na elastyczny rozdział zadań oraz właściwą ocenę zaangażowania i wyników pracowników. Z drugiej jednak strony, rozwiązania takie wyzwalają dużą uznaniowość i intuicyjność w procesie podejmowania decyzji kadrowych (Lachiewicz, Załączny, 2003, s. 11). W efekcie kluczową rolę w obszarze zasad wynagradzania kadry pełnią nastawienie i sposoby działania stosowane przez właściciela firmy.

Kształtowane w ten sposób środowisko pracy wiąże się jednocześnie bezpośrednio z określonymi rozwiązaniami **w obszarze kultury przedsiębiorczości**. W tym przypadku firma powinna być nastawiona na kreatywność pracowników oraz wnikliwie obserwować szerokie zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, które są z reguły źródłem wartościowych pomysłów na nowe lub ulepszone produkty i usługi. Dzięki temu w przedsiębiorstwie nigdy nie brakuje pomysłów, które można przekształcić w obiecujące rynkowo przedsięwzięcia; jest ich często o wiele więcej niż czasu i zasobów niezbędnych do ich realizacji. Antytezą tych zaleceń stanowią rozwiązania charakterystyczne dla zarządzania administracyjnego. Zgodnie z nimi zmiany społeczno-gospodarcze rzadko stanowią inspirację dla obiecujących rynkowo pomysłów które mogłyby być przekształcone w zyskowne produkty/usługi. Niedostatek pomysłów powoduje, iż firma posiada często niewykorzystane nadwyżki zasobowe, co w dłuższej perspektywie ogranicza pozycję konkurencyjną i perspektywy rozwojowe przedsiębiorstwa.

W literaturze wiele miejsca poświęca się kulturowym czynnikom sprzyjającym przedsiębiorczości i innowacyjności z uwzględnieniem specyfiki firm sektora MŚP (Gadomska-Lila, 2011, s. 124-133; Wolf, Kaudela-Baum, Meisner, 2012, s. 242-274; Kurowska, Szymańska, Walecka, 2013, s. 29-34; Stankiewicz, Moczulska, 2013, s. 119-130; Korpysa, 2014, s. 148-159; Halim et al., 2015, s. 85-93; Lachiewicz, Matejun, 2016, s. 179-192). W ujęciu ogólnym można stwierdzić, iż obejmują one przede wszystkim:

- nastawienie właściciela i kierownictwa na przyszłość, otwarcie na nowości oraz potrzeby otoczenia, jak też wsparcie uczenia się i rozwoju kompetencji;
- wsparcie zaangażowania kadry w działalność innowacyjną poprzez promocję kreatywności, budowanie nastawienia na przyszłość, wiedzę i nowe rozwiązania, a także poprzez akceptację i przychyłność ze strony właścicieli dla pomysłów zgłaszanych przez pracowników firmy;
- otwartość na kontakty z otoczeniem i porowate granice organizacji, głównie poprzez nastawienie na współpracę, bezpośredni kontakt i budowanie sieci powiązań z interesariuszami firmy;
- zachowania promujące rozwój i dyfuzję wiedzy w firmie, w tym przede wszystkim promowanie i nagradzanie dzielenia się wiedzą w firmie, a także budowanie atmosfery wzajemnego zaufania, kreatywności i integracji;
- pobudzanie apetytu na ryzyko i akceptację niepewności w prowadzonej działalności.

Interesujących wniosków w zakresie metazasad podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w obszarze wynagradzania kadry oraz kultury przedsiębiorczości i innowacyjności dostarczają wyniki badań jakościowych T. Kraśnickiej (2016, s. 53-66) na próbie 4 małych i 5 średnich przedsiębiorstw. Wskazują one na niedostateczny rozwój działań w sferze wynagradzania kadry za aktywność proinnowacyjną, a orientacja zarządzających na wykorzystanie innowacyjności pracowników ma głównie charakter deklaracyjny. W większym zakresie stosowane są natomiast rozwiązania w zakresie kształtowania klimatu sprzyjającego zachowaniom innowacyjnym pracowników. Wśród nich wymienić można relatywnie wysoki zakres autonomii pracowników działów pozaprodukcyjnych, niski poziom formalizacji systemów komunikacji, a także budowanie dobrej atmosfery w pracy, głównie na poziomie zespołowym np. poprzez działania integracyjne oraz systematyczne spotkania robocze.

Przeprowadzone rozważania wskazują, iż metazasady charakterystyczne dla komponentu potencjału podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami, wywodzące się z operacjonalizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego, bardzo ściśle wiążą się ze specyfiką firm sektora MŚP. Podmioty te wykazują znaczący potencjał w zakresie rozwoju orientacji strategicznej i struktury organizacyjnej, sprzyjający eksploracji i eksploatacji okazji. Jednocześnie rozwój orientacji zasobowej, zasad wynagradzania kadry i kultu-

ry przedsiębiorczości stanowi istotne wyzwanie dla przedsiębiorstw sektora MŚP, uzależnione głównie od nastawienia i rozwiązań stosowanych przez właściciela firmy. Warto ponadto zwrócić uwagę na rozwój orientacji rozwojowej tych podmiotów, uzupełniającej wzrost ilościowy, nakierowany na wzrost organizacji i powiększanie ilościowych wskaźników prowadzonej działalności.

3.2.2. Metazasady w ramach komponentu działania

Omówione powyżej warunki tworzą kontekst, w którym przebiega proces eksploracji i eksploatacji okazji, wyrażający **komponent działania** w ramach podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. Metazasady tego komponentu wynikają z przedstawionych w poprzednim rozdziale determinant eksploracji i eksploatacji okazji, wiążąc się bezpośrednio z charakterystyką poszczególnych etapów podejścia procesowego do tego zagadnienia. Ważne jest jednocześnie, by sprzyjały one bezpośrednio działalności innowacyjnej firm sektora MŚP.

Na etapie preparacji kluczową rolę odgrywają określone elementy charakterystyki osobowej przedsiębiorcy (właściciela-menedżera firmy). Kluczowe działania na tym etapie powinny obejmować szerokie zainteresowania, pasje i doświadczenia wykraczające również poza wąską specjalizację branżową prowadzonej działalności. Jest to wyrazem otwartości umysłu, wysokich zdolności poznawczych oraz akceptacji dla zmian i nowości. Umożliwia szerokie spojrzenie na wiele problemów i wyzwań, które mogą stanowić potencjalne okazje dla wdrażania innowacji. Ważne są również silnie rozwinięte sieci relacji społecznych nie tylko w środowisku branżowym, ale obejmujące również inne branże o wysokich perspektywach wzrostowych oraz instytucjonalne otoczenie małego biznesu, w tym np. podmioty finansowe, ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, czy instytucje regulacyjne. Pozwalają one na wymianę wiedzy, rozpoznawanie nowości i perspektyw rozwoju rynku, jak również identyfikację zdarzeń o charakterze potencjalnych okazji dla prowadzonej działalności gospodarczej.

Wyniki dotychczasowych badań potwierdzają jednocześnie, iż charakterystyki te są istotnymi czynnikami innowacyjności firm sektora MŚP. Wskazują na to m.in. analizy przeprowadzone przez M. Plotnikową, I. Romero i J. Martínez-Romána (2016, s. 939-954). Wynika z nich, iż aktywność innowacyjna zależna jest od wcześniejszych doświadczeń zawodowych przedsiębiorców, poziomu ich wykształcenia oraz rozwoju sieci powiązań społecznych.

Pasje, zainteresowania i hobby przedsiębiorców również sprzyjają rozwojowi innowacji w firmach sektora MŚP (Martin, Schouten, 2014, s. 855-870; Milanese, 2018, s. 423-430). Połączone z działalnością gospodarczą pozytywnie wpływają na poziom umiejętności i wiedzy, które przekładają się następnie na nowe pomysły i kreatywne rozwiązania rynkowe. J. Ropega (2020, s. 65) również zauważa pozytywny wpływ wcześniejszego doświadczenia na zdolność do identyfikacji i wykorzystania okazji rynkowych, a także wykorzystania logiki efektu. Wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu firmy może się przyczynić do rozwoju sieci współpracy i gromadzenia większej ilości wiedzy i kontaktów, umiejętności z zakresu produkcji, marketingu i dystrybucji, co może zwiększać dostrzeganie lub kreowanie okazji rynkowych.

Etap imaginacji wyraża silne nastawienie przedsiębiorcy na przyszłość i osiągnięcia rynkowe. Jest on realizowany poprzez postrzeganie przyszłego charakteru prowadzonej działalności jako firmy innowacyjnej oraz lidera wdrażającego nowe, odważne projekty racjonalizatorskie. Ważnym jego komponentem jest też silna motywacja przedsiębiorcza i związana z nią bezpośrednio potrzeba osiągnięć. Motywacja ta ma charakter afektywny i stanowi istotny czynnik eksploracji (identyfikacji) okazji (Koczerga, 2014, s. 88-108). Potrzeba osiągnięć umożliwia natomiast wytrwałe podejmowanie działań, przezwyciężanie przeszkód, pokonywanie trudności i osiąganie wytyczonych, ambitnych celów. Pobudza ona przedsiębiorców do działania, motywuje do długotrwałych wysiłków, rozwoju, poszerzania kompetencji, rywalizowania z innymi, a przede wszystkim radzenia sobie z własnymi ograniczeniami i słabościami (Piecuch, 2005, s. 45). Etap ten wiąże się jednocześnie bezpośrednio z jedną z podstawowych cech charakterystycznych okazji, jaką jest ich perspektywiczny charakter nakierowany na nowości, marzenia oraz wizje przyszłych stanów rzeczy i zdarzeń.

Wskazane powyżej czynniki wpływają jednocześnie na poziom innowacyjności firm przedsiębiorstw. W literaturze imaginację łączy się blisko z pojęciami kreatywności oraz innowacji (Forgeard, Kaufman, 2016, s. 250-269) i podkreśla, że wraz z odwagą przedsiębiorczą stanowi jedną z kluczowych cech dynamicznych firm zaawansowanych technologii. Odgrywa ona także istotne znaczenie w procesie rozpoczynania oraz na wczesnych etapach rozwoju działalności gospodarczej. W tym kontekście ułatwia ona skuteczną koncentrację ograniczonych zasobów na ewolucyjnym procesie rozwoju przedsiębiorstwa i odnajdywaniu kreatywnej drogi sukcesów rynkowych (Miller, Le Breton-Miller, 2017, s. 667-675). Istotnym warunkiem tych sukcesów jest jednak również silna motywacja przedsiębiorców. I. Romero i J.A. Martínez-Román (2012, s.

179-180) podkreślają, iż „innowacyjność wymaga zmotywowanych osób. (...) Aby rozwijać innowacje, jednostka musi być zmotywowana i otwarta na zaangażowanie i wyzwania zawodowe”.

Działania podejmowane **na etapie amplifikacji** obejmują przede wszystkim zapewnienie nadwyżki/zapasów zasobów własnych lub procedur dostępu do zasobów obcych, niezbędnych do szybkiej reakcji na wybraną okazję. Z uwagi na ograniczone zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe firm sektora MŚP, podmioty te powinny koncentrować się na redundancji zasobów niematerialnych oraz rozwoju strategicznych cech zasobów własnych. Potwierdzają to wyniki badań R. Krupskiego (2011b, s. 18-20), które wskazują, iż w procesie wykorzystywania okazji w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach kluczową rolę odgrywają niesformalizowane relacje z otoczeniem oraz kompetencje, talenty i zachowania pracowników, wyrażające wartość, rzadkość i niepowtarzalność strategiczną kapitału ludzkiego firmy. Ważna jest tu również rozległość przestrzeni społeczno-gospodarczej, w której przedsiębiorstwo nastawione jest na eksplorację okazji. Przestrzeń ta powinna wykraczać poza ramy branżowe prowadzonej działalności i uwzględniać wiele zróżnicowanych wymiarów środowiska zewnętrznego, takich jak otoczenie nastawione negatywnie/wrogo do firmy, regulacyjne, międzynarodowe, czy elektroniczne.

Przegląd literatury potwierdza jednocześnie istotne znaczenie zasobów w rozwoju innowacyjności firm sektora MŚP. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych, głównie technicznych i technologicznych (Andrade i in., 2015, s. 104-119) oraz finansowych, przeznaczanych na prace badawczo-rozwojowe (Covin i in., 2016, s. 5622), jak również zasobów niematerialnych, takich jak: kapitał ludzki (Jardon, 2016, s. 59-66), wiedza, kultura organizacyjna i klimat sprzyjający kreatywności (Rasmussen, 2014, s. 1450021-1 – 1450021-20), a także relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Badania w tym zakresie prowadzili także T. Woschke, H. Haase i J. Kratzera (2017, s. 195-217) analizując wpływ niedoborów zasobowych firm sektora MŚP na działalność innowacyjną. Z dokonanego przez nich szerokiego przeglądu literatury wynikają niejednoznaczne wnioski. Niedobory zasobowe mogą oddziaływać bowiem zarówno negatywnie, jak również pozytywnie na osiągnięcia w zakresie innowacji. Wyniki ich badań na próbie 302 innowacyjnych firm sektora MŚP z Niemiec wskazują jednak, iż uzależnione jest to od rodzaju innowacji. Ograniczenia zasobów finansowych mają bowiem pozytywny wpływ na wdrażanie innowacji inkrementalnych, natomiast nie wykazują wpływu na wdrażanie innowacji radykalnych. Wynika z tego, iż zasoby finansowe nie zawsze są istotnym stymulatorem innowacyjności MŚP. W tym przypadku ważniejsza wydaje

się elastyczna alokacja ograniczonych zasobów w wybrane projekty innowacyjne, niż nieuzasadnione powiększanie bazy zasobowej firmy.

Na etapie generacji istotna staje się aktywność, kompleksowość i systematyczność monitoringu przestrzeni okazji nakierowanego na eksplorację zjawisk, procesów i zdarzeń potencjalnie korzystnych z punktu widzenia wdrażania innowacji. Działania te wynikają z cech charakterystycznych okazji. Aktywność wyraża zaangażowanie podmiotu w proces ich eksploracji, kompleksowość pozwala na uchwycenie zróżnicowania oraz kontekstu ich interpretacji i postrzegania, natomiast systematyczność umożliwia ich powiązanie z określonym momentem i czasem oraz analizę dynamiki i przebiegu cyklu życia okazji. Celem firmy powinno być jednocześnie gromadzenie informacji o możliwie wielu potencjalnych okazjach w celu ich porównywania i wyboru (w kolejnym etapie) najkorzystniejszych aktywności. Ważne jest przy tym zachowanie odpowiedniej równowagi na etapie generacji między zaangażowaniem firmy w proces monitoringu otoczenia, a redundancją okazji zapewniającą dostęp do informacji pozwalających na ich rzetelną i trafną ocenę gospodarczą.

Działania nakierowane na monitoring otoczenia społeczno-gospodarczego pełnią jednocześnie istotną rolę w rozwoju innowacyjności MŚP, szczególnie w przypadku firm preferujących otwarte modele innowacji. Na znaczenie systematycznych analiz otoczenia zwracają szczególną uwagę w swoim modelu R. Eito-Brun i M.-A. Sicilia (2017, s. E13-E25). Monitoring ten powinien być nakierowany na poszukiwanie kontaktów, projektów, technologii lub doświadczeń, które mogą być wykorzystane do identyfikacji, oceny i wprowadzania innowacji na rynek. Aktywność ta wykracza znacząco poza klasyczną analizę konkurencji poprzez nacisk na identyfikację potencjalnych partnerów, technologii i przedstawicieli użytkowników, którzy mogą dostarczyć wiarygodnego opisu problemu i dokonać oceny proponowanych rozwiązań. M. Weyts, G. Stox i P. Vijncke (2016, s. 37-45) również podkreślają kluczową rolę monitoringu otoczenia w rozwoju innowacyjności małych przedsiębiorstw. Ich zdaniem monitoring ten jest istotny na każdym etapie procesu innowacyjnego i powinien obejmować zarówno otoczenie bliższe, jak również dalsze (np. z wykorzystaniem analizy DEPEST⁴). W pierwszej kolejności powinien być nakierowany na wykrywanie potencjalnych sygnałów innowacji, a następnie na gromadzenie pomysłów i rozwiązań przydatnych przy wyborze projektów innowacyjnych, zapewnieniu zasobów do realizacji oraz ich komercjalizacji rynkowej.

⁴ DEPEST jest analizą makrootoczenia firmy uwzględniającą czynniki: demograficzne, ekonomiczne, polityczne, w zakresie środowiska naturalnego, socjo-kulturowe oraz technologiczne, zob. szerzej: (Jethu-Ramsodh, Hendrickx, 2011, s. 133-140).

Działania realizowane **na etapie filtracji** obejmują ewaluację wygenerowanych okazji z punktu widzenia określonych kryteriów merytorycznych. Ewaluacja ta nie może być przy tym prowadzona w sposób intuicyjny i subiektywny, a jej podstawę powinny stanowić rzetelne i obiektywne (zobiektywizowane) analizy pozwalające na wybór najkorzystniejszych okazji do ich dalszej eksploatacji rynkowej i wdrażania innowacji. Ważne jest również przyjęcie określonych, wyraźnie zdefiniowanych kryteriów oceny, obejmujących potencjalne korzyści i zagrożenia (ryzyko) oraz niezbędne nakłady zasobowe (ludzkie, rzeczowe, finansowe i inne) związane z eksploracją okazji. Zasady te wiążą się bezpośrednio ze specyfiką koncepcji okazji. Ewaluacja umożliwia ocenę pozytywnego i twórczego charakteru okazji oraz pozwala zrozumieć ryzyko wynikające z ich dalszej eksploatacji. W ten sposób firmy sektora MŚP mogą koncentrować ograniczone zasoby na działaniach pozwalających na uzyskiwanie korzystnych wyników rynkowych oraz realizację celów rozwojowych.

Kompetencje w zakresie rzetelnej oceny potencjalnych sygnałów rynkowych i kreatywnych pomysłów pełnią również istotną rolę w rozwoju innowacyjności firm sektora MŚP. Są one zalecane w początkowych fazach procesu innowacyjnego, w których następuje ocena wartości pomysłów dokonywana z wielu różnych perspektyw, stanowiąca początek procesu transformacji do stanu użyteczności rynkowej w formie wdrożonej innowacji (Brophey, Brown, 2009, s. 327-340; Tiwari, 2012, s. 59-63). W celu zapewnienia rzetelności i obiektywizmu oceny zalecane jest stosowane np. narzędzi informatycznych, pozwalających na identyfikację najbardziej obiecujących idei (Kohn, Hüsig, 2006, s. 988-998).

Etap filtracji pozwala na wybór okazji stanowiących istotną inspirację dla wprowadzania innowacji. Sukces rynkowy tych nowatorskich rozwiązań wymaga jednak podjęcia przez firmę wysiłków w celu wykorzystania okazji, realizowanych w fazie eksploatacji, obejmującej pięć kolejnych etapów.

Działania **na etapie formacji** powinny obejmować prowadzenie rzetelnych analiz na temat kształtu innowacji projektowanej do wdrożenia. W przypadku innowacji o charakterze wewnętrznym (np. innowacje procesowe, organizacyjne) analizom powinny zostać objęte wewnętrzne działy i pracownicy/kierownictwo firmy. Innowacje o charakterze zewnętrznym (np. produktowe, marketingowe) wymagają przeprowadzenia analiz rynkowych wśród klientów, konkurentów oraz dostawców/sojuszników strategicznych. W ramach prowadzonych analiz ważne jest również uwzględnianie opinii i sugestii interesariuszy w procesie projektowania rozwiązań innowacyjnych. Etap formacji wymaga również profesjonalnego wsparcia w kształtowaniu rozwią-

zań innowacyjnych. Może ono mieć charakter wewnętrzny (np. dział B+R lub rozwoju produktów firmy) albo zewnętrzny (m.in. wsparcie finansowe, administracyjno-prawne, doradcze, informacyjne, szkoleniowe, techniczno-technologiczne, czy organizacyjne) (Woźniak, 2012, s. 73-75) i być realizowane przez różnorodne, krajowe i regionalne, komercyjne i niekomercyjne organizacje pomocowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim ośrodki innowacji i przedsiębiorczości (Matejun, 2012b, s. 82-109; Fabińska, 2020, s. 357-366).

Etap ten wskazuje na bardzo bliskie i bezpośrednie powiązania koncepcji eksploatacji okazji z zarządzaniem innowacjami. Wyniki badań wtórnych potwierdzają bowiem istotne znaczenia wykorzystania wsparcia zewnętrznego w rozwoju innowacyjności firm sektora MŚP. Dotyczy to przede wszystkim jednostek zaplecza naukowego i badawczo-rozwojowego (Handoko, Smith, Burvill, 2014, s. 171-180), wykorzystania doradztwa biznesowego (Głodek, Łobacz, 2020, s. 77-87) oraz instytucji wsparcia przedsiębiorczości i innowacji. Wyniki badań przeprowadzonych przez R. Lisowską oraz R. Stanisławskiego (2015, s. 1273-1278) na próbie 103 firm sektora MŚP z Polski wskazują, iż wprawdzie tylko 32% podmiotów współpracowało z instytucjami otoczenia biznesu, jednak można zidentyfikować określone korzyści z tej współpracy możliwe do wykorzystania w procesach innowacyjnych, takie jak: dostęp do środków finansowych (w tym funduszy UE), nowych rynków zbytu oraz specjalistycznej wiedzy, doradztwo biznesowe, rozwój zasobów ludzkich oraz komercjalizacja innowacji. Analizy własne autora (Matejun, 2017c, s. 290-297) przeprowadzone na próbie 1741 przedsiębiorstw z 22 wybranych krajów Unii Europejskiej również wskazują na istotny i pozytywny wpływ wykorzystania zewnętrznego wsparcia w rozwoju potencjału innowacyjnego firm sektora MŚP. Kluczową rolę odgrywa w tym zakresie wsparcie finansowe (głównie bezzwrotne), doradcze, szkoleniowe i informacyjne oraz technologiczne.

Działania realizowane **na etapie testowania** powinny obejmować przede wszystkim analityczną, rzetelną i obiektywną (zobiektywizowaną) ocenę formowanego przedsięwzięcia innowacyjnego z punktu widzenia możliwości (realności) wdrożenia i spodziewanych korzyści. Należy zapewnić aktywny udział w tym procesie użytkownikom projektowanych rozwiązań, a także kontrahentom, czy zewnętrznym specjalistom. Dzięki temu firma może w znacznym stopniu ograniczyć ryzyko związane z eksploatacją okazji, nadmiernym zaangażowaniem zasobowym, czy niewłaściwym momentem wdrożenia innowacji. Na tym etapie należy także zachować umiarkowany optymizm w ocenie potencjału i perspektyw rynkowych innowacji wdraża-

nych na podstawie zidentyfikowanych okazji. A. Marjański (2012, s. 116) zwraca bowiem uwagę, iż w myśleniu strategicznym wielu przedsiębiorców dominuje nieuzasadniony optymizm utrudniający podejmowanie racjonalnych decyzji, co jest pogłębiane dodatkowo przez dążenie do koncentracji decyzji strategicznych w rękach właścicieli i chęć sprawowania przez nich ścisłej kontroli nad prowadzoną działalnością.

Wyniki wcześniejszych badań potwierdzają jednocześnie związek powyższych zasad z rozwojem innowacyjności firm sektora MŚP. Ważę testowania rozwiązań w procesach innowacyjnych podkreślają m.in. M.I. Haddad, I.A. Williams, M.S. Hammoud i R.J. Dwyer (2019, s. 21-22). Z ich badań wynika, iż przedsiębiorcy powinni być otwarci na dyskusję o projektowanych rozwiązaniach ze wszystkimi pracownikami, uwzględniać opinie różnych grup interesariuszy i przyjmować każdą krytykę jako korzystną informację zwrotną. Ponadto powinni przyjmować zdanie osób, które nie zgadzają się z ich opinią i starać się zrozumieć przyczyny innego sposobu postrzegania proponowanych rozwiązań. W. Wikhamn, J. Armbrecht i B.R. Wikhamn (2018, s. 2481-2498) również stwierdzają, iż testowanie nowych pomysłów jest ważne dla sukcesu innowacji. Zalecają m.in. testowanie rozwiązań „na małą skalę” oraz dobór odpowiednich osób do działań ewaluacyjnych w celu uzyskania szybkiej i rzetelnej informacji zwrotnej.

Na etapie realizacji kluczową rolę odgrywa zdolność firmy do komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań, rozumianej jako wprowadzenie nowego produktu lub usługi na rynek (Jasiński, 2013, s. 13-14), przy czym w niniejszej pracy rynek ten obejmuje zarówno przestrzeń wdrażania innowacji o charakterze wewnętrznym (np. procesowych, organizacyjnych), jak również zewnętrznych (np. produktowych, marketingowych). Komercjalizacja oznacza wejście firmy w bezpośrednie i trwałe relacje z klientami (wewnętrznymi i/lub zewnętrznymi) wynikające z wykorzystywania przez nich innowacyjnych rozwiązań (Gwarda-Gruszczyńska, 2013, s. 48-49). Istotną rolę na tym etapie odgrywa ponadto rzetelny i systematyczny monitoring korzyści i zagrożeń wynikających z wdrożenia innowacji obejmujący zarówno efekty finansowe, jak również jakościowe (np. wzrost reputacji firmy, jej pozycji rynkowej, wykreowanie nowej marki). Istotnym elementem etapu realizacji są ponadto działania nakierowane na ochronę własności intelektualnej komercjalizowanych innowacji (Makowiec, Ortyl, 2013, s. 585-586). Formalizują one zakres relacji prawno-ekonomicznych pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w eksploatację okazji, zapewniają przewagę konkurencyjną w określonym obszarze oraz ochronę prawną w razie prób przechwycenia wdrażanych rozwiązań.

Etap ten bezpośrednio łączy podejście oparte na okazjach z procesem innowacyjnym, w którym komercjalizacja odnosi się do działań nakierowanych na osiągnięcie renty innowacyjnej w postaci korzyści z innowacji (np. finansowych, pozycyjnych) poprzez sprzedaż lub wykorzystanie nowych produktów, usług i/lub procesów. Obejmuje ona przede wszystkim interakcje między firmą a rynkiem (klientami i dostawcami) oraz sferą badań i rozwoju, a także elementy wpływające na wyniki komercjalizacji (m.in. finanse, kapitał ludzki, własność intelektualną, otoczenie regulacyjne, partnerstwo i współpracę). Jest również silnie powiązana ze zdolnościami marketingowymi firmy, w tym z badaniami, promocją oraz planowaniem i monitorowaniem rynku w celu skutecznego wprowadzenia produktów lub usług na rynek (Do, 2014, s. 1450042-2 – 1450042-4). W szerszym ujęciu obejmuje tworzenie i rozwój modeli biznesu definiujących wartość wynikającą z innowacji dla klienta, zasięg rynkowy innowacji, aspekty finansowe (model marży i uzyskiwania przychodów, wysokość i strukturę kosztów), a także kluczowe zasoby i procesy umożliwiające uzyskanie zakładanych korzyści (Pellikka, Malinen, 2014, s. 1450007-1 – 1450007-20).

Działania podejmowane **na etapie aktualizacji** powinny obejmować monitoring cyklu życia okazji i innowacji nakierowany na identyfikację i ocenę impulsów stanowiących podstawę do wprowadzania modyfikacji we wdrożonych rozwiązaniach. Wprowadzane modyfikacje mogą dotyczyć bezpośrednio innowacji (np. wzbogacenie produktu/usługi poprzez udoskonalenia funkcyjne czy poprawę estetyki, usprawnienie procesu), jak również oddziaływać szerzej na rozwój prowadzonej działalności, np. poprzez wejście na nowy rynek, wykorzystanie nowego kanału komunikacji marketingowej, czy restrukturyzację firmy. Ważna jest również umiejętność synergicznego łączenia różnych okazji w celu wprowadzania usprawnień w aktywności innowacyjnej firmy. Działania takie mogą umacniać i utrwalać przewagę konkurencyjną firmy, jak również przedłużać korzyści wynikające z wdrożonej innowacji.

Działania podejmowane na tym etapie wpisują się jednocześnie w koncepcję przedłużania cyklu życia produktów i usług poprzez działania innowacyjne (Skuza, 2011, s. 104-112), jak również pozwalają na przedłużanie fazy młodości w cyklu życia organizacji (będące jednym z przejawów koncepcji organizacji w ruchu), poprzez rozwój takich cech prowadzonej działalności, jak energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość (Stańczyk, Sus-Januchowska, 2005, s. 243). Firmy sektora MŚP muszą bowiem prowadzić systematyczny, ukierunkowany na klienta (i szerzej: na rynek) proces usprawnień i modyfikacji oferty firmy w celu wprowadzania innowacji. Stymuluje to

zainteresowanie zarówno ze strony dotychczasowych, jak i nowych nabywców. Dzięki temu cykl życia produktów i usług na rynku jest stabilizowany oraz generuje większe korzyści ekonomiczno-rynkowe dla firmy (Ibidunni, Iyiola, Ibidunni, 2009. s. 204-207).

Działania realizowane **na etapie akumulacji** są natomiast nakierowane na przygotowanie firmy do eksploracji i eksploatacji okazji w przyszłych okresach działalności. Wynikają one z iteracyjnego charakteru proponowanego modelu konceptualnego oraz wpisują się we wzrost znaczenia procesów poznawczych i uczenia się w ramach podejmowanych aktywności przedsiębiorczych w firmach sektora MŚP (Cacciolatti, Lee, 2015, s. 46-56). Na etapie tym kluczowe staje się zatem zachowanie i określenie procedur dostępu do wiedzy wynikającej ze zrealizowanych projektów innowacyjnych, którą można wykorzystać w procesie wdrażania kolejnych generacji innowacji. Ważne jest także usprawnianie procesu eksploracji i eksploatacji okazji poprzez uczenie się na błędach, rozwój własnych kompetencji oraz wykorzystywanie nabytych doświadczeń w dalszej działalności innowacyjnej. Dzięki temu firma może skutecznie ograniczać przyszłe bariery w procesie eksploracji i eksploatacji okazji oraz aktywności innowacyjnej.

Zasady charakterystyczne dla tego etapu wpisują się jednocześnie w działania sprzyjające wzrostowi innowacyjności poprzez wykorzystanie mechanizmów charakterystycznych dla zarządzania wiedzą. Zwraca na to uwagę E. Stawasz (2013a, s. 117-118), który różnicuje wymagania w tym zakresie w zależności od etapu wprowadzania innowacyjnych produktów/usług. Wczesne etapy wymagają przede wszystkim rozwoju zdolności do zakupu/nabywania, dzielenia się oraz przekształcania wiedzy w nowe lub ulepszone produkty lub technologie. W późniejszych etapach innowacji kluczowe staje się natomiast przyswajanie i wykorzystywanie wiedzy, która umożliwia asymilację oraz ulepszanie produktów lub technologii. Akumulacja wiedzy i doświadczeń wynikających z procesów innowacyjnych wspiera również urzeczywistnienie idei ciągłych innowacji, rozumianej jako zdolność do nieustannego wykorzystywania i usprawniania istniejących oraz opracowywania i wdrażania nowych konfiguracji produktów/usług, podejść rynkowych, procesów, technologii i kompetencji oraz systemów organizacyjnych i zarządzania. Obejmuje ona również ciągłe interakcje pomiędzy poszczególnymi działaniami operacyjnymi, stopniowe doskonalenie oraz uczenie się, a także nastawienie na radykalne innowacje i strategię mającą na celu wzajemne powiązanie skuteczności operacyjnej, innowacyjnej i strategicznej doskonałości oraz eksploracji i eksploatacji okazji (Martini i in., 2013, s. 12). Dzia-

łania podejmowane na tym etapie mogą się także przyczyniać do wdrażania tzw. innowacji drugiego stopnia (Fevolden, Grønning, 2010, s. 609-628), oddziałujących na sam proces innowacyjny i wpływających na zdolność firmy do wprowadzania nowych produktów i usług. Są one nakierowane na łagodzenie napięć między innowacjami a wykorzystaniem mocy produkcyjnych poprzez dokonywanie istotnych zmian w strategii, organizacji pracy i strukturze organizacyjnej oraz technologii produkcji zapewniających łączenie wysokiego poziomu wykorzystania mocy produkcyjnych z szybkim tempem wdrażania innowacyjnych produktów i usług.

3.3. Orientacja przedsiębiorcza firmy jako środowisko sprzyjające eksploracji i eksploatacji okazji w firmach sektora MŚP

– *Marek Matejun*

Przegląd literatury dokonany w rozdziale 2 wskazuje na bliskie i bezpośrednie związki okazji z przedsiębiorczością. Z tego powodu przyjęto, iż najlepsze warunki do skutecznej eksploracji i eksploatacji okazji w rozwoju działalności innowacyjnej zapewnione są w podmiotach reprezentujących wysoki poziom rozwoju **orientacji przedsiębiorczej**.

Orientacja ta rozpatrywana jest na poziomie strategicznym i obejmuje potencjalne intencje przedsiębiorcze firmy (Wach, 2017b, s. 270) wyrażane poprzez stosowane wybory organizacyjne, preferencje, przekonania i zachowania kadry zarządzającej najwyższego szczebla (Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2011, s. 29-30). W tym ujęciu jest ona uznawana za istotny czynnik osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz przekształcania organizacji, rynków i sektorów poprzez podejmowanie i wykorzystywanie innowacyjnych okazji. Zapewnia ona ponadprzeciętną efektywność działania poprzez zapewnienie podstaw do podejmowania przedsiębiorczych decyzji i działań (Wójcik-Karpacz, 2016a, s. 484).

Rozwój orientacji przedsiębiorczej ma szczególne znaczenie dla firm sektora MŚP. T. Piecuch (2010, s. 28-29) podkreśla, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są często utożsamiane z przedsiębiorczością z uwagi na swoją naturalną elastyczność, dynamikę oraz zdolność dostosowawczą do wahań koniunkturalnych i do wprowadzania zmian w strukturze zasobów.

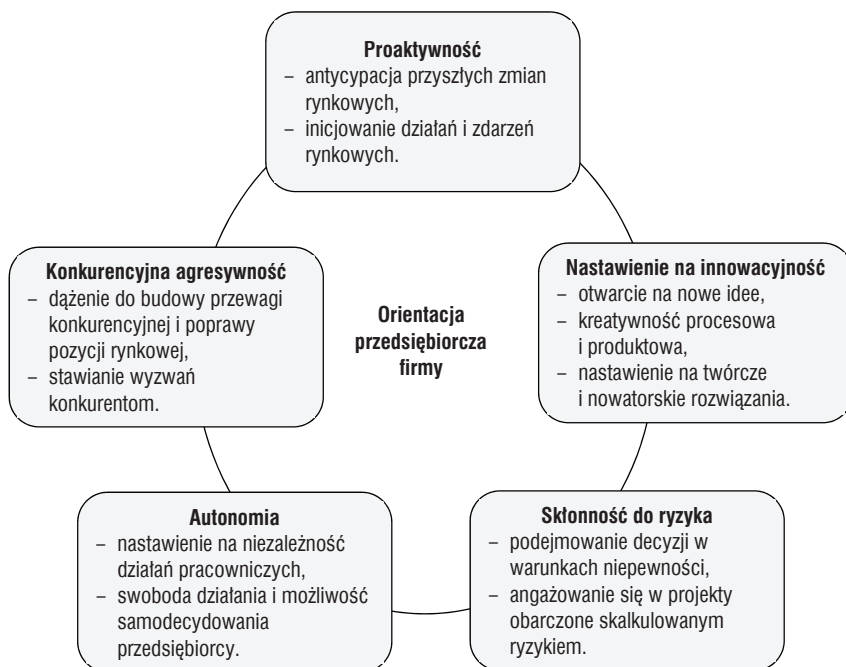
Ich przedsiębiorczości sprzyja również ograniczony podział pracy i nisko sformalizowana struktura organizacyjna. Specyfika mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje jednocześnie, iż w przypadku tych podmiotów przedsiębiorczość ma wymiar **wysoce spersonalizowany** i odnosi się przede wszystkim do osoby przedsiębiorcy – właściciela przedsiębiorstwa, pełniącego jednocześnie funkcje menedżerskie. Z tego powodu przedsiębiorczość ta kojarzona jest najczęściej (Haus, 2003, s. 344):

- z samodzielnością oraz wysoką autonomią decyzyjną, prawną i ekonomiczną właściciela, który jest posiadaczem kapitału oraz w sposób aktywny zarządza przedsiębiorstwem;
- z osobistym zaangażowaniem i pracą właściciela na rzecz firmy, powiazaną z określonym poziomem ryzyka i ponoszoną przez niego osobistą i najczęściej pełną odpowiedzialnością (cywilną, finansową, karną) za podejmowane i/lub zaniechane działania;
- z pracą członków rodziny właściciela na rzecz firmy i budowaniem kultury organizacyjnej opartej na wzajemnych i ścisłych relacjach interpersonalnych;
- z faktem, iż prowadzone przedsiębiorstwo stanowi podstawowe i często jedyne źródło dochodu właściciela i jego rodziny;
- ze specyfiką struktury finansowania prowadzonej działalności, w której dominują środki własne właściciela i jego rodziny, przy jednoczesnym ograniczonym dostępie do rynku.

Przedsiębiorczość właścicieli – menedżerów firm sektora MŚP wyraża się zatem m.in. proaktywną postawą nastawioną na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych oraz otwartością i nastawieniem na aktywne wykorzystywanie potencjału otoczenia w rozwoju przedsiębiorstwa, wynikającym w znacznym stopniu z optymistycznego postrzegania środowiska zewnętrznego. Ważna jest także zdolność do działania i podejmowania skutecznych decyzji rozwojowych przy uwzględnianiu skalkulowanego ryzyka oraz wysoka motywacja wewnętrzna poparta uzasadnioną, pozytywną samooceną, wiedzą i doświadczeniem rynkowym i wyrażająca się silnym zaangażowaniem w prowadzenie własnej firmy (Matejun, 2015, s. 93). Wskazuje to na wieloaspektowy charakter orientacji przedsiębiorczej. Potwierdzają to B. Nogalski i J. Karpacz (2011, s. 43-51), którzy zwracają uwagę, iż orientacja przedsiębiorcza jest **złożonym konstruktem wielowymiarowym**, na który w klasycznym ujęciu, wywodzącym się z propozycji G. Lumpkina i G. Dessa (1996, s. 135-172) składają się takie wymiary, jak: proaktywność, nastawienie na innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka, autonomia oraz konkurencyjna agresywność.

Znaczenie tych wymiarów wywodzi się z ogólnych ujęć traktujących przedsiębiorczość jako potrzebę i dążenie do kreowania nowych rozwiązań, odmiennych od dotychczasowych ze względu na swoją wartość, poświęcając konieczny do tego czas i wysiłek, zakładając towarzyszące temu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko oraz uzyskanie dzięki temu nagrody w postaci finansowej i osobistej satysfakcji niezależności (Hisrich, Peters, Shepherd, 2005, s. 8). Działania te mogą realizować nie tylko posiadacze kapitału, ale również osoby posiadające pomysły i przejawiające inicjatywę. W procesie przedsiębiorczości ważne jest jednocześnie nie ograniczanie się aktualnie kontrolowanymi zasobami oraz umiejętne wykorzystywanie kombinacji środków produkcji, nowych rozwiązań gospodarczych i instytucjonalnych (Otoliński, 1996, s. 25), a także wiedzy zewnętrznych specjalistów (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1994, s. 5). Podstawowe wymiary orientacji przedsiębiorczej firmy przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7. Wymiary orientacji przedsiębiorczej firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Lumpkin, Dess, 1996, s. 135-172; Wach, 2015a, s. 16).

Proaktywność jest tu traktowana jako skłonność do wyprzedzania konkurencji poprzez przewidywanie przyszłego zapotrzebowania i trendów rynko-

wych, wprowadzanie nowatorskich rozwiązań lub inicjatyw przyczyniających się do rozszerzania rynków. Wiążąc się z inicjowaniem działań i zdarzeń, na które następnie reagują konkurenci, staje się głównym antycypatorem nowych potrzeb i tworzenia nowych produktów i usług (Wójcik-Karpacz, 2016a, s. 485). Działania proaktywne obejmują zarówno inicjatywy dotyczące kształtowania otoczenia dla własnych korzyści, jak i umiejętność odpowiedzi na wyzwania stawiane przez konkurentów (Dyduch, 2008, s. 98-99) zakładając jednocześnie utrzymywanie organizacji w stanie czujności wobec okazji, w celu wyprzedzenia konkurencji i szybkiej adaptacji do zmieniających się trendów rynkowych (Wodecka-Hyjek, 2016, s. 8).

Proaktywność wiąże się blisko i bezpośrednio z elastycznością organizacyjną, która stanowi istotny czynnik budowania konkurencyjności firm sektora MŚP (Matejun, 2014, s. 154-168). Wyraża ona zachowanie żywotności przedsiębiorstwa związanej ze swobodą reagowania, przekształceń oraz angażowania się w korzystne działalności w odpowiedzi na pojawiające się i zmieniające okoliczności (impulsy). W teorii nauk o zarządzaniu podlega ona wartościowaniu, przy czym za najwyższy poziom uznawana jest elastyczność wyprzedzająca (antycypacyjna) (Levy, Powell, 2005, s. 51-68; Grajewski 2012, s. 13). Jej ofensywny charakter polega na rozpoznawaniu impulsów z wykorzystaniem reguł organizacji uczącej się (inteligentnej) oraz wykorzystywaniem nadwyżek zasobowych do wdrażania zmian wyprzedzających w stosunku do antycypowanych impulsów.

Tak rozumiana proaktywność jest istotnym czynnikiem zapewniającym skuteczną identyfikację luk rynkowych i adekwatną reakcję na nie poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Pozwala na uzyskanie „przewagi pierwszego oferenta”, buduje pozytywny wizerunek i reputację firmy oraz sprzyja wzmocnieniu lojalności klientów, co ma szczególne znaczenie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działających na rynkach wschodzących, charakteryzujących się występowaniem wielu okazji przedsiębiorczych (Le Roux, Bengesi, 2014, s. 608).

W tym kontekście proaktywność wiąże się bezpośrednio z kolejnym wyznacznikiem orientacji przedsiębiorczej firmy, za który uznawane jest **nastawienie na innowacyjność**. Wyraża ono tendencje organizacyjne w zakresie zaangażowania i wspierania nowych pomysłów, nowości, eksperymentów i procesów twórczych prowadzących do nowych produktów, usług lub procesów technologicznych (Wójcik-Karpacz, 2016a, s. 485). Swoim zakresem obejmuje przede wszystkim (Wodecka-Hyjek, 2016, s. 9):

- rozwiązania pobudzające innowacje produktowe, technologiczne i organizacyjne;
- działania nakierowane na stymulowanie procesów kreatywności i eksperymentowania w organizacji;
- inwestycje w nowe technologie, badania i rozwój oraz w ciągłe doskonalenie prowadzonej działalności;
- koncentrację na oryginalności wprowadzanych rozwiązań, utrudniających ich imitację przez konkurentów.

Znaczenie tego wymiaru wywodzi się z koncepcji traktującej innowację jako kluczowy czynnik rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji (Szpitter, 2014, s. 7-8). Jego szczególna rola widoczna jest w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, w tym w małych firmach technologicznych. Wyniki badań przeprowadzonych przez M. Codogniego, J. Dudę i R. Kusę (2017, s. 7-21) na próbie 79 małych i 16 średnich przedsiębiorstw z Małopolski wskazują, iż poziom zaawansowania technologicznego jest istotnym czynnikiem różnicującym innowacyjność i proaktywność badanych podmiotów, przy czym nie ma wpływu na reprezentowaną przez nie skłonność do podejmowania ryzyka. Bliskie i bezpośrednie powiązania pomiędzy proaktywnością i innowacyjnością widać także w propozycji rekonceptualizacji orientacji przedsiębiorczej, przedstawionej przez B.S. Andersona i in. (2015, s. 1579-1596). Agregują oni oba rozpatrywane komponenty orientacji przedsiębiorczej w jeden wymiar niższego rzędu określany jako **zachowania przedsiębiorcze**. Definiują je jako dążenie firmy do wprowadzania nowych produktów, procesów lub modeli biznesu (traktowanych jako działania innowacyjne) z zamiarem ich komercjalizacji w nowych domenach produktów lub rynków (co obejmuje działania proaktywne). W ten sposób nastawienie na innowacyjność i proaktywność odzwierciedlają podstawowe cechy kreatywnej destrukcji J.A. Schumpetera (2009) łącząc tworzenie nowości (innowacji) z procesem komercjalizacji prowadzącym do kreacji nowych i niszczenia starych rynków oraz domen działalności.

Kolejnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest **skłonność do podejmowania ryzyka**. Wiąże się ona z gotowością przedsiębiorstw do angażowania znaczących zasobów w projekty, których koszt niepowodzenia może być wysoki i/lub których wyniki nie są znane lub bardzo trudne do oszacowania. Skłonność do podejmowania ryzyka odzwierciedla w ten sposób gotowość organizacji „do oderwania się od tego, co sprawdzone i odkryte, w kierunku tego co nieznane” (Wiklund, Shepherd, 2003b, s. 1309). Jednocześnie wyraża ona

dążenie przedsiębiorstw do realizacji odważnych działań oraz wprowadzania istotnych zmian w celu uzyskania wysokich (ponadprzeciętnych) korzyści.

Y.-M. Zhai i in. (2018, s. 1-14) rozpatrują ją w aspekcie technologii i rynku. W aspekcie technologicznym podejmowanie ryzyka odzwierciedla gotowość przedsiębiorstw do inwestowania zasobów w innowacje lub projekty technologiczne o wysokim poziomie ryzyka niepowodzenia i niepewności. Jest również związane z preferencjami dotyczącymi akceptowanego poziomu ryzyka oraz postawami wobec nowych technologii. W aspekcie rynkowym skłonność do podejmowania ryzyka odzwierciedla tendencję przedsiębiorstwa do wchodzenia na nowe rynki i uruchamiania nowych działalności, których efektów nie można oszacować z wysokim poziomem prawdopodobieństwa. Oba aspekty przejawiają się jednocześnie w poszukiwaniu i wykorzystywaniu okazji w celu budowania przewagi pierwszego oferenta i czerpania korzyści z renty innowacyjnej.

Należy przy tym zwrócić uwagę, iż orientacja przedsiębiorcza oparta jest na ryzyku skalkulowanym. Przedsiębiorcy postrzegają bowiem ryzyko związane z prowadzeniem firmy jako kontrolowane, będąc przekonanym o możliwości wywierania (choćby ograniczonego) wpływu na przebieg zdarzeń. Jednocześnie postrzegają oni wiele sytuacji jako bardziej korzystne i dające więcej możliwości, a także wyżej oceniają potencjał wynikający ze zidentyfikowanych okazji rynkowych niż osoby nieprowadzące działalności gospodarczej (Glinka, Gudkova, 2011, s. 125). W wyniku tego skłonność do podejmowania ryzyka może pozytywnie oddziaływać na rozwój firmy i sukces prowadzonej działalności, m.in. poprzez (Kapuścińska, Lachiewicz, Matejun, 2016, s. 35-48):

- przewagę korzyści dla organizacji, które mogą pojawić się w związku z podejmowaniem ryzyka kadrowego nad poziomem strat wynikających z jego niekorzystnego wystąpienia;
- uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników dzięki podejmowaniu ryzyka, które nie były zakładane na poziomie wstępnych planów, czy wyznaczanych kierunków działalności;
- możliwości doskonalenia i wprowadzania usprawnień w organizacji, które wynikają z występowania i podejmowania ryzyka;
- budowanie świadomości i kultury ryzyka w organizacji, co wiąże się z rozwojem wiedzy pracowników i kierownictwa na temat czynników, rodzajów i skutków występowania ryzyka, a także z wprowadzaniem metod, technik i narzędzi zarządzania ryzykiem.

Kolejnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej firmy jest **autonomia**, która wiąże się ze swobodą działania i podejmowania decyzji przez członków

organizacji i zespoły powoływane do osiągnięcia celów firmy (Wodecka-Hyjek, 2016, s. 9). Wyrażając „ducha niezależności” organizacyjnej (Mason, Floreani, Miani, Beltrame, Cappelletto, 2015, s. 1652) obejmuje również delegowanie uprawnień, odpowiedzialności i uprawnianie pracowników do realizacji samodzielnych pomysłów i projektów (Altinay, Madanoglu, De Vita, Arasli, Ekinci, 2016, s. 874). Ma ona dwa główne wymiary: pracowniczy i właścicielski. Autonomia pracownicza wyraża się m.in. możliwością realizowania zadań o charakterze eksperymentalnym i opracowywania oryginalnych rozwiązań metodami twórczego myślenia. W tym wymiarze istotna staje się odpowiednia koordynacja prac poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych, a także wsparcie kultury innowacyjnej poprzez adekwatny system motywowania i stymulowania do podejmowania twórczych wyzwań. Autonomia właścicielska związana jest natomiast z niezależnością przedsiębiorcy w zakresie definiowania wizji i strategii organizacji oraz podejmowania decyzji rozwojowych i kształtowania przyszłości firmy (Dyduch, 2008, s. 98).

Należy zwrócić uwagę, iż autonomia rozpatrywana na poziomie właścicielskim jest jedną z głównych cech strukturalnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W Unii Europejskiej jest ona zapewniona w jednolitej, formalnej definicji firm sektora MŚP, w ramach której wyróżnia się firmy samodzielne, partnerskie i powiązane. Do ich wyodrębnienia stosuje się odpowiedni poziom powiązań kapitałowych/właścicielskich z innymi podmiotami, odpowiednio: (1) poniżej 25%, (2) od 25% do 49,9% oraz (3) od 50% (Wach, 2004, s. 38-42). Firmy o powiązaniach wynoszących co najmniej 25% w kryteriach ilościowych charakteryzujących wielkość podmiotu (poziom zatrudnienia, przychody netto, suma aktywów bilansu) muszą uwzględniać odpowiednie wielkości podmiotów związanych. W ten sposób istnieje duże niebezpieczeństwo przekroczenia dopuszczalnych poziomów ilościowych i brak możliwości spełnienia formalnej definicji MŚP.

Autonomia właścicielska jest również jednym z głównych motywów podejmowania działalności gospodarczej w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki licznych badań (np. Lemańska-Majdzik, 2013, s. 48-56; Piróg, 2016, s. 300-314; Pomianek, Niewęgłowska, 2017, s. 249-260) wskazują, iż na decyzje o założeniu własnej firmy w kluczowy sposób wpływają motywy psychologiczne, związane z dążeniem do niezależności i samodzielności. Przedsiębiorcy osiągają w ten sposób możliwość samodecydowania i samodyscypliny w podejmowanych działaniach, a autonomia właścicielska umożliwia im skuteczną realizację własnych wizji i planów rozwojowych. Jednocześnie stanowi ona podstawę tworzenia środowiska

wewnętrznego firmy opartego na przedsiębiorczości i pozytywnie wpływa na skuteczność działań małych firm w zakresie eksploracji i eksploatacji okazji (Lechner, Gudmundsson, 2014, s. 38).

Ostatnim wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest **konkurencyjna agresywność**, która wyraża skłonność przedsiębiorstwa do stawiania wyzwań konkurentom w celu ich wyprzedzenia i osiągnięcia lepszej pozycji na rynku (Wodecka-Hyjek, 2016, s. 9). W odróżnieniu od proaktywności ma w większym stopniu charakter reaktywny i obejmuje wyznaczanie ambitnych celów w zakresie udziałów rynkowych oraz działania podejmowane w odpowiedzi na aktywność konkurentów, trendy i popyt rynkowy. A. Wójcik-Karpacz (2016b, s. 598-599) zwraca uwagę, iż może ona przybierać formę konfrontacji twarzą w twarz, gdy np. firma wejdzie na rynek zdominowany przez konkurenta, lub formę reakcji w przypadku, gdy np. firma obniża ceny w odpowiedzi na wyzwania rynkowe. Tak rozumiana konkurencyjna agresywność wyrażana jest m.in. przez stosowanie niekonwencjonalnych form konkurowania i budowania przewagi konkurencyjnej, rzucanie wyzwań liderom rynkowym, analizę i wykorzystywanie słabości konkurentów oraz uważne monitorowanie kosztów.

Omawiany wymiar orientacji przedsiębiorczej może być trudny do praktycznej realizacji w firmach sektora MŚP z powodu konieczności angażowania znacznej ilości zasobów w rywalizację rynkową (Aziz, Ul Hasnain, Awais, Shahzadi, Afzal, 2017, s. 109-110). Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się natomiast z reguły istotnymi niedoborami zasobowymi (szczególnie w sferze zasobów materialnych i ludzkich) oraz relatywnie niską siłą przetargową na rynku. W związku z tym ich konkurencyjna agresywność powinna opierać się w większym stopniu na zasobach niematerialnych, takich podstawach konkurowania, jak: jakość, unikalność, czy dostępność oferty oraz być prowadzona w niszach rynkowych, które są naturalnym obszarem konkurowania małego biznesu (Adamik, Nowicki, 2012, s. 149).

Z drugiej strony, A. Kasim i L. Altinay (2016, s. 63) zwracają uwagę, iż agresywny wymiar orientacji przedsiębiorczej sprzyja poszukiwaniu nowych okazji i podejmowaniu odważnych przedsięwzięć rynkowych. Wyniki badań W. Głoda (2014, s. 80-92) przeprowadzonych na próbie 100 firm sektora MŚP z województwa śląskiego prowadzących działalność na rynku międzynarodowym również wskazują, iż poziom konkurencyjnej agresywności był głównym czynnikiem rozwoju analizowanych podmiotów, jak również jedną z głównych determinant planów w zakresie dalszej ekspansji zagranicznej.

Przedstawione wymiary stanowią podstawę do kompleksowej **konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej** w naukach o zarządzaniu. Analizy W.J. Walesa

i in.. (2013, s. 357-383) przeprowadzone na próbie 158 artykułów empirycznych z wiodących światowych czasopism z obszaru nauk o zarządzaniu wskazują, iż w zakresie konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej przedsiębiorstw dominuje podejście oparte na wskaźnikach syntetycznych agregujących poszczególne wymiary do jednowymiarowego konstruktu teoretycznego (podejście to zidentyfikowano w 78% badanych artykułów). Najczęściej stosowane wskaźniki obejmują wymiary: (1) nastawienia na innowacyjność, (2) skłonności do podejmowania ryzyka oraz (3) proaktywności. Kombinacja ta występuje w 80% prac badawczych wykorzystujących wskaźnik syntetyczny. W znacznie mniejszym stopniu autorzy stosowali agregację następujących wymiarów:

- (1) nastawienia na innowacyjność i (2) skłonności do podejmowania ryzyka (7% prac badawczych),
- (1) skłonności do podejmowania ryzyka i (2) proaktywności (4% prac badawczych),
- (1) nastawienia na innowacyjność, (2) skłonności do podejmowania ryzyka, (3) proaktywności, (4) konkurencyjnej agresywności oraz (5) autonomii (3% prac badawczych).

Znacznie rzadziej w badaniach wykorzystywane jest natomiast podejście multikryterialne, w którym poszczególne wymiary są rozpatrywane jako niezależne predyktory oraz podejście oparte na bilateralnych relacjach pomiędzy poszczególnymi wymiarami (Lomberg, Urbig, Stöckmann, Marino, Dickson, 2017, s. 973-998). Z tego powodu w pracy przyjęto konceptualizację orientacji przedsiębiorczej opartej na zagregowanym wskaźniku syntetycznym. Uwzględniając specyfikę firm sektora MŚP obejmującą wysoki poziom autonomii właściciela oraz znaczne możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w niszach rynkowych w ramach wskaźnika syntetycznego uwzględnione zostaną wszystkie wymiary opisywane w niniejszym podrozdziale.

Do pomiaru poszczególnych wymiarów i syntetycznych wartości orientacji przedsiębiorczej na poziomie organizacyjnym wykorzystuje się najczęściej metody kwestionariuszowe, oparte na subiektywnych opiniach kadry menedżerskiej. Szerokiego przeglądu tych metod dokonuje A. Wójcik-Karpacz (2016b, s. 599-606) prezentując 58 koncepcji skal pomiarowych stosowanych w polskiej i światowej praktyce badawczej. Większość z nich opiera się na klasycznych propozycjach i wskazówkach sformułowanych przez D. Millera (1983), J. Covina i D. Slevina (1989) oraz G. Lumpkina i G. Dessa (1996). Jako przykład narzędzia pomiarowego można wymienić skalę M. Hughesa i R. Morgana (2007) składającą się z 18 wskaźników, w tym: po 3 służące do pomiaru

skłonności do podejmowania ryzyka, innowacyjności, proaktywności i konkurencyjnej agresywności oraz 6 służących do pomiaru autonomii. Wśród polskich analiz empirycznych opartych na pomiarach orientacji przedsiębiorczej można wymienić prace takich autorów, jak: W. Dyduch (2008), M. Bratnicki i B. Gabryś (2011), J. Karpacz i B. Nogalski (2012) oraz P. Zbierowski (2012).

Charakterystyka i zakres konceptualny orientacji przedsiębiorczej wskazują, iż jej rozwój przyczynia się do wzrostu nastawienia organizacji na eksplorację i eksploatację okazji. Potwierdzają to m.in. J. Wiklund i D. Shepherd (2003b, s. 1309-1313), którzy stwierdzają, iż firmy o wyższym poziomie rozwoju orientacji przedsiębiorczej są bardziej skłonne do koncentracji uwagi i wysiłków na okazjach. Mimo, iż w swoich badaniach nie analizują bezpośrednio relacji zachodzących pomiędzy tymi konstruktami, to jednak ich zdaniem strategiczny rozwój orientacji przedsiębiorczej pozwala na tworzenie lepszych warunków organizacyjnych dla skutecznej eksploracji i eksploatacji okazji. Podobnie K.D. Brouthers, G. Nakos i P. Dimitratos (2015, s. 4-9) wskazują na pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na aktywność przedsiębiorstw w środowisku zewnętrznym (w tym również na rynkach międzynarodowych) oraz na zakres eksploracji i eksploatacji okazji. Przeprowadzone rozważania stanowią zatem podstawę do sformułowania hipotezy badawczej:

***Hipoteza H2:** Poziom orientacji przedsiębiorczej jest istotnie powiązany z rozwojem podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.*

3.4. Determinanty i efekty koncentracji na okazjach w ramach prowadzonej aktywności innowacyjnej

– Marek Matejun

Specyfika okazji oraz metazasady podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP pozwalają na identyfikację określonych **determinant rozwoju tej koncepcji w praktyce gospodarczej**. W ujęciu ogólnym można je podzielić na wewnętrzne, wynikające z potencjału przedsiębiorstwa oraz zewnętrzne, związane z oddziaływaniem środowiska zewnętrznego na funkcjonowanie firmy.

Analizując perspektywę wewnętrzną należy zwrócić szczególną uwagę na strategiczną zdolność organizacji do szybkiego mobilizowania i przekształcania zasobów w celu reagowania, a nawet antycypowania działań niezbędnych do eksploracji i eksploatacji okazji w rozwoju innowacyjności. Rozwiązaniem nakierowanym na spełnienie tych wytycznych jest **koncepcja zdolności dynamicznych organizacji** (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Zakłada ona budowanie przewagi konkurencyjnej (Helfat, 2007) poprzez wzmacnianie, łączenie, ochronę i/lub rekonfigurację materialnej i niematerialnej bazy zasobowej firmy (Teece, 2007) oraz dynamiczną alokację zasobów i umiejętności w przedsięwzięcia rozwojowe (Kor, Mahoney, Michael, 2007). Występując w postaci m.in. procesów, kompetencji, instrumentów, wzorców działania, czy rutyn organizacyjnych, zdolności dynamiczne odgrywają istotną rolę w firmach sektora MŚP determinując absorpcję, adaptację i przekształcanie zasobów w skuteczne przedsięwzięcia innowacyjne (Lisowska, 2020), a także kształtując poziom i strategiczne cechy zasobów intensyfikujące przebieg procesów wzrostowych i rozwojowych tych podmiotów (Matejun, Motyka 2016).

W ujęciu ogólnym można wyróżnić trzy kategorie zdolności dynamicznych, obejmujące (Teece, 2014; Li, Liu, 2014; Wohlgemuth et al., 2019):

- wykrywanie (*sensing*) i interpretowanie bodźców, zmian i/lub informacji ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego firmy;
- przechwytywanie (*seizing*) i wykorzystywanie okazji poprzez mobilizację zasobów i podejmowanie odpowiednich decyzji w określonym czasie w celu dostosowania się do zmian w otoczeniu;
- transformowanie (*reconfiguring*) bazy zasobowej poprzez procesy kierownicze i organizacyjne dostosowane do celu i charakteru określonych wyzwań rozwojowych.

Zdolności te są niezbędne zarówno do rozwoju komponentu potencjału, jak również podejmowania aktywności w ramach komponentu działania podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. W odniesieniu do wymiarów komponentu potencjału pełnią kluczową rolę w kształtowaniu orientacji zasobowej oraz wzrostowej/rozwijowej firmy. Stanowią także podstawę stosowania odpowiednich zasad wynagradzania kadry. W przypadku komponentu działania te odgrywają ważne funkcje przede wszystkim na następujących etapach:

- amplifikacji, umożliwiając elastyczną alokację zasobów w wybrane przedsięwzięcia innowacyjne;

- formacji, zapewniając profesjonalne wsparcie zewnętrzne w kształtowaniu rozwiązań innowacyjnych;
- testowania, optymalizując zaangażowanie zasobowe w eksploatację okazji;
- realizacji, pozwalając na skuteczną komercjalizację innowacyjnych rozwiązań;
- aktualizacji, stanowiąc podstawę zasobową usprawnień i modyfikacji innowacyjnych produktów i usług.

Na bezpośredni wpływ zdolności dynamicznych na przebieg procesów eksploracji i eksploatacji okazji wskazują S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2016). Wyniki ich badań, przeprowadzonych na próbie 127 małych, średnich i dużych firm wskazują, iż skutecznemu wykorzystaniu okazji sprzyja przede wszystkim umiejętność analizy otoczenia z nastawieniem na kreowanie nowych potrzeb wśród klientów oraz świadomość zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Istotne znaczenie zdolności dynamicznych organizacji dla zapewnienia odpowiednich warunków dla eksploracji i eksploatacji okazji w aktywności innowacyjnej firm sektora MŚP prowadzi zatem do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

***Hipoteza H3:** Zdolności dynamiczne organizacji istotnie i pozytywnie determinują rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.*

Analizując perspektywę wewnętrzną rozwoju podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP należy ponadto zwrócić uwagę na **kompetencje przedsiębiorcze właściciela-menedżera firmy** (przedsiębiorcy). Z jednej strony, wynika to ze specyfiki jakościowej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, obejmującej nacechowanie struktury podmiotu przez osobę właściciela aktywnie angażującego się w zarządzanie firmą. Wyraża się ono kreowaniem przez niego przedsiębiorstwa jako organizmu ekonomicznego i społecznego, a także intensywnym oddziaływaniem na wszystkie funkcje, procesy oraz decyzje podejmowane i realizowane w praktyce gospodarczej (Łuczka, 2001, s. 16). Jest ono konsekwencją samodzielności prawnej oraz ekonomicznej przedsiębiorcy i wiąże się z łączeniem przez niego funkcji właścicielskich, jak też menedżerskich w strukturze firmy (Lachiewicz, Matejun, 2016, s. 15-16).

Z drugiej strony, wiąże się z rolą, jaką przypisuje się kompetencjom właściciela-menedżera w procesie przedsiębiorczym oraz w działaniach na rzecz

eksploracji i eksploatacji okazji. Kompetencje te bazują na cechach osobowych przedsiębiorcy, jednak są dodatkowo rozwijane, m.in.: w procesach edukacji, zdobywania doświadczenia, interakcji kulturowych oraz socjalizacji. W istotny sposób kształtują intencje przedsiębiorcze, które następnie wyrażane są poprzez określone zachowania w procesie przedsiębiorczym (Gieure, Benavides-Espinosa, Roig-Dobón, 2020). Kompetencje te są jednocześnie podstawą pełnienia przez właściciela-menedżera roli przedsiębiorczego przywódcy w procesach rozwojowych firm sektora MŚP. Rola ta obejmuje dynamiczny proces tworzenia i prezentowania wizji, budowania zaangażowania załogi i akceptacji ryzyka dla skutecznego wykorzystywania aktualnie dostępnych i nowych zasobów w procesach eksploracji i eksploatacji okazji (Hejazi, Maleki, Naeij, 2012).

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych właściciela-menedżera firmy sektora MŚP nie jest definiowana w sposób jednoznaczny i spójny, a w literaturze spotkać można wiele różnorodnych podejść do tego zagadnienia (Loué, Baronet, 2012; Shabbir, Kassim, 2019). Kompetencje te często łączone są jednak ze skutecznością działań na rzecz eksploracji i eksploatacji okazji. Zwracają na to uwagę m.in. J. Odia i A. Odia (2013), którzy szczególną rolę przypisują takim kompetencjom, jak: kreatywność, posiadanie wizji rozwoju firmy, czy odwaga i skłonność do podejmowania ryzyka. Łączą je bezpośrednio z odpowiednią motywacją przedsiębiorczą, do której zaliczają m.in. potrzebę osiągnięć, czy zdolność do inspirowania innych ludzi do działania. Związki te akcentują także A. Sher et al. (2019), którzy podkreślają, że zdolności i umiejętności przedsiębiorcze są istotnym warunkiem do poszukiwania i wykorzystywania nowych okazji w szybko zmieniającym się środowisku, wymagających proaktywnych działań przedsiębiorców, aby skutecznie uchwycić potencjał otoczenia i przekształcić go w trwały sukces rynkowy. W tym kontekście eksploracja i eksploatacja okazji wiąże się z osobistym wyposażeniem, wcześniejszym doświadczeniem, zdobywaniem informacji o konkretnych wydarzeniach oraz otwartym umysłem i pozytywnym postrzeganiem rzeczywistości gospodarczej przez przedsiębiorców.

Kompetencje te są istotne zarówno dla rozwoju komponentu potencjału, jak również komponentu działania podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP. Rozpatrując wymiary komponentu potencjału pełnią szczególnie ważną rolę w rozwoju orientacji strategicznej opartej na otwarciu firmy na otoczenie oraz okazje rynkowe. Stanowią także podstawę budowy elastycznej struktury organizacyjnej oraz kształtowania odpowiedniej kultury przedsiębiorczości nastawionej na kreatywność pracow-

ników oraz wnikliwe analizy zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym. W przypadku komponentu działania kompetencje przedsiębiorcze odgrywają kluczową rolę przede wszystkim na następujących etapach:

- preparacji, stanowiąc wyraz zainteresowań i doświadczeń przedsiębiorców, a także będąc wyrazem otwartości ich umysłów, zdolności poznawczych oraz akceptacji dla zmian i nowości w prowadzonej działalności;
- imaginacji, poprzez posiadanie wizji przedsięwzięcia oraz silne nastawienie przedsiębiorcy na przyszłość i osiągnięcia rynkowe;
- generacji, wspierając zdolność do aktywnego, kompleksowego i systematycznego monitoringu otoczenia w celu identyfikacji korzystnych okazji;
- filtracji, zapewniając odpowiedni poziom percepcji i zdolności poznawczych niezbędnych do rzetelnych i obiektywnych analiz rozpatrywanych okazji;
- akumulacji, gwarantując wykorzystanie potencjału poznawczego do uczenia się i akumulacji wiedzy w ramach podejmowanej aktywności innowacyjnej firmy.

Istotne znaczenie kompetencji przedsiębiorczych właściciela-menedżera firmy dla zapewnienia odpowiednich warunków dla eksploracji i eksploatacji okazji w aktywności innowacyjnej prowadzi zatem do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

***Hipoteza H4:** Kompetencje przedsiębiorcze właściciela-menedżera istotnie i pozytywnie determinują rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w MŚP.*

Z uwagi na przyjętą w niniejszej pracy charakterystykę okazji, istotną, zewnętrzną determinantę ich eksploracji i eksploatacji w działalności innowacyjnej będzie stanowiło **otoczenie organizacji**. Jego oddziaływanie wiąże się z określonymi wymiarami, takimi jak (Matejun, Nowicki, 2013, s. 153-155):

- struktura, która wyraża określone elementy, sfery, zjawiska, procesy, trendy, a także ich wzajemne powiązania i zależności. Wpływa na potencjał środowiska zewnętrznego i zakres występowania okazji w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji;
- złożoność, która określa liczbę, stopień skomplikowania i różnorodność elementów występujących w otoczeniu, które mogą być uznane za okazje;

- zmienność, wyznaczającą szybkość i dynamikę zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym, mogących stanowić dla organizacji określone okazje;
- niepewność wynikającą ze zmienności i niestabilności środowiska zewnętrznego, związaną z określonymi trudnościami w antycypacji przyszłego kształtu i potencjału okazji;
- potencjał, który wyraża się poprzez zdolność otoczenia do stwarzania organizacji okazji, możliwości trwania, regularnego wzrostu lub rozwoju poprzez eksploatację okazji;
- zasięg, który określa fizyczną rozległość otoczenia, w której można eksplorować oraz eksploatować okazje i wiąże się z występowaniem w niej określonych elementów, jak też trendów oraz przebiegiem różnorodnych zjawisk i procesów w ramach określonej przestrzeni;
- realność, wpływającą na możliwości eksploracji i eksploatacji okazji zarówno w przestrzeni realnej, jak również w otoczeniu wirtualnym i symulowanym;
- czas, który określa kolejność zdarzeń oraz odstępy między zdarzeniami zachodzącymi w przestrzeni otoczenia. Wiąże się z występowaniem okazji przeszłych, obecnych (aktualnych) i antycypowanych.

J. Wiklund i D. Shepherd (2003a, s. 1925-1926) podkreślają, iż zmiany popytu, znaczna nieprzewidywalność zachowań klientów i konkurentów, wysokie tempo zmian w trendach rynkowych, rozwiązaniach technologicznych i inne warunki typowe dla dynamicznego, turbulentnego otoczenia sprzyjają generowaniu okazji, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa, w tym szczególnie podmioty o wysokiej orientacji rozwojowej. Potwierdzają to również wyniki badań Y.-M. Zhai i in. (2018) przeprowadzone na próbie 324 firm sektora MŚP z Chin. Wskazują one, iż wysoka dynamika otoczenia sprzyja modyfikującemu oddziaływaniu zdolności absorpcyjnych na relacje wpływu orientacji przedsiębiorczej na osiągnięcia firm w zakresie innowacyjności. Prowadzi to zatem do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

Hipoteza H5: *Zmienność otoczenia istotnie i pozytywnie determinuje rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.*

V. Singh i A. Agrawal (2017) zwracają ponadto uwagę, iż nastawieniu na okazje sprzyja też wysoka złożoność, a czasami nawet wrogość (nieprzychylność) otoczenia. Wysoka złożoność wyraża heterogeniczność środowiska ze-

wewnętrznego m.in. w zakresie zróżnicowanych potrzeb klientów, postrzeganej przez nich estetyki, jakości, czy zaawansowania technologicznego produktów/usług, ilości i rodzajów współpracujących z firmą innych przedsiębiorstw i organizacji (w tym instytucji publicznych), a także różnych podejść i działań konkurentów w obszarze rywalizacji rynkowej. Wysoka złożoność otoczenia sprzyja generowaniu okazji m.in. poprzez dostosowywanie lub oferowanie nowych (innowacyjnych) produktów/usług dla określonych segmentów rynku, odkrywanie lub tworzenie nowych nisz rynkowych, wykorzystywanie synerгии wynikającej z wykorzystania relacji i sieci międzyorganizacyjnych, czy dynamiczne zdolności adaptacyjne umożliwiające dostosowywanie ekosystemu przedsiębiorczości/innowacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Na tej podstawie sformułowano kolejne założenie badawcze:

Hipoteza H6: *Złożoność otoczenia istotnie i pozytywnie determinuje rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.*

Cechy otoczenia firm sektora MŚP wskazują na jego znaczący potencjał do eksploracji i eksploatacji okazji w rozwoju aktywności innowacyjnej. Potwierdzają to wyniki badań sondażowych przeprowadzonych przez jednego z autorów w 2016 i 2017 roku na próbie 63 menedżerów i pracowników przedsiębiorstw z regionu łódzkiego. Respondenci zajmowali w większości (52%) stanowiska menedżerskie, w tym na szczeblu niższym – 14%, średnim – 24%, wyższym – 8% oraz właścicielskim – 6%. Pozostali badani pracowali na stanowiskach pracowniczych, w tym 27% jako specjaliści/inżynierowie, 17% jako pracownicy w obszarze marketingu lub logistyki oraz 3% jako pracownicy administracyjni. W badaniu wzięli udział w większości mężczyźni (52%), głównie osoby w wieku do 30 lat (38%) lub 31-40 lat (41%). Wszyscy respondenci posiadają wykształcenie wyższe, najczęściej w kierunku ekonomicznym lub menedżerskim, rzadziej technicznym albo humanistycznym. Reprezentowali oni podmioty gospodarcze różnej wielkości, w tym firmy mikro (13%), małe (24%), średnie (27%) oraz duże (36%). 38% próby stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, 35% – firmy handlowe oraz 27% – przedsiębiorstwa produkcyjne (27%). Podmioty te funkcjonują najczęściej jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (62%) lub spółki akcyjne (22%). Większość podmiotów stanowiły firmy dojrzałe, w wieku powyżej 20 lat (51%).

Ocena otoczenia analizowanych podmiotów potwierdza większą zmienność środowiska zewnętrznego mniejszych podmiotów gospodarczych. W tym przypadku 50% przedstawicieli firm mikro identyfikuje otoczenie jako zmien-

ne, 25% jako burzliwe, a 12,5% jako migocące, w którym okazje pojawiają się nagle i trwają przez krótki okres, a ich wykorzystanie w kluczowy sposób determinuje pozycję rynkową działających w nim organizacji (Matejun, Nowicki, 2013, s. 158). Podobnie wskazują przedstawiciele firm małych i średnich, w przypadku których otoczenie zmienne lub burzliwe identyfikowano odpowiednio w 79% i 71% podmiotów. Z drugiej strony, środowisko zewnętrzne dużych przedsiębiorstw zostało najczęściej ocenione jako stabilne (52%).

W opinii respondentów dominuje również wysoka złożoność otoczenia firm sektora MŚP. W tym przypadku 71% przedstawicieli firm sektora MŚP ocenia swoje otoczenie jako złożone wobec 86% wskazań na tę właściwość ze strony menedżerów i pracowników dużych przedsiębiorstw. Nieco mniejsza złożoność środowiska zewnętrznego mikro, małych i średnich firm wynika przede wszystkim z faktu, iż działają one głównie w otoczeniu o zasięgu krajowym (48%) lub międzynarodowym (35%), podczas gdy zasięg działania podmiotów dużych obejmuje głównie środowisko globalne (43%) lub międzynarodowe (26%).

Zakres merytoryczny i specyficzna konfiguracja podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami przekłada się jednocześnie na rozwój innowacyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także na wzrost konkurencyjności i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i pozytywnym wizerunku firmy. Prowadzi to wprost do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

Hipoteza H7: *Podjęcie oparte na okazjach do zarządzania innowacjami wpływa istotnie i pozytywnie na osiągnięcia firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności.*

W literaturze proponowanych jest wiele różnorodnych podejść do analizy, pomiaru i oceny innowacyjności przedsiębiorstw (Kraśnicka, Ingram, 2014, s. 73-86; Gault, 2018), w tym również firm sektora MŚP (Mikołajczyk, 2013). Problem ten wymaga zatem uszczegółowienia merytorycznego. Stosowane w tym zakresie rozwiązania rozwijały się w czasie w postaci kolejnych generacji wskaźników, ewoluując w kierunku miar coraz bardziej złożonych, uwzględniających różne perspektywy oceny. Co więcej, różnicować się one mogą również w zależności od etapu procesu innowacyjnego (Dziallas, Blind, 2019). W efekcie do pomiaru innowacyjności stosowane są przede wszystkim (Mikołajczyk, Krawczyk, Kurczewska, 2012; Rudawska, 2017):

- mierniki typu „input” analizujące innowacyjność od strony poniesionych nakładów, np. na działalność B+R, czy szkolenia i rozwój personelu naukowego i technicznego;

- mierniki typu „*output*” mierzące innowacyjność z punktu widzenia rezultatów (wyników), np. uzyskane przychody ze sprzedaży innowacyjnych produktów i usług, czy liczba patentów;
- mierniki intensywności, badające relacje między nakładami a rezultatami działalności innowacyjnej, np. wskaźnik rentowności brutto nakładów na B+R, czy wskaźnik produktywności aparatury naukowo-badawczej;
- mierniki zintegrowane (procesowe) uwzględniające dużą różnorodność wskaźników, np. miary poziomu wiedzy, wskaźniki sieci, czy miary opisujące środowisko zewnętrzne determinujące rozwój innowacji.

Mierniki stosowane w ramach poszczególnych grup rozwiązań mogą mieć zarówno charakter ilościowy, jak również jakościowy (Sosnowska, Łobejko, 2008, s. 149-166). Mierniki ilościowe pozwalają na bardziej zobiektywizowaną ocenę innowacyjności, jednak nie uwzględniają szerszego kontekstu środowiskowego wdrażania innowacji, co jest szczególnie istotne w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Ponadto, w przypadku prac badawczych prowadzonych w praktyce gospodarczej występować może niechęć menedżerów do przedstawiania szczegółowych danych ilościowych (głównie finansowych) charakteryzujących aktywność innowacyjną. W efekcie zaobserwować można przechodzenie od prostych mierników, głównie o charakterze ilościowym do rozwiązań zintegrowanych uwzględniających również jakościową analizę danych. Przykładem rozbudowanych narzędzi do zintegrowanej oceny innowacyjności przedsiębiorstw może być profil diagnostyczny zaproponowany przez M. Romanowską (2017), czy rozwiązanie opisowe wykorzystane przez B. Nogalskiego i A. Wójcik-Karpacz (2011). Osiągnięcia firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności należy zatem rozpatrywać z różnych perspektyw i z uwzględnieniem różnych metod pomiaru.

Pierwsze z podejść koncentrować się może **na poziomie nowości/oryginalności wdrażanych innowacji**. Zróżnicowanie to rozpatruje się najczęściej w postaci klasyfikacji od innowacji najprostszych, o najmniejszym zakresie wprowadzanych zmian, a często nawet o charakterze imitacyjnym, do innowacji najbardziej zaawansowanych, kreatywnych, pionierskich, o doniosłym znaczeniu naukowo-społeczno-gospodarczym. P. Augsdörfer i in. (2013) analizując to zagadnienie na podstawie literatury zidentyfikowali 17 rodzajów innowacji różnicujących się z punktu widzenia nowości/oryginalności, np. innowacje podstawowe (*basic innovation*), innowacje przełomowe (*disruptive innovation*),

innowacje architektoniczne/modularne (*architectural/modular innovation*), czy innowacje na poziomie światowym (*new to the world innovation*). Obecnie często stosuje się podziały w ramach kontinuum (Hu, Hughes, 2020):

- od innowacji inkrementalnych, polegających głównie na drobnych usprawnieniach i rozszerzeniach funkcjonalnych poprzez dopasowanie, rekombinację, ponowne wykorzystanie i zaadoptowanie istniejącej już wiedzy. Innowacje te charakteryzują się umiarkowaną nowością w stosunku do istniejących produktów i usług oferowanych na dotychczasowych rynkach. Niosą ze sobą bardzo małe ryzyko dla firmy i nie wymagają istotnej transformacji w prowadzonej działalności gospodarczej;
- do innowacji radykalnych, obejmujących komercjalizację całkowicie nowatorskiego pomysłu, często w nowym obszarze rynku. Innowacje te są istotnie odmienne funkcjonalnie lub technologicznie od dotychczasowej praktyki, często o charakterze przełomowym lub nieciągłym. Oferują znacznie wyższą wartość dla klienta w stosunku do poprzednio oferowanych produktów i usług.

Wyniki badań M.N. Kiveu, M. Namusonge i S. Muathe (2019), przeprowadzonych na próbie 284 firm sektora MŚP wskazują, iż poziom nowości/oryginalności wdrażanych innowacji przyczynia się do wzrostu konkurencyjności tych podmiotów. Jednocześnie w literaturze (Dean, Zhang, Xiao, 2020) zwraca się uwagę, iż kompetencje firmy w zakresie eksploracji i eksploatacji okazji stanowią podstawę procesu wdrażania innowacji radykalnych. Sukces ten wzmacniany jest następnie motywacją przedsiębiorczą wynikającą ze zmienności otoczenia, a także zdolnościami w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań do praktyki gospodarczej. Podobnie, X. Wang i M. Xu (2018, s. 369) podkreślają, iż osiągnięciu sukcesu wprowadzania innowacji radykalnych sprzyja ciągle nastawienie firmy na poszukiwanie i wykorzystywanie okazji rynkowych. Prowadzi to wprost do sformułowania założenia badawczego uszczegóławiającego hipotezę H7:

Hipoteza H7a: *Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w MŚP wpływa istotnie i pozytywnie na poziom nowości/oryginalności wdrażanych innowacji.*

Drugie podejście do analizy osiągnięć firmy w zakresie innowacyjności koncentruje się na ocenie **korzyści wynikających z wdrażanych innowacji**. Ten nurt rozważań wywodzi się z koncepcji pomiaru wyników/dokonania organizacji

(*performance management & measurement*) koncentrującej się na dostarczaniu menedżerom narzędzi, rozwiązań i wiedzy pozwalających na retrospektywną i perspektywiczną, wielowymiarową ocenę prowadzonej działalności z punktu widzenia osiągania celów, realizacji strategii i modeli biznesowych (Bourne i in., 2017). Ważnym obszarem są tu analizy wyników/dokonań organizacji w zakresie innowacyjności (*innovation performance*) (Gök, Peker, 2017) lub sukcesu innowacji (*innovation success*) na poziomie przedsiębiorstwa (González-Benito, Muñoz-Gallego, García-Zamora, 2016). Obejmują one identyfikację i ocenę efektów wynikających z wysiłków i nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną w firmie, bazując na określonych wskaźnikach, zarówno ilościowych (najczęściej finansowych), jak również jakościowych (pozafinansowych). Do najczęściej stosowanych miar można zaliczyć (Cabello-Medina i in., 2011; Domínguez-Escrig i in., 2019):

- w zakresie wskaźników finansowych, np.: zmiany poziomu przychodów i/lub płynności finansowej firmy, oszczędności finansowe w ramach prowadzonej działalności, czy pomiar zwrotu z inwestycji w innowację,
- w obszarze mierników pozafinansowych, np.: ocenę wizerunku rynkowego i pozycji konkurencyjnej firmy, wprowadzenie produktów i/lub usług na nowe rynku zbytu, czy zmiany w zakresie satysfakcji i lojalności klientów.

Wyniki badań G. Zaefarian i in. (2017), przeprowadzone na próbie 194 przedsiębiorstw, z których 71% stanowiły firmy sektora MŚP wskazują, iż sukces innowacji produktowych istotnie, pozytywnie wpływa na wyniki całej organizacji, rozpatrywane przez udział w rynku, poziom zysku oraz wzrost wielkości podmiotu. Podobne wnioski dotyczące pozytywnego wpływu korzyści z wdrażania innowacji produktowych na wyniki firmy wynikają z badań E. Ardyan (2016). W tym przypadku sukces innowacji stymulowany jest przede wszystkim przez rozwój orientacji przedsiębiorczej oraz wyczerpanie firmy na okazje i zmiany rynkowe. Również w badaniach A.H. Pratono i in. (2013) zaobserwowano istotny wpływ orientacji przedsiębiorczej firmy na sukces innowacji. Analizy przeprowadzone na próbie 168 firm sektora MŚP wykazały ponadto istotny i pozytywny wpływ korzyści z wdrażanych innowacji na wyniki rynkowe badanych podmiotów.

Ważnym spostrzeżeniem jest ponadto zawrócenie uwagi przez K. Fellnhöfer (2017), iż sukcesowi innowacji istotnie sprzyja strategiczna orientacja firmy oparta na okazjach. Wyraża się ona kierowaniem rozwojem przedsiębior-

stwa w oparciu o percepcję okazji i nie ograniczanie się aktualnie dostępnymi (kontrolowanymi) zasobami. W tym kontekście strategicznym działaniem firmy jest przede wszystkim eksploracja wartościowych okazji, a dopiero potem zabezpieczenie zasobów pozwalających na ich skuteczną eksploatację. Prowadzi to zatem do sformułowania kolejnego założenia badawczego uszczegóławiającego hipotezę H7:

Hipoteza H7b: *Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP wpływa istotnie i pozytywnie na korzyści z wdrożonych innowacji.*

Trzecie podejście do oceny osiągnięć firmy w zakresie innowacyjności może brać pod uwagę **ograniczenia barier zarządzania innowacjami w praktyce gospodarczej**. Zagadnienia te były przedmiotem wielu badań prezentowanych zarówno w Polsce (Stawasz, 2011; Gadomska-Lila, 2011; Kraśnicka, 2013; Poznańska, 2016; Sopińska, Wachowiak, 2016; Skowronek-Mielczarek, Bojewska, 2017), jak również w literaturze światowej (Madrid-Guijarro, Garcia, Van Auker, 2009; Zhu, Wittmann, Peng, 2011; Cordeiro, Vieira, 2012; Maldonado-Guzmán i in., 2017). Bariery te w ujęciu ogólnym można określić jako czynniki blokujące lub istotnie utrudniające prowadzenie działalności innowacyjnej i/lub wdrażania innowacji do praktyki gospodarczej. Mają one różny charakter i wynikają ze zróżnicowanych przyczyn, które jednak najczęściej dzieli się na (1) zewnętrzne – mające swoje źródło w niekorzystnych warunkach otoczenia oraz (2) wewnętrzne – będące wyrazem słabości potencjału społecznego, organizacyjnego, czy technicznego przedsiębiorstwa. Ich występowanie jest szczególnie dotkliwe dla firm sektora MŚP, które z powodu ograniczeń zasobowych i relatywnie niskiej siły przetargowej na rynku nie mają często możliwości aktywnego radzenia sobie z barierami zewnętrznymi. Trudności wewnętrzne wynikają tu najczęściej z uproszczonych rozwiązań strukturalnych oraz ograniczonej profesjonalizacji zarządzania w tych podmiotach (zob. np. Poczowski, Pauli, 2013; Kraśnicka, Ingram, Bratnicka, 2016). W efekcie bariery te istotnie i negatywnie wpływają na poziom innowacyjności tych podmiotów.

W tych warunkach zaleca się podejmowanie określonych działań w celu ograniczenia występowania tych negatywnych czynników. Na przykład H. Indrawati, Caska i Suarman (2020) zalecają, aby firmy sektora MŚP w większym stopniu otwierały się na nową, zewnętrzną wiedzę technologiczną, korzystały z wsparcia oferowanego przez instytucje pomocowe, a także rozwijały sieci współpracy z partnerami biznesowymi oraz w sferze publicz-

no-prywatnej. M.S. Dahabieh, S. Bröring i E. Maine (2018) również wskazują na rolę orientacji zewnętrznej firmy w przełamywaniu barier innowacyjności. Ich zdaniem kluczowe jest skuteczne dostosowywanie produktów i usług do wymogów rynkowych, przede wszystkim poprzez dopasowanie w obszarze technologia-rynek, a także koncentracja uwagi na klientach pionierskich (*early adopters*), z którymi można budować relacje już na wczesnych etapach rozwoju innowacji. W obszarze ograniczania wewnętrznych barier w zakresie zasobów finansowych oraz wiedzy D.R. de M. Silva, L.O. Lucas i N.S. Vonortas (2020) wskazują na znaczenie współpracy firm sektora MŚP z uniwersytetami i jednostkami naukowo-badawczymi. Większość tych zaleceń wskazuje jednoznacznie na konieczność rozwoju zdolności firmy do eksploracji i eksploatacji okazji. Prowadzi to zatem do sformułowania kolejnego założenia badawczego uszczegóławiającego hipotezę H7:

Hipoteza H7c: *Podjęcie oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP istotnie ogranicza bariery zarządzania innowacjami.*

Weryfikacja przyjętych hipotez badawczych wymaga przeprowadzenia badań w praktyce gospodarczej firmy sektora MŚP. Metodyce tych badań oraz analizie wyników poświęcono dalszą część pracy.

Rozdział 4

Model badawczy i jego operacjonalizacja z uwzględnieniem wyników badań eksperckich

4.1. Prezentacja i operacjonalizacja modelu badawczego

– Marek Matejun

Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP stanowi centralny punkt rozważań merytorycznych w niniejszej pracy. Jego konceptualizacja opiera się na dwóch wzajemnie powiązanych komponentach: (1) komponentie potencjału, wyrażającym warunki kulturowe i rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie, w ramach których przebiega eksploracja i eksploatacja okazji oraz (2) komponentie działania obejmującym fazowy proces eksploracji i eksploatacji okazji w działalności innowacyjnej firmy.

Zgodnie z rozważaniami teoretycznymi rozwój tego podejścia jest bezpośrednio i pozytywnie powiązany z poziomem orientacji przedsiębiorczej firmy zapewniającej odpowiednie podstawy do podejmowania skutecznych decyzji i działań przedsiębiorczych w praktyce gospodarczej. Jest ono jednocześnie istotnie kształtowane zarówno przez czynniki wewnętrzne (zdolności dynamiczne organizacji i kompetencje przedsiębiorcze właściciela-menedżera) oraz czynniki zewnętrzne (zmiennosć i złożoność otoczenia firmy). Jako efekty rozwoju omawianego podejścia zakłada się wzrost osiągnięć firmy w zakresie innowacyjności przejawiający się wysokim poziomem nowości/oryginalności oraz korzyści wynikających z wdrażanych innowacji, a także redukcją barier zarządzania innowacjami w praktyce gospodarczej. Powyższe założenia teoretyczne podsumowano i wyrażono w postaci **określonych hipotez badawczych**, szczegółowo uzasadnionych i wyprowadzonych na podstawie przeglądu literatury w rozdziale 3, które zostały zestawione w tabeli 11.

Tabela 11. Hipotezy badawcze

Nr	Treść hipotezy
H1:	Kulturowy i organizacyjny kontekst zarządzania przedsiębiorczego (komponent potencjału) jest istotnie i pozytywnie powiązany z rozwojem działań podejmowanych w ramach procesu eksploracji i eksploatacji okazji (komponent działania).
H2:	Poziom orientacji przedsiębiorczej jest istotnie i pozytywnie powiązany z rozwojem podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
H3:	Zdolności dynamiczne organizacji istotnie i pozytywnie determinują rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
H4:	Kompetencje przedsiębiorcze właściciela-menedżera istotnie i pozytywnie determinują rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w MŚP.
H5:	Zmienność otoczenia istotnie i pozytywnie determinuje rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
H6:	Złożoność otoczenia istotnie i pozytywnie determinuje rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP.
H7:	Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami wpływa istotnie i pozytywnie na osiągnięcia firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności: • H7a: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w MŚP wpływa istotnie i pozytywnie na poziom nowości/oryginalności wdrażanych innowacji. • H7b: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP wpływa istotnie i pozytywnie na korzyści z wdrożonych innowacji. • H7c: Podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP istotnie ogranicza bariery zarządzania innowacjami w tych podmiotach.

Źródło: opracowanie własne.

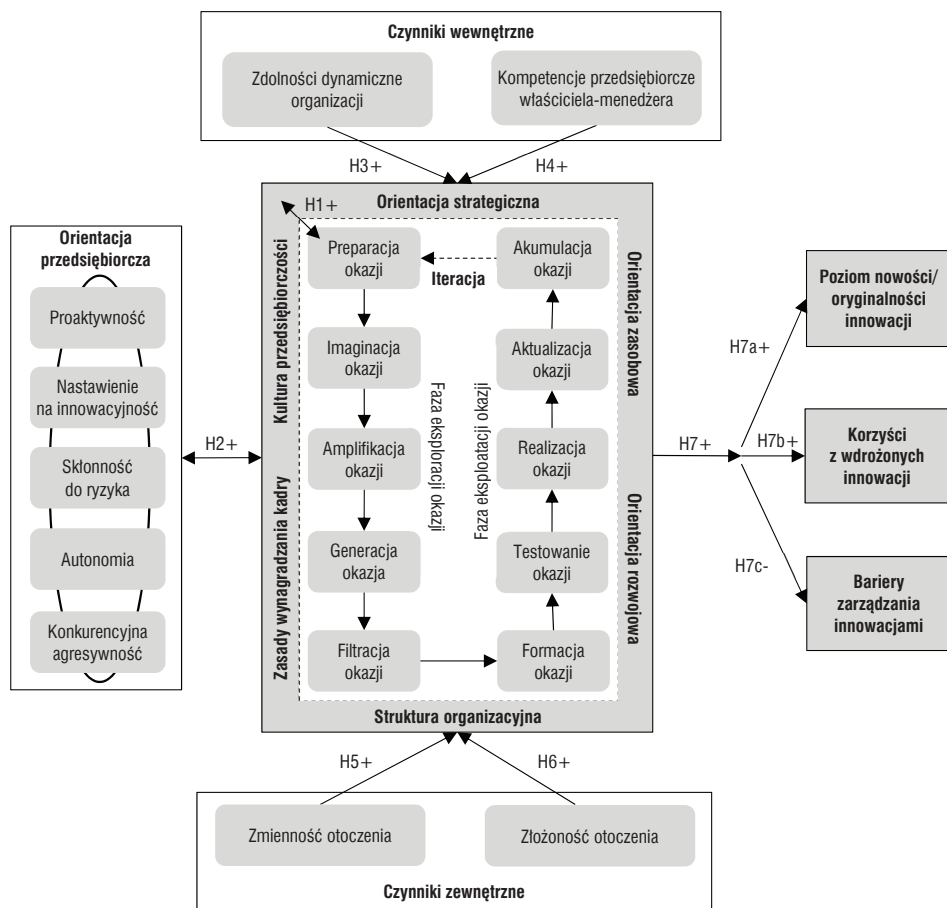
Przedstawione powyżej założenia teoretyczne oraz hipotezy stanowią podstawę sformułowania spójnego modelu badawczego, co przedstawiono na rysunku 8.

Wszystkie konstrukty teoretyczne wchodzące w zakres merytoryczny zaprezentowanego modelu badawczego mają charakter latentny (Kuzmenko i in., 2021), co wynika z ich wielowymiarowości, wieloaspektowości i trudności lub wręcz braku możliwości bezpośredniej obserwacji i pomiaru w rzeczywistości gospodarczej. Przed przystąpieniem do prac empirycznych **wymagają one zatem operacjonalizacji**, czyli przypisania koncepcjom teoretycznym obserwowalnych faktów możliwych do identyfikacji, interpretacji i oceny w praktyce funkcjonowania firm sektora MŚP. Następuje to poprzez dobór odpowiednich wskaźników, pozwalających na wnioskowanie o występowaniu w praktyce określonego zjawiska, stanu rzeczy, zdarzenia i/lub zachowania charakterystycznego dla określonego konstruktów teoretycznych.

W przypadku nauk społecznych wskaźniki te muszą reprezentować fakty łatwo dostępne obserwacji, których właściwa identyfikacja i interpretacja dokonywana przez ludzi w badaniach empirycznych jest stosunkowo niezawodna. Zalecanym rozwiązaniem zwiększającym trafność i rzetelność

wnioskowania empirycznego jest tu wykorzystanie mierników syntetycznych w postaci określonego zestawu (baterii) wskaźników do identyfikacji i oceny danego konstruktu teoretycznego (Nowak, 2012, s. 165-183). Wskaźniki powinny ponadto umożliwiać ocenę zróżnicowanej rzeczywistości gospodarczej przez respondentów na podstawie określonych zasad pomiaru (skalowania). Pozwala to zatem wykorzystać wskaźniki i bazujące na ich zestawach konstrukty teoretyczne jako zmienne w badaniach empirycznych i przeprowadzić na nich odpowiednie analizy statystyczne prowadzące do weryfikacji modelu badawczego (Eisend, Kuss, 2019, s. 123-150).

Rysunek 8. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

W celu zwiększenia rzetelności i trafności pomiarów oraz wnioskowania, do operacjonalizacji większości konstruktów teoretycznych wykorzystano skale pomiarowe (zestawy wskaźników oraz zasady pomiaru) wypracowane, zwalidowane i stosowane w ramach dotychczasowego dorobku empirycznego nauk o zarządzaniu. Podejście takie ułatwia także porównywanie uzyskiwanych wyników z wcześniejszymi badaniami.

Operacjonalizację **orientacji przedsiębiorczej** oparto na propozycji K. Saha i in. (2017), F. Alvarez-Torres, G. Lopez-Torres i G. Schiuma, G. (2019) oraz i V.B. Nakku i in. (2020). Zgodnie z rozważaniami teoretycznymi wyodrębniono w niej 5 wymiarów podkreślających złożony charakter tego konstruktu: (1) proaktywność, (2) nastawienie na innowacyjność, (3) skłonność do ryzyka, (4) autonomię oraz (5) konkurencyjną agresywność. Każdy z nich opisany został zestawem 3 wskaźników, co łącznie pozwoliło na zbudowanie baterii 15 wskaźników możliwych do obserwacji i interpretacji w praktyce gospodarczej funkcjonowania firm sektora MŚP. Każdy z nich oceniany był na skali porządkowej R. Likerta w zakresie od 1 (zdecydowanie nie dotyczy mojej firmy) do 5 (zdecydowanie dotyczy mojej firmy). Szczegółowy zakres operacjonalizacji orientacji przedsiębiorczej w modelu badawczym przedstawiono w tabeli 12.

Operacjonalizację **zdolności dynamicznych organizacji** oparto na skali D. Li i J. Liu (2014), która z powodzeniem była wykorzystywana także np. w badaniach V. Wohlgemutha i in. (2019) oraz B. Kump i in. (2019) uzyskując zadowalające poziomy spójności wewnętrznej zgodnie ze współczynnikiem Alfa Cronbacha. Zgodnie z założeniami teoretycznymi w konstrukcie wyodrębniono 3 rodzaje (wymiar) zdolności dynamicznych obejmujące: (1) wykrywanie, (2) przechwytywanie oraz (3) transformowanie potencjału kompetencyjnego i zasobowego firmy w celu adekwatnego reagowania na zmiany w otoczeniu. Każdy z wymiarów został opisany 3 wskaźnikami, wyrażającymi specyfikę określonej kategorii zdolności dynamicznych i możliwymi do identyfikacji, interpretacji i oceny w praktyce gospodarczej. Oceny dokonywano na skali porządkowej R. Likerta w zakresie od 1 (zdecydowanie nie dotyczy mojej firmy) do 5 (zdecydowanie dotyczy mojej firmy). Szczegółowy zakres operacjonalizacji zdolności dynamicznych organizacji w modelu badawczym przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 12. Operacjonalizacja orientacji przedsiębiorczej w modelu badawczym

Wymiary	Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
Proaktywność	• potrafimy inicjować działania rynkowe, na które nasi konkurenci reagują z opóźnieniem, • staramy się wykorzystywać przewidywane zmiany rynkowe w działalności naszej firmy, • poprzez naszą aktywność kształtujemy otoczenie rynkowe, w którym funkcjonujemy.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak
Nastawienie na innowacyjność	• w naszej firmie wspieramy nowe pomysły na produkty/usługi, • w naszej firmie eksperymentujemy poszukując nietypowych, nowatorskich rozwiązań, • staramy się wprowadzać usprawnienia w działalności naszej firmy.	
Sklonność do ryzyka	• określenie „ryzykant” jest uważane za pozytywną cechę osób w naszej firmie, • zachęcamy pracowników do podejmowania ryzyka związanego z nowymi pomysłami, • nasza firma ma tendencję do inwestowania w ryzykowne projekty licząc na wysokie zyski.	
Autonomia	• pracownicy firmy mają dostęp do wszystkich informacji niezbędnych do wykonywania zadań, • pracownicy mają swobodę i niezależność w decydowaniu o sposobie wykonywania swojej pracy, • pracownicy mogą samodzielnie zgłaszać i realizować pomysły biznesowe w naszej firmie.	
Konkurencyjna agresywność	• przyjmujemy z reguły postawę ofensywną wobec naszych konkurentów, • staramy się jak najbardziej osłabić i przechrzyć konkurentów, • nasza firma reaguje na aktywność konkurentów agresywnymi, szeroko zakrojonymi działaniami.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Saha i in., 2017; Alvarez-Torres, Lopez-Torres, Schiuma, 2019; Nakku i in., 2020).

Tabela 13. Operacjonalizacja zdolności dynamicznych organizacji w modelu badawczym

Wymiary	Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
Wykrywanie	• potrafimy dotrzeć do nowych informacji na temat sytuacji rynkowej, • często odbywamy spotkania, na których omawiamy aktualną i przyszłą sytuację rynkową, • potrafimy dostrzec zmiany w otoczeniu wcześniej niż konkurenci.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak
Przechwytywanie	• rozpoznajemy, jakie nowe informacje o sytuacji rynkowej można wykorzystać w naszej firmie, • potrafimy podejmować decyzje strategiczne w odpowiednim czasie, aby sprostać zmianom w otoczeniu, • potrafimy szybko i skutecznie reagować na niezadowolonych klientów.	
Transformowanie	• w naszej firmie istnieje dobra współpraca w procesach wdrażania zmian, • sukcesy i doświadczenie we wdrażaniu zmian pomaga nam rozwiązywać problemy związane z realizacją kolejnych projektów, • potrafimy wdrażać zmiany nie zakłócając bieżącej działalności firmy.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Li, Liu, 2014; Wohlgemuth i in., 2019; Kump i in., 2019).

Operacjonalizację **kompetencji przedsiębiorczych właściciela-menedżera** firmy oparto na propozycji skali pomiaru zdolności/umiejętności przedsiębiorczych zaproponowanej przez C. Gieure, M. Benavides-Espinosa i S. Roig-Dobón (2020) oraz na skali pomiaru przywództwa przedsiębiorczego w firmach sektora MŚP opracowanej przez S. Hejazi, M. Maleki i M. Naeiji (2012). W konstrukcji uwzględniono ponadto czynniki skuteczności kształcenia i doskonalenia kompetencji przedsiębiorczych (Odia, Odia, 2013). Z uwagi na wysokie podobieństwo merytoryczne wskaźników zastosowanych w powyższych skalach badawczych zdecydowano o jednowymiarowym charakterze operacjonalizacji kompetencji przedsiębiorczych właściciela-menedżera firmy. W efekcie przyjęto skalę obejmującą 6 wskaźników, możliwych do bezpośredniej obserwacji i interpretacji w praktyce funkcjonowania firm sektora MŚP. Każdy z nich odnoszono do osoby (cech osobowych) właściciela-menedżera firmy i oceniano na skali porządkowej R. Likerta w zakresie od 1 (zdecydowanie nie dotyczy właściciela-menedżera) do 5 (zdecydowanie dotyczy właściciela-menedżera). Szczegółowy zakres operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Operacjonalizacja kompetencji przedsiębiorczych właściciela-menedżera firmy w modelu badawczym

Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
Właściciel-menedżer... • posiada spójną wizję rozwoju firmy, którą potrafi zainspirować współpracowników, • jest odważny i skuteczny w radzeniu sobie z problemami i nieprzewidywanymi sytuacjami, • ma otwarty umysł i jest kreatywny w tworzeniu i wdrażaniu nowych projektów i sposobów działania, • posiada umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania partnerów do swoich pomysłów, • ma silną motywację do osiągnięcia sukcesu w biznesie, • jest otwarty na budowanie długoterminowych, partnerskich relacji z otoczeniem.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hejazi, Maleki, Naeiji, 2012; Odia, Odia, 2013; Gieure, Benavides-Espinosa, Roig-Dobón, 2020).

Do operacjonalizacji **zmienności otoczenia firmy** wykorzystano podejście proponowane przez J. Wiklunda, H. Patzelta i D. Shepherd (2009), którzy w swoich badaniach dynamikę otoczenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wyrażają poprzez zestaw 5 wskaźników dotyczących: tempa zmian popytu i potrzeb nabywców, praktyk marketingowych, zdolności do przewidywania działań konkurentów, a także zmian technologicznych oraz tempa starzenia się produktów i usług w branży. Rozwiązanie uzupełniono o propo-

zycję B. Rezaei, S. Delangizana i A. Khodaei (2020), którzy operacjonalizując dynamikę środowiska zewnętrznego firm sektora MŚP zalecają uwzględnienie wskaźników dotyczących czynników regulacyjnych, w tym głównie prawnych oraz czynników ekonomicznych.

W efekcie przyjęto skalę opartą na 5 wskaźnikach możliwych do bezpośredniej obserwacji i interpretacji w praktyce gospodarczej. Każdy z nich odnosił się do postrzegania zmian w środowisku zewnętrznym firmy i oceniany był na skali porządkowej R. Likerta w zakresie od 1 (zmiany bardzo małe i przewidywalne) do 5 (zmiany bardzo duże i nieprzewidywalne). Szczegółowy zakres operacjonalizacji zmienności otoczenia firmy przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Operacjonalizacja zmienności otoczenia firmy w modelu badawczym

Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
• zmiany praktyk marketingowych na naszym rynku są:	1: Bardzo małe i przewidywalne
• zmiany popytu i potrzeb klientów na naszym rynku są:	2: Dość małe
• zmiany technologiczne w produkcji/świadczeniu usług na naszym rynku są:	3: Umiarkowane
• zmiany w przepisach prawnych regulujących funkcjonowanie naszej firmy są:	4: Dość duże
• zmiany warunków makroekonomicznych wpływających na naszą firmę są:	5: Bardzo duże i nieprzewidywalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Wiklund, Patzelt, Shepherd, 2009; Rezaei, Delangizan, Khodaei, 2020).

Operacjonalizację **złożoności otoczenia firmy** oparto na propozycji L. Dyer i C. Rossa (2008), którzy w procesie badawczym zalecają uwzględnienie m.in. zróżnicowania odbiorców oraz różnorodności kanałów dystrybucji. W efekcie skonstruowano jednowymiarowy miernik syntetyczny oparty na zestawie 3 wskaźników, możliwych do obserwacji i interpretacji w praktyce gospodarczej. Wszystkie one oceniane były na 5-stopniowej skali porządkowej R. Likerta, jednak z uwagi na różny charakter obserwacji niezbędnych do oceny każdego ze wskaźników przypisano im zróżnicowane opisy dla poszczególnych wartości. W każdym przypadku niższe wartości odpowiadały cechom charakterystycznym dla otoczenia prostego, natomiast wyższe – dla złożonego otoczenia organizacji. Szczegółowy zakres operacjonalizacji tego konstruktów przedstawiono w tabeli 16.

Do operacjonalizacji **osiągnięć firm sektora MŚP w zakresie innowacji** wykorzystano 3 oddzielne skale pomiarowe odpowiadające przyjętym w modelu badawczym konstruktom obejmującym: (1) poziom nowości/oryginalności wdrażanych innowacji, (2) korzyści z wdrożonych innowacji oraz (3) bariery działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji. Nie wszystkie firmy wdrażają innowacje lub prowadzą działalność innowacyjną, dlatego też w pierwszej

Tabela 16. Operacjonalizacja złożoności otoczenia firmy w modelu badawczym

Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
Klienci naszej firmy są:	1: Bardzo nieliczni o podobnej charakterystyce 2: Raczej nieliczni i mało zróżnicowani 3: Umiarkowanie liczni i zróżnicowani 4: Dość liczni i zróżnicowani 5: Bardzo liczni o zróżnicowanej charakterystyce
Kanały dystrybucji naszej firmy są:	1: Bardzo nieliczne i podobne do siebie 2: Raczej nieliczne 3: Umiarkowanie liczne 4: Dość liczne 5: Bardzo liczne i zróżnicowane
Nasza firma współpracuje:	1: Z bardzo małą liczbą podobnych organizacji 2: Z dość niewielką liczbą raczej podobnych organizacji 3: Z umiarkowaną liczbą organizacji 4: Z dość dużą liczbą różnych organizacji 5: Z bardzo dużą liczbą bardzo różnorodnych organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Dyer, Ross, 2008).

kolejności przeprowadzono ocenę poziomu innowacyjności podmiotu. Opierała się ona na założeniach metodyki Oslo Manual (2018) i samoocenie respondentów, których celem było wskazanie, czy w ostatnich 2 latach firma:

- wdrożyła co najmniej 1 innowację,
- prowadziła działalność innowacyjną, ale innowacje nie zostały wdrożone,
- nie prowadziła działalności innowacyjnej ani nie wdrożyła żadnej innowacji.

Dalsze pytania o osiągnięcia w zakresie innowacyjności uzależniono od wyniku powyższej oceny, co przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Zakres oceny osiągnięć w zakresie innowacji w zależności od poziomu innowacyjności firmy

Poziom innowacyjności firmy	Zakres oceny osiągnięć w zakresie innowacji
Wdrożenie co najmniej 1 innowacji	• poziom nowości/oryginalności wdrożonych innowacji, • korzyści z wdrożonych innowacji, • bariery działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji.
Prowadzenie działalności innowacyjnej bez wdrożenia innowacji	• bariery działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji.
Brak prowadzenia działalności innowacyjnej oraz brak wdrożenia innowacji	• bariery działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji.

Źródło: opracowanie własne.

Operacjonalizację **poziomu nowości/oryginalności wdrażanych innowacji** oparto na skalach oceny radykalności innowacji zaproponowanych przez H. Gatignon i in. (2002) oraz M. Delgado-Verde, G. Martín-de Castro i J. Amores-Salvadó (2016). Były one z powodzeniem stosowane w wielu innych badaniach (m.in. Xie, Wang, Zeng, 2018; Escrig i in., 2020) uzyskując zadowalające poziomy spójności wewnętrznej. W efekcie skonstruowano miernik syntetyczny złożony z 6 wskaźników możliwych do bezpośredniej obserwacji i interpretacji w praktyce zarządzania innowacjami. Każdy z nich był oceniany na skali porządkowej R. Likerta w zakresie od 1 (zdecydowanie nie dotyczy wdrożonej lub planowanej do wdrożenia innowacji) do 5 (zdecydowanie dotyczy wdrożonej lub planowanej do wdrożenia innowacji). Szczegółowy zakres operacjonalizacji poziomo nowości/oryginalności wdrażanych innowacji przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Operacjonalizacja poziomo nowości/oryginalności wdrażanych innowacji w modelu badawczym

Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
- wszyscy potencjalni odbiorcy/użytkownicy wdrożonej innowacji uznaliby ją za nową i dotychczas nieznaną, - żadne inne firmy nie wdrożyły takiej samej lub bardzo podobnej innowacji, - innowacja stanowi przełomowe ulepszenie w stosunku do stosowanych dotychczas rozwiązań, - innowacja spowodowała, że dotychczasowe rozwiązania stały się przestarzałe, - innowacja odpowiada na potrzebę, która nie była zaspokojona przez dotychczasowe rozwiązania, - innowacja jest zdecydowanie bardziej nowatorska niż innowacje wdrażane przez naszych konkurentów.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Gatignon i in., 2002; Delgado-Verde, Martín-de Castro, Amores-Salvadó, 2016).

Do operacjonalizacji **korzyści z wdrożonych innowacji** wykorzystano dorobek skal pomiarowych w zakresie sukcesu innowacji, w których wyróżnia się finansowe i pozafinansowe kryteria oceny (Cabello-Medina i in., 2011; Domínguez-Escrig i in., 2019). W efekcie przyjęto skalę obejmującą 2 wymiary: (1) korzyści finansowe i (2) korzyści pozafinansowe. Każdy z nich opisany był na podstawie zestawu 5 wskaźników, możliwych do bezpośredniej obserwacji i interpretacji w działalności innowacyjnej firm sektora MŚP. Oceny wskaźników dokonywano na skali porządkowej R. Likerta w odniesieniu do korzyści z innowacji wdrożonych w okresie 2 ostatnich lat w zakresie od 1 (zdecydowa-

nie nie dotyczy firmy) do 5 (zdecydowanie dotyczy firmy). Szczegółowy zakres operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Operacjonalizacja korzyści z wdrożonych innowacji w modelu badawczym

Wymiary	Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
Korzyści finansowe	• zwiększenie przychodów (obrotów) firmy, • zwiększenie płynności finansowej firmy, • zmniejszenie kosztów funkcjonowania firmy, • wzrost udziału firmy w rynku, • dodatni zwrot z inwestycji w innowację, rozumiany jako nadwyżka finansowa w stosunku do zainwestowanego kapitału.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak
Korzyści pozafinansowe	• poprawa wizerunku rynkowego firmy, • poprawa satysfakcji/lojalności dotychczasowych klientów, • wejście firmy na nowe rynki zbytu, • poprawa pozycji konkurencyjnej firmy, • zwiększenie sprzedaży innych produktów/usług naszej firmy.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Cabello-Medina i in., 2011; Domínguez-Escrig i in., 2019).

Operacjonalizację **barier działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji** oparto na wynikach badań dotyczących tego zagadnienia w praktyce gospodarczej (Stawasz, 2011; Gadomska-Lila, 2011; Kraśnicka, 2013; Poznańska, 2016; Sopińska, Wachowiak, 2016; Skowronek-Mielczarek, Bojewska, 2017). Na ich podstawie wyodrębniono 2 wymiary tego konstrukt: (1) bariery zewnętrzne, wynikające z niekorzystnego oddziaływania uwarunkowań otoczenia oraz (2) bariery wewnętrzne, wynikające ze słabości potencjału przedsiębiorstwa. Skalę pierwszego z wymiarów oparto na zestawie 5 wskaźników, natomiast w przypadku drugiego wykorzystano baterię 6 wskazań. Wszystkie z nich są możliwe do bezpośredniej obserwacji i interpretacji w praktyce funkcjonowania firm sektora MŚP i oceniane na skali porządkowej R. Likerta w zakresie od 1 (zdecydowanie nie dotyczy przedsiębiorstwa) do 5 (zdecydowanie dotyczy przedsiębiorstwa). Szczegółowy zakres operacjonalizacji tego konstrukt teoretycznego przedstawiono w tabeli 20.

Ostatnim elementem modelu badawczego wymagającym operacjonalizacji jest **podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP** obejmujące oba komponenty tej koncepcji: (1) komponent potencjału oraz (2) komponent działania. Z uwagi na nowatorski charakter tej koncepcji jej operacjonalizację przeprowadzono z wykorzystaniem opinii ekspertów reprezentujących sferę badawczą nauk o zarządzaniu, co przedstawiono w dalszych podrozdziałach pracy. W celu zachowania logiki wywoodu empirycznego w pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną: metodyka

i przebieg badań eksperckich, a następnie ich wyniki podzielone na kolejne rundy postępowania badawczego.

Tabela 20. Operacjonalizacja barier działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji w modelu badawczym

Wymiary	Wskaźniki	Zakres wartości zmiennych
Barierzy zewnętrzne	• brak presji rynku mobilizującej do wdrażania innowacji, • przepisy prawne utrudniające wdrażanie innowacji, • ograniczony dostęp do zewnętrznego finansowania innowacji, • brak wsparcia ze strony ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (w tym jednostek B+R), • brak zainteresowania wdrażanymi innowacjami ze strony klientów.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak
Barierzy wewnętrzne	• brak własnego zaplecza badawczo-rozwojowego (w tym wynalazków i patentów), • brak możliwości przeznaczenia własnych środków finansowych na wdrażanie innowacji, • niechęć do współpracy z ośrodkami wsparcia innowacji i przedsiębiorczości (w tym z jednostkami B+R), • niewystarczające kompetencje i zaangażowanie kadry w działalność innowacyjną, • zbyt wysokie obawy przed ryzykiem związanym z wdrażaniem innowacji, • struktura organizacyjna firmy utrudniająca wdrażanie innowacji.	1: Zdecydowanie nie 2: Raczej nie 3: Trudno powiedzieć 4: Raczej tak 5: Zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Stawasz, 2011; Gadomska-Lila, 2011; Kraśnicka, 2013; Poznańska, 2016; Sopińska, Wachowiak, 2016; Skowronek-Mielczarek, Bojewska, 2017).

4.2. Metodyka i przebieg badań eksperckich

– *Marek Matejun*

Celem badania była weryfikacja i ocena operacjonalizacji podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP przygotowanej przez zespół badawczy na podstawie rozważań przedstawionych w części teoretycznej pracy. Prace empiryczne opierały się na **metodzie opinii eksperckich**, często wykorzystywanej w naukach społecznych m.in. do interpretacji stosowanych procedur i metodyk badawczych (Iriste, Katane, 2018, s. 75). Jako szczegółowe cele tej części badań wyznaczono:

- zbudowanie skali pomiaru rozwoju podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w praktyce funkcjonowania firm sektora MŚP na relatywnie niewielkiej liczbie określonych i kluczowych wskaźników odpowiadających merytorycznie konceptualizacji tej koncepcji przedstawionej w części teoretycznej pracy;

Zakończenie

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, Zdeněk Mikoláš

Okazje w naukach o zarządzaniu jawią się jako obiecujące sytuacje i/lub możliwości, pozwalające organizacjom (w szczególności przedsiębiorstwom) na podejmowanie odważnych przedsięwzięć, realizację ambitnych projektów i osiąganie ponadprzeciętnych wyników kształtujących konkurencyjność i pozycję konkurencyjną. Bogaty dorobek teoretyczny w tym zakresie akcentuje mnogość podejść do konceptualizacji i operacjonalizacji okazji, przebiegu i czynników warunkujących ich eksplorację i eksploatację, a także efektów ich wykorzystania w praktyce gospodarczej. Na bazie tej różnorodności możliwe jest jednak zbudowanie spójnej koncepcji okazji w naukach o zarządzaniu, na którą składają się takie ich cechy, jak: zewnętrzny, pozytywny, perspektywiczny i twórczy charakter, dynamiczne powiązanie z określonym momentem i czasem, a także ryzyko i kontekstowość, które łączą wykorzystanie okazji z procesami poznawczymi, behawioralnymi i decyzyjnymi przedsiębiorców. W literaturze podkreśla się ponadto, iż wykorzystanie okazji do budowy sukcesu współczesnych przedsiębiorstw wymaga podjęcia określonych działań, zaangażowania zasobów i zaangażowania na rzecz impulsów aktywizujących okazje do generowania pożądaných efektów.

Na tej bazie budowanych jest wiele koncepcji i metod menedżerskich osadzonych w tzw. podejściu opartym na okazjach (*opportunity-based approach*) do zarządzania współczesnymi organizacjami. Podejście to stanowi wartościowe merytorycznie i metodycznie środowisko konceptualne, w którym prowadzone są badania na temat czynników, działań i efektów interakcji przedsiębiorstw z otoczeniem pod kątem zdolności menedżerskich do skutecznego wykorzystania zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym w kategoriach istotnych impulsów rozwojowych.

W tym nurcie osadzone jest również, zaproponowane w niniejszej pracy, **podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP**. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią interesującą kategorię podmiotów gospodarczych, które dzięki swoim cechom charakterystycznym, w tym głównie naturalnej elastyczności, niskiej formalizacji i dynamice działania mogą szczególnie skutecznie eksplorować i eksploatować okazje w roz-

woju osiągnięć innowacyjnych. Jest to o tyle istotne, iż zdolność do wdrażania innowacji nie tylko determinuje pozycję konkurencyjną firm sektora MŚP, ale w warunkach złożonego i turbulentnego otoczenia stanowi niejednokrotnie warunek ich dalszego funkcjonowania. Z tego powodu w pełni uzasadnione staje się poszukiwanie koncepcji i metod zarządzania wspierających osiągnięcia tych podmiotów w zakresie innowacyjności.

Dokonany w pracy przegląd literatury wskazuje, iż na pierwszy plan wysuwa się procesowe podejście do wykorzystywania okazji, wyrażające określone działania (aktywność) przedsiębiorców nakierowane na wykorzystanie okazji w budowaniu sukcesów rynkowych przedsięwzięcia gospodarczego. Działania te każdorazowo przebiegają jednak w określonym kontekście specyficznych warunków organizacyjnych i kulturowych stanowiących środowisko oraz determinujących sprawność i skuteczność tego procesu. Z tego powodu konceptualizację podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP oparto na 2 komponentach:

1. Komponentie potencjału, który odzwierciedla środowisko wewnętrzne firmy i wyraża warunki kulturowe oraz rozwiązania organizacyjne, w ramach których przebiega eksploracja i eksploatacja okazji.
2. Komponentie działania, który obejmuje procesowe podejście do aktywności menedżerskiej w ramach eksploracji i eksploatacji okazji na rzecz działalności innowacyjnej firmy.

Złożoność środowiska wewnętrznego przedsiębiorstw pozwala na wyodrębnienie określonych obszarów (wymiarów) komponentu potencjału. Ich wybór opiera się na dorobku koncepcji zarządzania przedsiębiorczego uwzględniającej specyfikę firm sektora MŚP i obejmuje: orientację strategiczną, zasobową, rozwojową, strukturę organizacyjną, zasady wynagradzania kadry oraz kulturę przedsiębiorczości. Komponent działania wyraża natomiast proces eksploracji i eksploatacji okazji w działalności innowacyjnej opisany za pomocą określonych faz i etapów. Na podstawie przeglądu literatury zaproponowano 10-etapowy model tego procesu obejmujący 2 zasadnicze fazy:

1. Fazę eksploracji okazji, obejmującą etapy: preparacji, imaginacji, amplifikacji, generacji oraz filtracji okazji, która ma głównie charakter koncepcyjny i nakierowana jest na zapewnienie odpowiednich warunków zasobowych oraz organizacyjnych do poszukiwania (odkrywania/kreowania), definiowania i rozwoju okazji stanowiących potencjalne źródło innowacyjnych rozwiązań o obiecujących walorach rynkowych.

2. Fazę eksploatacji okazji, na którą składają się etapy: formacji, testowania, realizacji, aktualizacji i akumulacji okazji w działalności pro-innowacyjnej, mającą głównie charakter wykonawczy, nakierowany na implementację konkretnych, nowatorskich rozwiązań, opartych na okazjach, do praktyki gospodarczej. Wiąże się ona z zapewnieniem spójności wdrażanych innowacji z perspektywami rozwoju rynku, skuteczności komercjalizacji oraz utrzymania sukcesu komercyjnego wdrażanych rozwiązań.

Dla każdego z tych komponentów, faz i etapów w monografii sformułowano określone metazasady, które stanowią reguły nadrzędne i ogólne rekomendacje postępowania dla przedsiębiorców i menedżerów z firm sektora MŚP zamierzających rozwijać i stosować podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w praktyce gospodarczej. Stanowią one jednocześnie elastyczny i adaptacyjny zbiór reguł, które mogą być uszczegółowiane następnie na poziomie operacyjnym z uwzględnieniem systemowego i kontekstualnego charakteru danego podmiotu gospodarczego. Metazasady te mają zatem charakter strategicznych zaleceń dla firm sektora MŚP planujących rozwijać podejście oparte na okazjach do zarządzania innowacjami, pozwalając jednocześnie na kreatywne stosowanie różnorodnych rozwiązań szczegółowych (operacyjnych) wyróżniających podmiot na rynku.

Rzetelność metazasad zwiększono poprzez opinie eksperckie przedstawicieli świata nauki zajmujących się badaniami w zakresie przedsiębiorczości, zarządzania mikro, małymi oraz średnimi przedsiębiorstwami i/lub zarządzaniem innowacjami. Zostały one wykorzystane do weryfikacji propozycji modelowych oraz sformułowania ostatecznej treści metazasad, które dyskutowano również z przedstawicielami praktyki gospodarczej w ramach pilotażowych badań ankietowych w firmach sektora MŚP.

Weryfikację założeń modelowych przeprowadzono w ramach badania ankietowego na próbie 978 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z 6 wybranych krajów europejskich o różnym poziomie rozwoju potencjału w zakresie innowacyjności. Wyniki te pozwoliły na pozytywną, ilościową weryfikację 7 głównych i 3 szczegółowych hipotez badawczych. Wyniki były następnie uszczegóławiane w ramach studiów przypadku 10 liderów innowacyjności z Polski i Czech. Badania monograficzne pozwoliły na przedstawienie szczegółowych rozwiązań w zakresie podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w praktyce firm sektora MŚP nie dając jednocześnie podstaw do falsyfikacji wyznaczonych hipotez badawczych.

Na podstawie przeprowadzonych prac badawczych można sformułować podstawowe wnioski i rekomendacje dla firm planujących wykorzystanie podejścia oparte na okazjach do zarządzania innowacjami w praktyce gospodarczej:

- nastawienie na eksplorację i eksploatację okazji powinno zostać powiązane ze strategicznym poziomem zarządzania firmą, a planując i realizując zamierzenia strategiczne należy kierować się przede wszystkim kreatywnością i perspektywiczną pomysłowością oraz nie ograniczać się aktualnie dostępnymi zasobami, wykazując znaczną elastyczność w dostępie do zasobów zależnie od sytuacji;
- przedsiębiorcy powinni cechować się nastawieniem na dynamiczny rozwój firmy, przy jednoczesnej świadomości i akceptacji ryzyka towarzyszącego wykorzystaniu okazji rynkowych. Sprzyjać temu będzie m.in. elastyczna i płaska struktura organizacyjna firmy, niska formalizacja prowadzonej działalności, obserwacja zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym oraz odpowiednia adaptacja stylów kierowania dostosowana do wymogów określonej sytuacji;
- w firmie należy silnie promować kreatywność, pomysłowość i pracę zespołową kadry poprzez stosowanie odpowiednich rozwiązań w zakresie wynagradzania oraz ocen pracowniczych, bazujących głównie na osiągnięciach w zakresie wykorzystania okazji rynkowych;
- przedsiębiorcy powinni wyznaczać ambitne cele rozwojowe dla swoich przedsiębiorstw postrzegając ich przyszłość jako innowacyjnych liderów wdrażających odważne projekty rynkowe. Sprzyjać temu będzie rozwijanie szerokich zainteresowań, pasji oraz relacji społecznych, a także zdobywanie doświadczenia i poszukiwanie okazji nie tylko w branży, ale również w szerszym otoczeniu rynkowym;
- firmy sektora MŚP powinny realizować aktywny, kompleksowy i systematyczny monitoring otoczenia w celu gromadzenia informacji i wiedzy o różnych potencjalnych zdarzeniach mogących mieć charakter okazji. W celu skutecznego wykorzystania okazji należy dokonywać ich rzetelnej i obiektywnej oceny z punktu widzenia korzyści oraz zagrożeń, a także zapewnić nadwyżki zasobowe, umożliwiające szybkie podjęcie niezbędnych działań;
- w procesie projektowania innowacji opartych na okazjach należy wykorzystywać profesjonalne i specjalistyczne wsparcie merytoryczne, jak również opinie potencjalnych użytkowników. Analizując i pozyskując zasoby niezbędne do tworzenia innowacji należy dokonywać rzetelnej oceny projektów pod względem realności wdrożenia i spodziewanych korzyści rynkowych z zachowaniem zasady ostrożności;

- firmy sektora MŚP powinny być świadome wielu znaczących korzyści wynikających z wdrażania innowacji opartych na okazjach. Sprzyjać temu będzie rzetelny i systematyczny monitoring korzyści i zagrożeń wynikających z wdrożenia innowacji, a także podejmowanie skutecznych działań na rzecz ochrony własności intelektualnej;
- należy zachowywać ciągłość aktywności innowacyjnej poprzez łączenie różnych okazji oraz wprowadzanie modyfikacji i/lub ulepszeń we wdrożonych nowych rozwiązaniach;
- należy także stale usprawniać procedury i rozwiązania w zakresie eksploracji i eksploatacji okazji rynkowych poprzez uczenie się na błędach, rozwój kompetencji przedsiębiorczych oraz stosowanie odpowiednich rozwiązań w zakresie zachowania wiedzy i doświadczenia ze zrealizowanych projektów innowacyjnych do wdrażania innowacji kolejnych generacji.

Uzyskane wyniki potwierdzają jednocześnie, iż rozwój komponentu potencjału PONO wyrażający warunki kulturowe i rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie, w ramach których przebiega eksploracja i eksploatacja okazji, jest istotnie i pozytywnie powiązany z podejmowaniem przez firmy sektora MŚP określonych działań na rzecz eksploracji i eksploatacji okazji w ramach komponentu działania PONO (Hipoteza H1). Potwierdza to zatem kompleksowy i zintegrowany charakter proponowanego podejścia, które uwzględnia powiązanie określonych czynników i aktywności na rzecz sukcesu wykorzystania okazji w prowadzonej działalności innowacyjnej. Ważną cechą PONO jest także charakter dynamiczny, który podkreśla konieczność nastawienia firm sektora MŚP na iteracyjne uczenie się i doskonalenie w zakresie eksploracji i eksploatacji okazji w zarządzaniu innowacjami kolejnych generacji.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają także, iż rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami jest bezpośrednio i pozytywnie powiązany z poziomem orientacji przedsiębiorczej firmy zapewniającej odpowiednie podstawy do podejmowania skutecznych decyzji oraz działań przedsiębiorczych w praktyce gospodarczej (Hipoteza H2). W jej ramach szczególnego znaczenia nabiera proaktywność, nastawienie na innowacyjność i skłonność do ryzyka reprezentowane przez badane firmy.

Rozwój podejścia opartego na okazjach (PONO) jest jednocześnie istotnie kształtowany zarówno przez czynniki wewnętrzne, jak również zewnętrzne. Na podstawie uzyskanych wyników można sformułować następujące wnioski i rekomendacje dla firm planujących rozwijać i wzmacniać omawiane podejście w praktyce gospodarczej:

- rozwój PONO jest istotnie stymulowany przez zdolności dynamiczne organizacji, które obejmują wzmacnianie, łączenie, ochronę i/lub rekonfigurację materialnej i niematerialnej bazy zasobowej firmy w celu adekwatnego reagowania na zmiany w otoczeniu oraz dynamiczną alokację zasobów i umiejętności w przedsięwzięcia rozwojowe (Hipoteza H3). Kluczowego znaczenia nabierają w tym przypadku zdolności do (1) wykrywania i interpretowania bodźców, zmian i/lub informacji ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego firmy, (2) przechwytywania i wykorzystywanie okazji poprzez mobilizację zasobów oraz podejmowanie odpowiednich decyzji w określonym czasie w celu dostosowania się do zmian w otoczeniu, a także (3) transformowania bazy zasobowej firmy poprzez procesy kierownicze i organizacyjne dostosowane do celu i charakteru określonych wyzwań rozwojowych;
- rozwojowi PONO sprzyja też wysoki poziom kompetencji przedsiębiorczych właścicieli-menedżerów firm sektora MŚP (Hipoteza H4). Powinny obejmować one przede wszystkim posiadanie spójnej wizji rozwoju firmy, odwagę i skuteczność w radzeniu sobie z problemami i nieprzewidywanymi sytuacjami, a także otwartość umysłu oraz kreatywność w tworzeniu i wdrażaniu nowych projektów i sposobów działania. Przedsiębiorcy powinni posiadać także umiejętność wzbudzania zaufania, inspirowania i przekonywania partnerów do swoich pomysłów, silną motywację do osiągnięcia sukcesu w biznesie oraz reprezentować nastawienie na budowanie długoterminowych, partnerskich relacji z otoczeniem;
- rozwojowi PONO sprzyja także zmienność (Hipoteza H5) i złożoność otoczenia (Hipoteza H6), w którym funkcjonują firmy sektora MŚP. Warunki, w których pojawiają się istotne i dynamiczne zmiany popytu i potrzeb klientów, rozwiązań technologicznych, praktyk marketingowych, a także zmiany w sferze regulacyjnej, czy makroekonomicznej stają się źródłem nie tylko większej liczby zdarzeń, które mogą być uznane za okazje, ale również zwiększają elastyczność i zdolność do skutecznego reagowania przedsiębiorstw na korzystne impulsy rozwojowe. Umiejętności te rozwijają się także w środowiskach firm sektora MŚP, w których występuje duża liczba i różnorodność klientów, kanałów dystrybucji, czy partnerów rynkowych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, iż w efekcie wykorzystania omawianego podejścia w firmach sektora MŚP występuje wiele pozytywnych efektów w postaci wysokiego poziomu nowości/oryginalności (Hipoteza H7a) oraz korzyści wynikających z wdrażanych innowacji (Hipoteza H7b), a także redukcja barier zarządzania innowacjami w praktyce gospodarczej (Hipoteza H7c). Wskazuje to zatem, iż podejście oparte na okazjach istotnie i pozytywnie wpływa na osiągnięcia firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności (Hipoteza H7), co przekłada się następnie na wzmocnienie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej oraz zapewnienie długoterminowego sukcesu prowadzonej działalności.

Implementując zaproponowane w pracy rozwiązania i rekomendacje należy jednak uwzględnić określone ograniczenia badań, do których można zaliczyć relatywnie wysoki subiektywizm ocen wyrażanych przez respondentów oraz potencjalne trudności związane ze zrozumieniem poszczególnych zagadnień rozpatrywanych w ramach badań ankietowych, stosowanie uproszczonych skal do pomiaru złożonych i wieloaspektowych konstruktów teoretycznych, a także brak uwzględnienia szerszego kontekstu czasowego w badaniach ankietowych. Badania z pewnością wymagają kontynuacji. Jako interesujące, perspektywiczne problemy badawcze można wymienić identyfikację innych czynników determinujących rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania firmami sektora MŚP, a także możliwość stosowania tego podejścia do budowania sukcesów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w innych obszarach aktywności.

W ostatecznej konkluzji należy stwierdzić, iż pomimo określonych ograniczeń poznawczych, w monografii dokonano identyfikacji, opisu, oceny oraz interpretacji wykorzystania podejścia opartego na okazjach do rozwoju osiągnięć firm sektora MŚP w zakresie innowacyjności realizując główny cel naukowy pracy. Należy jednocześnie wyrazić nadzieję, iż wyniki przeprowadzonych badań wpłyną pozytywnie na wzrost kompetencji właścicieli i menedżerów mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw nakierowanych na eksplorację i eksploatację okazji w zarządzaniu innowacjami, a także inspirować będą do kontynuacji, jak też rozwoju prac badawczych w zakresie przebiegu, uwarunkowań oraz efektów wykorzystania okazji w rozwoju innowacyjności organizacyjnej.

Bibliografia

- Abidi, D., Koichi, N. (2020). *Management approach for innovation success in unstable and stable environments: Opportunity-based approach vs administrative control approach*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(1), 22-40.
- Adamik, A., Nowicki, M. (2012). *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Warszawa: Difin.
- Alsos, G., Kaikkonen, V. (2004). *Opportunity recognition and prior knowledge: A study of experienced entrepreneurs*. *Frontiers of Entrepreneurship Research 2004, Proceedings of the Annual Entrepreneurship Research Conference*. Wellesley: Babson College.
- Altınay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., Ekinici, Y. (2016). *The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth*. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2010). *Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities*. *Academy of Management Annals*, 4(1), 557-583.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2014). *Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 159-184.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B., Anderson, P. (2013). *Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research*. *Organization Science*, 24(1), 301-317.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B., McBride, R., Wuebker, R. (2014). *Realism in the study of entrepreneurship*. *Academy of Management Review*, 39(2), 227-233.
- Alvarez-Torres, F.J., Lopez-Torres, G.C., Schiuma, G. (2019). *Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance: Implications for entrepreneurship universities*. *Management Decision*, 57(12), 3364-3386.
- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Eshima, Y. (2015). *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.
- Andrade, L.P.C. da S., Will, M., Mascarenhas, L.A.B., da Silva, R.C., & Gomes, J. de O. (2015). *Evaluation of technological trends and demands of the manufacturing industry to a center of R&D&I*. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(3), 104-119.
- Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities* (2020), European Union: Eurostat. Źródło: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_sca_r2/default/table?lang=en (15.10.2020).
- Apanowicz, J. (2003). *Metodologia nauk*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003). *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.

- Ardayan, E. (2016). *Market sensing capability and SMEs performance: The mediating role of product innovativeness success*. DLSU Business & Economics Review, 25(2), 79-97.
- Augsdörfer, P., Bessant, J., Von Stamm, B., Moslein, K., Piller, F.T. (2013). *Discontinuous innovation: Learning to manage the unexpected*. London: Imperial College Press.
- Aziz, K., Ul Hasnain, S.S., Awais, M., Shahzadi, I., Afzal, M.M. (2017). *The impact of entrepreneurial orientation on SME performance in Pakistan: A qualitative analysis*. International Journal of Engineering and Information Systems, 1(8), 107-112.
- Bagheri, A. (2017). *The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs*. The Journal of High Technology Management Research, 28(2), 159-166.
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Pearson.
- Barreira, J. (2010). *Early thinking and the emergence of entrepreneurship*, [w:] B. Urban (red.), *Frontiers in entrepreneurship*. Berlin: Springer-Verlag.
- Basco, R., Jose, P.R. (2009). *Studying the family enterprise evidence for integrated family and business systems*. Family Business Review, 2(1), 82-95.
- Bedyńska, S., Książek, M. (2012). *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Berrado, A., Runger, G.C. (2007). *Using metarules to organize and group discovered association rules*. Data Mining and Knowledge Discovery, 14(3), 409-431.
- Bhave, M.P. (1994). *A process model of entrepreneurial venture creation*. Journal of Business Venturing, 9(3), 223-242.
- Bieniok, H. (red.) (1995). *Zarządzanie małą firmą*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego.
- Bjuggren, C.M., Daunfeldt, S-O., Johansson, D. (2010). *Ownership and high-growth firms*. Ratio Working Papers, 147, The Ratio Institute.
- Bogdanienko, J. (2010). *Etyka w badaniach naukowych*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Boje, D.M., Tourani, N. (2012). *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, tom 1*. Warszawa: PWN.
- Borowiec, A. (2015). *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw uczestniczących w rynku zamówień publicznych w świetle badań empirycznych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, 116(848), 283-291.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2008). *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*. Warszawa: Difin.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B., Thier A., Żmija, K. (2018). *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku*. Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., Pavlov, A. (2017). *Performance measurement and management: A system of systems perspective*. International Journal of Production Research, 56(8), 2788-2799.

- Bratnicka, K. (2014a). *Twórczość i innowacyjność w przedsiębiorstwie. Pośrednicząca rola przedsiębiorczości organizacyjnej*. Studia Ekonomiczne, 183(1), 28-37.
- Bratnicka, K. (2014b). *Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktu*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 340, 27-36.
- Bratnicki, M., Gabryś, B.J. (2011). *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4/2, 63-72.
- Bratnicki, M., Kulikowska-Pawlak, M. (2011). *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 219, 29-37.
- Bratnicki, M., Zbierowski, P., Kozłowski, R. (2007). *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.
- Brophey, G., Brown, S. (2009). *Innovation practices within small to medium-sized mechanically-based manufacturers*. Innovation, 11(3), 327-340.
- Brouthers, K.D., Nakos, G., Dimitratos, P. (2015). *SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances*. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(5), 1161-1187.
- Brown, T., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001). *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*. Strategic Management Journal, 22(10), 953-968.
- Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., Pérez-Luño, A., Cuevas-Rodríguez, G. (2011). *Do best and worst innovation performance companies differ in terms of intellectual capital, knowledge and radicalness?* African Journal of Business Management, 5(28), 11450-11466.
- Caccioliatti, L., Lee, S.H. (2015). *Entrepreneurial marketing for SMEs*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Callegaro, M., Manfreda, K.L., Vehovar, V. (2015). *Web survey methodology*. London: Sage Publications.
- Cameron, K.C., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandler, G., Dahlqvist, J., Davidsson, P. (2002). *Opportunity recognition processes: A taxonomy and outcome implications*, [w:] W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl, A. Zacharakis (red.), *Frontiers of entrepreneurship research 2002, Proceedings of the Annual Entrepreneurship Research Conference*. Babson College: Wellesley.
- Chandler, G., DeTienne, D., Lyon, D. (2003). *Outcome implications of opportunity creation/discovery processes*. Frontiers of entrepreneurship research 2003, Proceedings of the Annual Entrepreneurship Research Conference. Wellesley: Babson College.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation*. Boston: Harvard Business Review.
- Chiasson, M., Saunders, C. (2005). *Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory*. Journal of Business Venturing, 20(6), 747-767.
- Choi, Y.R., Shepherd, D.A. (2004). *Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities*. Journal of Management, 30(3), 377-395.
- Cieślak, M. (2002). *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*. Warszawa: PWN.

- Ciuk, S., Latusek-Jurczak, D. (2012). *Etyka w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, tom 1*. Warszawa: PWN.
- Codogni, M., Duda, J., Kusa, R. (2017). *Entrepreneurial orientation in high-tech and low-tech SMEs in Malopolska region*. *Managerial Economics*, 18(1), 7-21.
- Cohen, J. (1992). *A power primer*. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Collins-Dodd, C., Gordon, I.M., Smart, C. (2004). *Further evidence on the role of gender in financial performance*. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 395-417.
- Commission Regulation (2004). *No 364 amending regulation (EC) No 70/2001 as regards the extension of its scope to include aid for research and development*. Official Journal of the European Union, 47(L 63), 22-39.
- Commission Recommendation (2003). *2003/361/EC concerning the definition of small and medium-sized enterprises*. Official Journal of the European Union, 46(L 124), 36-41.
- Corbett, A.C. (2005). *Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- Cordeiro, A., Vieira, F.D. (2012). *Barriers to innovation in SMEs: An international comparison*. Proceedings of II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a inovação Florianópolis, Brasil, 21-23, Outubro.
- Cornelissen, J.P., Clarke, J.S. (2010). *Imagining and rationalizing opportunities: inductive reasoning and the creation and justification of new ventures*. *Academy of Management Review*, 35(4), 539-557.
- Covin, J.G., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C.-F., Chang, M.-L. (2016). *Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach*. *Journal of Business Research*, 69(12), 5620-5627.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A. (2014). *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37-49.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2016). *The role of opportunity-sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises*. *Management*, 20(1), 276-290.
- Czakon, W. (2006). *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*. *Przegląd Organizacji*, 9, 9-12.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czakon, W. (2014a). *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Czakon, W. (2014b). *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 51-62.
- Czakon, W. (2015). *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czarkowski, M.P., Niewęgłowska, A., Szmulik-Misiurek, K., Zbrzeźniak J. (2020). *Choroby zakaźne i zatrucia w Polsce w 2019 roku*. Warszawa: Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny, Główny Inspektorat Sanitarny.

- Dahabieh, M.S., Bröring, S., Maine, E. (2018). *Overcoming barriers to innovation in food and agricultural biotechnology*. Trends in Food Science & Technology, 79, 204-213.
- David, F.R. (2011). *Strategic management. Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davidsson P. (2012), *Entrepreneurial opportunity and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Davidsson, P. (2015). *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*. Journal of Business Venturing, 30(5), 674-695.
- Davidsson, P. (2017). *Entrepreneurial opportunities as propensities: Do Ramoglou & Tsang move the field forward?* Journal of Business Venturing Insights, 7, 82-85.
- Dean, T., Zhang, H., Xiao, Y. (2020). *The role of complexity in the Valley of Death and radical innovation performance*. Technovation, In Press, 102160.
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., & Amores-Salvadó, J. (2016). *Intellectual capital and radical innovation: Exploring the quadratic effects in technology-based manufacturing firms*. Technovation, 54, 35-47.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2014). *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych. Tom I*. Warszawa: PWN.
- Dew, N. (2009). *Serendipity in entrepreneurship*. Organization Studies, 30(7), 735-753.
- Dimov, D. (2007). *Beyond the single person, single insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities*. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(5), 713-731.
- Dimov, D. (2011). *Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 57-81.
- Djenouri, Y., Drias, H., Habbas, Z., Chemchem, A. (2013). *Organizing association rules with meta-rules using knowledge clustering*. Proceedings of the 2013 11th International Symposium on Programming and Systems. Algeria: Bab-Ezzouar.
- Do, T.H. (2014). *Determinants of innovation commercialization management and anticipated returns: An exploratory typology of SMEs*. International Journal of Innovation and Technology Management, 11(6), 1450042-1-1450042-20.
- Dobrzański, G., Borkowska-Niszczota, M., Kiryluk, H., Szymańska, E. (2010). *Problemy interpretacji turystyki zrównoważonej*. Folia Turistica – Turystyka i Ekologia, 22, 147-166.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F., Lapiedra-Alcamí, R., Chiva-Gómez, R. (2019). *The influence of leaders' stewardship behavior on innovation success: The mediating effect of radical innovation*. Journal of Business Ethics, 159, 849-862.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Warszawa: PWN.
- Douglas, S.P., Craig, C.S. (2011). *The role of context in assessing international marketing opportunities*. International Marketing Review, 28(2), 150-162.
- Drab-Kurowska, A., Sokół, A. (2010). *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XX wieku*. Warszawa: CeDeWu.
- Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Dutta, D.K., Crossan, M.M. (2005). *The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework*. Entrepreneurship. Theory and Practice, 29(4), 425-449.
- Dyduch, W. (2008). *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

- Dyer, L.M., Ross, C.A. (2008). *Seeking advice in a dynamic and complex business environment: Impact on the success of small firms*. Journal of Developmental Entrepreneurship, 13(2), 133-149.
- Dzialis, M., Blind, K. (2019). *Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis*. Technovation, 80-81, 3-29.
- Eckhardt, J.T., Shane, S.A. (2003). *Opportunities and entrepreneurship*. Journal of Management, 29(3), 333-349.
- Eckhardt, J.T., Shane, S.A. (2013). *Response to the commentaries: The individual-opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship*. Academy of Management Review, 38(1), 160-163.
- Egan, M. (2015). *Driving water management change where economic incentive is limited*. Journal of Business Ethics, 132(1), 73-90.
- Eisend, M., Kuss, A. (2019). *Research methodology in marketing*. Springer: Cham.
- Eito-Brun, R., Sicilia, M.-A. (2017). *An innovation activity model for very small entities in the software sector: An empirical study*. R&D Management, 47(5), E13-E25.
- Escrig, E.D., Broch, F.F.M., Alcamí, R.L., & Gómez, R.C. (2020). *How to enhance radical innovation? The importance of organizational design and generative learning*. Review of Managerial Science, 14, 1101-1122.
- Fabińska, M. (2020). *How Polish enterprises cooperate with business environment institutions and absorb the support provided under the EU funds: Analysis of survey results*. Eurasian Business Perspectives, 14(2), 357-366.
- Fairlie, R.W., Robb, A.M. (2009). *Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey*. Small Business Economics, 33(4), 375-395.
- Fajkowska, M., Marszał-Wiśniewska, M. (2009). *Właściwości psychometryczne Skali Pozytywnego i Negatywnego Afektu – wersja rozszerzona (PANASOX)*. Wstępne wyniki badań w polskiej próbie. Przegląd Psychologiczny, 52(4) 355-387.
- Fan, W., Yan, Z. (2010). *Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review*. Computers in Human Behavior, 26(2), 132-139.
- Fellnhofer, K. (2017). *Drivers of innovation success in sustainable businesses*. Journal of Cleaner Production, 167, 1534-1545.
- Fevolden, A.M., Grønning, T. (2010). *Combining innovation and capacity utilization in high throughput systems: Moving beyond the product life cycle model by introducing second-order innovations*. Industry and Innovation, 17(6), 609-628.
- Fink, A. (2013). *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Flak, O., Głód, G. (2021). *Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw*. Źródło: <http://competitiveness.sensorium24.com/> (15.07.2021).
- Forgeard, M.J.C., Kaufman, J.C. (2016). *Who cares about imagination, creativity, and innovation, and why? A review*. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 10(3) 250-269.
- Fortunato, M.W.P., Alter, T.R. (2011). *The individual-institutional-opportunity nexus: An integrated framework for analyzing entrepreneurship development*. Entrepreneurship Research Journal, 1(1), 1-36.
- Froud, J., Johal, S., Leaver, A., Williams, K. (2006). *Financialization and strategy: Narrative and numbers*. New York: Routledge, Taylor and Francis.

- Gabrusewicz, W. (1992). *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Gadomska-Lila, K. (2011). *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*. Współczesne Zarządzanie, 1, 124-133.
- Gaglio, C.M. (2004). *The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(6), 533-552.
- Gartner, W.B., Shaver, K.G., Liao, J.J. (2008). *Opportunities as attributions: Categorizing strategic issues from an attributional perspective*. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(4), 301-315.
- Garud, R., Gehman, J., Giuliani, A.P. (2014). *Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective*. Research Policy, 43(7), 1177-1188.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., Anderson, P. (2002). *A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics*. Management Science, 48(9), 1103-1122.
- Gault, F. (2018). *Defining and measuring innovation in all sectors of the economy*. Research Policy, 47(3), 617-622.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Gieure, C., Benavides-Espinosa, M. del M., Roig-Dobón, S. (2020). *The entrepreneurial process: The link between intentions and behavior*. Journal of Business Research, 112, 541-548.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Global Cancer Observatory (2021). Lyon: International Agency for Research on Cancer, World Health Organization. Źródło: <https://gco.iarc.fr/> (20.07.2021).
- Glód, W. (2014). *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych*. Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 194, 80-92.
- Głodek, P., Łobacz, K. (2020). *Entrepreneur's participation in the business advice process – insights from the case studies of innovative small firms in Polish regions*, [w:] D. Trzmielak, B. Piasecki (red.), *Innovation and intellectual capital – the entrepreneurial and regional perspectives*. Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Gök, O., Peker, S. (2017). *Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance*. Review of Managerial Science, 11(3), 605-631.
- Gołębiowski, G. (2014). *Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor*. Studia BAS, 1(37), 9-25.
- González-Benito, Ó., Muñoz-Gallego, P.A., García-Zamora, E. (2016). *Role of collaboration in innovation success: Differences for large and small businesses*. Journal of Business Economics and Management, 17(4), 645-662.
- Gospodarek, T. (2012). *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*. Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Gospodarek, T. (2013). *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 22(2), 23-35.
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Warszawa: PWE.
- Grégoire, D.A., Shepherd, D.A., Lambert, L. (2010). *Measuring opportunity – recognition beliefs*. Organizational Research Methods, 13(1), 114-145.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

- Grobelak, M. (2021). *Okazje rynkowe a wiedza we współczesnym przedsiębiorstwie*. Archiwum Wiedzy Inżynierskiej, 6(1), 23-30.
- Gruber, M., MacMillan, I.C., Thompson, J.D. (2008). *Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms*. Management Science, 54(9), 1652-1665.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Gwarda-Gruszczyńska, E. (2013). *Procesy komercjalizacji innowacji w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*. Studia Prawno-Ekonomiczne, 90, 47-63.
- Haddad, M.I., Williams, I.A., Hammoud, M.S., Dwyer, R.J. (2019). *Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises*. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 16(1), 12-29.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson R.E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson New International Edition, Pearson Education Limited.
- Halim, A.H., Ahmad, N.H., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S.K., Mohamad, M.N. (2015). *Towards an innovation culture: Enhancing innovative performance of Malaysian SMEs*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 4(2), 85-93.
- Handoko, F., Smith, A., Burvill, C. (2014). *The role of government, universities, and businesses in advancing technology for SMEs' innovativeness*. Journal of Chinese Economic and Business Studies, 12(2), 171-180.
- Hansen, D.J., Monllor, J., Shrader, R.C. (2016). *Identifying the elements of entrepreneurial opportunity constructs: Recognizing what scholars are really examining*. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 17(4), 240-255.
- Hansen, D.J., Shrader, R.C., Monllor, J. (2011). *Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity*. Journal of Small Business Management, 49(2), 283-304.
- Haus, B. (2003). *Rola przejęć menedżerskich w rozwoju małej przedsiębiorczości*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Tarnobrzeg: Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu.
- Heertje, A. (2006). *Schumpeter on the economics of innovation and the development of capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hejazi, S.A.M., Maleki, M.M., Naeiji, M.J. (2012). *Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs*. 2012 International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR, 28, 71-77.
- Helfat, C.E. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Publishing.
- Heřman, J. (2008). *Průmyslové inovace*. Praha: Oeconomica – Vysoká škola ekonomická.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship, 6th ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Boston: Cengage Learning.
- Hoerl, R., Snee, R. (2012). *Statistical thinking: Improving business performance*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hollanders, H. (2020). *European Innovation Scoreboard 2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Hollanders, H., Es-Sadki, N. (2021). *European Innovation Scoreboard 2021*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hu, Q., Hughes, M. (2020). *Radical innovation in family firms: A systematic analysis and research agenda*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1199-1234.
- Huczek, M. (2009). *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 5, 88-98.
- 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*, 36(5), 651-661.
- Hunter, L., Lean, J. (2014). *Investigating the role of entrepreneurial leadership and social capital in SME competitiveness in the food and drink industry*. *Entrepreneurship and Innovation*, 15(3), 179-190.
- Ibidunni, O.S., Iyiola, O., Ibidunni, A.S. (2009). *Product innovation, a survival strategy for small and medium enterprises in Nigeria*. *European Scientific Journal*, 10(1), 194-209.
- Indrawati, H., Caska, Suarman. (2020). *Barriers to technological innovations of SMEs: how to solve them?* *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 545-564.
- Inovační aktivity podniků – 2016 až 2018* (2020). Praha: Český statistický úřad. Źródło: <https://www.czso.cz/csu/czso/inovacni-aktivity-podniku-20162018> (30.08.2021).
- Internet access* (2021), European Union: Eurostat. Źródło: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_en2&lang=en (12.09.2021).
- Iriste, S., Katane, I. (2018). *Expertise as a research method in education*. *Rural Environment. Education. Personality*. 11, 74-80.
- Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M. (2005). *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press.
- Jardon, C.M. (2016). *Human capital as source of innovativeness in subsistence small businesses*. *Journal of Technology Management and Innovation*, 11(3), 59-66.
- Jasiński, A.H. (2013). *Komercjalizacja jako element modelu procesowego innowacji*, [w:] D. Trzmielak (red.), *Innowacje i komercjalizacja w biotechnologii*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jethu-Ramsoedh, R., Hendrickx, M. (2011). *International business*. Groningen: Routledge-Noordhoff Publishers.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Jones, O. (2003). *The persistence of autocratic management in small firms: TCS and organisational change*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 9(6), 245-267.
- Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2016). *Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 130-140.
- Kapuścińska, K.Z., Lachiewicz, S., Matejun, M. (2016). *Pozytywny wpływ ryzyka kadrowego na działalność uczelni publicznych*, [w:] P. Tworek, J. Myrczek (red.), *Public risk management. Wybrane zagadnienia. Tom II*. Katowice: Wydawnictwo UE w Katowicach.
- Karpacz, J. (2010). *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.

- Karpacz, J., Nogalski, B. (2012). *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, 17(1), 205-220.
- Kasim, A., Altinay, L. (2016). *How do organizational learning and market conditions affect the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth? A preliminary analysis on small and medium size hotels in peninsular Malaysia*. International Journal of Economics and Financial, 6(S7), 62-66.
- Kasprzak, W.A., Pelc K.I. (2012). *Innowacje. Strategie techniczne i rozwojowe*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Keogh, R.H., Cox, D.R. (2014). *Case-control studies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (2009). *The alert and creative entrepreneur: A clarification*. Small Business Economics, 32(2), 145-152.
- Kitching, J., Rouse, J. (2017). *Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity*. International Small Business Journal, 35(5), 558-577.
- Kiveu, M.N., Namusonge, M., Muathe, S. (2019). *Effect of innovation on firm competitiveness: The case of manufacturing SMEs in Nairobi County, Kenya*. International Journal of Business Innovation and Research, 18(3), 307-327.
- Klincewicz, K. (2016). *Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacji – dostawcy*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacja i organizowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Koczerga, M. (2014). *Motywacja przedsiębiorcza a identyfikacja okazji*. Problemy Zarządzania, 12(3/47), 88-108.
- Kohn, S., Hüsig, S. (2006). *Potential benefits, current supply, utilization and barriers to adoption: An exploratory study on German SMEs and innovation software*. Technovation, 26(8), 988-998.
- Komisja Europejska (2015). *Poradnik dla użytkowników dotyczący definicji MŚP*. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- Koncepcje podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020* (2012). Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Oddělení politiky MSP, finančních nástrojů a maloobchodu.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., Michael, S.C. (2007). *Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions*. Journal of Management Studies, 44(7), 1187-1212.
- Kornish, L.J., Ulrich, K.T. (2011). *Opportunity spaces in innovation: Empirical analysis of large samples of ideas*. Management Science, 57(1), 107-128.
- Korpysa, J. (2014). *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw spin off*. Studia Ekonomiczne, 202, 148-159.
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Kraśnicka, T. (2010). *Rola przywództwa strategicznego w kreowaniu innowacji*, [w:] H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kraśnicka, T. (2013). *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*. Studia Ekonomiczne, 136, 165-179.
- Kraśnicka, T. (2016). *Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników w MŚP*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, 278, 53-66.

- Kraśnicka, T., Ingram, T. (red.) (2014). *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kraśnicka, T., Ingram, T., Bratnicka, K. (2016). *Stan i kierunki dalszych badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 93, 285-297.
- Kraus, S., Kauranen, I. (2009). *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?* International Journal of Business Science and Applied Management, 4(1), 37-50.
- Kraus, S., Reiche, B.S., Resche, C.H. (2007). *Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice*, [w:] M. Terziovski (red.), *Energizing management through innovation and entrepreneurship: European research and practice*. London: Routledge.
- Krupski, R. (2009). *Strategie elastyczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Krupski, R. (2011a). *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*. Organizacja i Kierowanie, 4(147), 11-24.
- Krupski, R. (2011b). *Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krupski, R. (2012). *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*. Organizacja i Kierowanie, 2, 11-22.
- Krupski, R. (2013). *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 23(1), 5-16.
- Krupski, R. (2015). *Odnowa strategiczna. Deliberacje przedstrategiczne*. Management Forum, 3(1), 37-41.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2013). *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 300, 28-38.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, Sz., Kraśniak, J., (2006). *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*. Przegląd Organizacji, 2, 20-23.
- Kubota, F.I., da Rosa, L.C. (2013). *Identification and conception of cleaner production opportunities with the Theory of Inventive Problem Solving*. Journal of Cleaner Production, 47, 199-210.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., Schweiger, C. (2019). *Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities*. Industrial and Corporate Change, 28(5), 1149-1172.
- Kurczewska, A. (2011). *Od pomysłu do przedsięwzięcia – koncepcja sposobności przedsiębiorczych*. Przegląd Organizacji, 5(856), 16-19.
- Kurczewska, A. (2012). *Wybrane modele procesu przedsiębiorczego oparte na koncepcji sposobności*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, 90, 45-59.
- Kurowska, M., Szymańska, K., Walecka, A. (2013). *Wewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w firmach sektora MSP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Kusa, R. (2015). *Rozwój organizacji a proces przedsiębiorczości*. Marketing i Rynek, 5(CD), 696-707.

- Kuzmenko, R.V., Stepanov, L.V., Moiseev, S.I., Sysoeva, T.P., Lukin A.N. (2021). *Modeling the solution of some management problems using latent variables*. Journal of Physics: Conference Series, 1902, 012076.
- Lachiewicz, S. (2003). *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. Walecka, A. (red.) (2013). *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*. Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Warszawa: Difin.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2016). *Kulturowe warunki rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*. Zarządzanie i Finanse, 14(2), cz. 2, 179-192.
- Lachiewicz, S., Walecka, A. (2013). *Organizacja jako obiekt zarządzania – spektrum form i możliwości*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Lachiewicz, S., Załączny, L. (2003). *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Lachiewicz, S., Zdrajowska, H. (2003). *Cykl życia małej firmy*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Lambries, D. (2008). *Computerized self-administered questionnaires (CSAQ)*, [w:] P.J. Lavrakas (red.), *Encyclopedia of survey research methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- Le Roux, I., Bengesi, K.M.K. (2014). *Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies*. Development Southern Africa, 31(4), 606-624.
- Lechner, C., Gudmundsson, S.V. (2014). *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*. International Small Business Journal, 32(1), 36-60.
- Lee, J.H., Venkataraman, S. (2006). *Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities*. Journal of Business Venturing, 21(1), 107-123.
- Lemańska-Majdzik, A. (2013). *Powody prowadzenia własnej działalności gospodarczej małych firm*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 1, 48-56.
- Leszczewska, K. (2007). *Strategie zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich podmiotach gospodarczych*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania, tom 1*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Levy, M., Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs: The role of information and information systems*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Li, D., Liu J. (2014). *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*. Journal of Business Research, 67(1), 2793-2799.
- Lin, W.-T., Chen, Y.-Y., Ahlstrom, D., Wang, L.C. (2021). *Does international expansion constrain growth? Business groups, internationalization, institutional distance, and the Penrose effect*. Multinational Business Review, 29(1), 70-95.
- Lisowska, R. (2020). *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Lisowska, R., Stanisławski, R. (2015). *The cooperation of small and medium-sized enterprises with business institutions in the context of open innovation*. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1273-1278.
- Listwan, T. (2009). *Strategiczne zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] T. Listwan, H. Mruk (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Lomborg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L.D., Dickson, P.H. (2017). *Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973-998.
- Loué, C., Baronet, J. (2012). *Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: A qualitative and quantitative study*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(4), 455-477.
- Łuczka, T. (2001). *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Ludvík, L., Peterková, J. (2014). *Management approaches of large and small enterprises in Czech Republic*. *Actual Problems of Economics*, 155(5), 36-45.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T., Hills, G., Shrader, R. (2004). *Opportunity recognition*, [w:] H.P. Welsch (red.), *Entrepreneurship: The way ahead*. New York: Routledge.
- Machaczka, Z. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Warszawa-Kraków: PWN.
- Mączyńska, E., Okoń-Horodyńska, E. (2020). *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, *Przegląd Organizacji*, 1, 9-21.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009). *Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Maier, M., Podwysocka, A. (2016). *Ilościowe badania makroekonomiczne w kontekście metod badań typowych dla nauk o zarządzaniu*. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, XLIII(1), 43-54.
- Majumdar, S. (2008). *Growth strategy in small entrepreneurial business organisations: A conceptual model*. *Journal of Entrepreneurship*, 17(2), 157-168.
- Makowiec, M., Ortyl, J. (2013). *Komercjalizacja innowacyjnych rozwiązań opracowanych w ramach prac badawczo-rozwojowych na przykładzie branży chemicznej*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 786, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64(1), 581-592.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J.A., Pinzón-Castro, S.Y., Kumar, V. (2017). *Barriers to innovation in service SMEs: Evidence from Mexico*, *Industrial Management & Data Systems*, 117(8), 1669-1686.
- Manning, S., Bejarano, T.A. (2017). *Convincing the crowd: Entrepreneurial storytelling in crowd-funding campaigns*. *Strategic Organization*, 15(2), 194-219.
- Mapa Dotacji UE (2021). Warszawa: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Źródło: <https://mapadotacji.gov.pl/> (21.07.2021).
- Marjański, A. (2012). *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*. Warszawa: Difin.
- Martin, D.M., Schouten, J.W. (2014). *Consumption-driven market emergence*. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 855-870.

- Martini, A., Laugen, B.T., Gastaldi, L., Corso, M. (2013). *Continuous innovation: Towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation*. International Journal of Technology Management, 61(1), 1-22.
- Masłyk-Musiał, E. (1996). *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Mason, M.C., Floreani, J., Miani, S., Beltrame, F., Cappelletto, R. (2015). *Understanding the impact of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. The role of the financing structure*. Procedia Economics and Finance, 23, 1649-1661.
- Matejun, M. (2012a). *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] E. Kuczmara-Ludwiczynska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Matejun, M. (2012b). *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*. Warszawa: Difin.
- Matejun, M. (2014). *The role of flexibility in building the competitiveness of small and medium enterprises*. Management, 18(1), 154-168.
- Matejun, M. (2015). *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matejun, M. (2017a). *Development of students' innovative competences in the academic environment: determinants and career paths*. People: International Journal of Social Sciences, 3(2), 2191-2209.
- Matejun, M. (2017b). *Przestrzenie okazji w rozwoju proinnowacyjności pracowniczej*. Przegląd Nauk Ekonomicznych, 27, 107-121.
- Matejun, M. (2017c). *The scope and effectiveness of support for the innovative potential of small business in the European Union*. Journal of Economics, Business and Management, 5(8), 290-297.
- Matejun, M. (2018a). *Conceptualisation and operationalisation of entrepreneurial opportunities in theory and practice of management sciences*. Organisational Studies and Innovation Review, 4(3), 1-16.
- Matejun, M. (2018b). *The process of opportunities exploration and exploitation in the development of SMES' innovativeness*. Management and Production Engineering Review, 9(3), 3-15.
- Matejun, M., Motyka, A. (2016). *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matejun, M., Nowicki, M. (2013). *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Matejun, M., Szymańska, K. (2012). *Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Warszawa: Difin.
- Mazzarol, T.W., Reboud, S., Clark, D. (2011). *In search of the 'SME Ordinaire': Towards a taxonomy*. Proceedings of 56th Annual ICSB World Conference "Back to the Future: Changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation", 15-18 June, Stockholm, Sweden.
- McCraw, T.K. (2009). *Prophet of innovation: Josef Schumpeter and creative destruction*. Cambridge: Harvard University Press.
- McMullen, J., Shepherd, A. (2006). *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*. Academy of Management Review, 31(1), 132-152.

- Mikołajczyk, B. (2013). *Pomiar i ocena innowacyjności MSP*. Zarządzanie i Finanse, 2(2), 265-279.
- Mikołajczyk, B., Krawczyk, M., Kurczewska, A. (2012). *Ewolucja pomiaru innowacyjności w firmie*. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 266, 251-261.
- Mikoláš, Z. (2012). *Dilema spontánního řádu produktivního systému*. Ekonomický časopis, 60(8), 815-834.
- Mikoláš, Z. (2014). *Potential theory and innovation dynamics of enterprise*. Studia Ekonomiczne, 183, cz. 1, 197-204.
- Mikoláš, Z. (2015). *Teorie a praxe evoluce produktivních systémů*, [w:] Š. Majtán i in., *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- Mikoláš, Z. (2016). *The dilemmas of the contemporary world*. Binus Business Review, 7(3), 271-275.
- Mikoláš, Z., Fialová, V. (2016). *The dilemmas of the power of market economy*. Studia Ekonomiczne, 303, 9-23.
- Mikoláš, Z., Peterková, J. (2015). *Dilemmas of innovative dynamism and social responsibility*. Interantional Journal of Investment Management and Finacial Innovations, 2(1), 35-40.
- Mikoláš, Z., Peterková, J., Tvrđíková, M. i in. (2011). *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Mikoláš, Z., Wozniaková, Z. (2014). *Synergic time effect of intelligent enterprise*. International Journal of Latest Research in Science And Technology, 3(3), 7-10.
- Milanesi, M. (2018). *Exploring passion in hobby-related entrepreneurship. Evidence from Italian cases*. Journal of Business Research, 92, 423-430.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. Management Science, 29(7), 770-791.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2017). *Sources of entrepreneurial courage and imagination: Three perspectives, three contexts*. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(5), 667-675.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament*. New York: Free Press.
- Mordhorst, M., Schwarzkopf, S. (2017). *Theorising narrative in business history*. Business History, 59(8), 1155-1175.
- Morrell, K. (2008). *The narrative of 'evidence based' management: A polemic*. Journal of Management Studies, 45(3), 613-635.
- Mrożewski, M., Kratzer, J. (2017). *Entrepreneurship and country-level innovation: investigating the role of entrepreneurial opportunities*. The Journal of Technology Transfer, 42(2), 1125-1142.
- Murphy, P. (2011). *A 2x2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(2), 359-374.
- Murphy, P.J., Marvel, M.R. (2007). *The opportunity-based approach to entrepreneurial discovery research*. Current Topics in Management, 12, 169-191.
- Musyoka, F.K., Ombui, K., Iravo, M. (2017). *Determinants of entrepreneurial investments in private sector health services provision in Wote, Makueni County*. International Journal of Entrepreneurship and Project Management, 2(1), 93-107.
- Najda-Janoszka, M. (2010). *Organizacja virtualna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.

- Nakku, V.B., Agbola, F.W., Miles, M.P. (2020). A. Mahmood, *The interrelationship between SME government support programs, entrepreneurial orientation, and performance: A developing economy perspective*. Journal of Small Business Management, 58(1) 2-31.
- Naudé, W. (2008). Entrepreneurship in economic development. *Research Paper, UNU-WIDER, United Nations University (UNU)*, No. 20.
- Niemczyk, J. (2009). Filozofie i szkoły strategii, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Nogalski, B., Karpacz, J. (2011). *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*. Współczesne Zarządzanie, 3, 43-51.
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2017). *Próba oceny dynamiki implementacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego – w kierunku teorii okazji*. Management Forum, 5(1), 19-29.
- Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A. (2011). *Istota i pomiar innowacyjności organizacji: Case research*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 171, 306-315.
- Novikova, K., Wiśniewska, M. (2017). *Twórczość a innowacja w świetle wybranych koncepcji w naukach społecznych i humanistycznych*. Journal of Modern Science, 34(2), 59-78.
- Nowak, S. (2012). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- Nowicki, M. (2015). SWOT, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. (2005). *Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions*. International Journal of Productivity and Performance Management, 54(2), 81-97.
- Obłój, K., Trybuchowski, M. (2010). *Zarządzanie strategiczne*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Odia, J.O., Odia, A.A. (2013). *Developing entrepreneurial skills and transforming challenges into opportunities in Nigeria*. Journal of Educational and Social Research, 3(3), 289-298.
- Okoli, C., Pawlowski, S.D. (2004). *The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications*. Information & Management, 42(1), 15-29.
- Oslo Manual (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3th Edition*. European Union: OECD Publishing, Eurostat.
- Oslo Manual (2018). *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th Edition*. European Union: OECD Publishing, Eurostat.
- Otoliński, E. (1996). *Istota i kreowanie przedsiębiorczości*. Przegląd Organizacji, 9, 25-27.
- Oyson, M., Whittaker, D.H. (2010). *An opportunity-based approach to international entrepreneurship: pursuing opportunities internationally through prospection*. Proceedings of the 18th Annual High Technology Small Firms Conference. The Netherlands: Enschede.
- Packard, M.D. (2017). *Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship?* Journal of Business Venturing, 32(5), 536-549.
- Państwowa Inspekcja Sanitarna (2020). *Stan sanitarny kraju w roku 2019*. Warszawa: Główny Inspektorat Sanitarny.
- Parida, V., Westerberg, M., Frishammar, J. (2012). *Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: The impact on innovation performance*. Journal of Small Business Management, 50(2), 283-309.

- Pelikka, J.T., Malinen, P. (2014). *Business models in the commercialization processes of innovation among small high-technology firms*. International Journal of Innovation and Technology Management, 11(2), 1450007-1 - 1450007-20.
- Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Penc, J. (2007). *Zarządzanie innowacyjne*. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi.
- Peterková, J. (2018). *Využití konceptů inovací v průmyslovém podniku*. Ostrava: VŠB-TU.
- Peters, T.J., Waterman, Jr. R.H. (2004). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Philip, L., Morrish, S. (2019). *Opportunity-based new venture creation: An opportunity, outcome and process (o-o-p) framework*. Proceedings of ICSB World Conference, Washington.
- Piasecki, B. (2001a). *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa-Łódź: PWN.
- Piasecki, B. (2001b). *Wstęp*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa-Łódź: PWN.
- Piech, K. (2003). „Tradycyjne” metody heurystyczne – przegląd i zastosowania, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 40, 91-101.
- Piecuch, T. (2005). *Motywy podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego*. Przegląd Organizacji, 7-8, 43-46.
- Piecuch, T. (2010). *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: C.H. Beck.
- Piecuch, T. (2018). *Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej*. Organizacja i Kierowanie, 4(183), 71-85.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.
- Piotrowska, A. (2019). *Uwarunkowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw innowacyjnych*, [w:] A. Marjański, K. Wach (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Piróg, D. (2016). *Determinanty przedsiębiorczości indywidualnej – zarys stanu badań*. Przedsiębiorczość – Edukacja, 12, 300-314.
- Pittner, M., Švejda, P. (2007). *Řízení inovací v podniku*. Praha: Filosofia.
- Plotnikova, M., Romero, I., Martínez-Román, J.A. (2016). *Process innovation in small businesses: The self-employed as entrepreneurs*. Small Business Economics, 47, 939-954.
- Pocztowski, A., Pauli, U. (2013). *Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4(92-93), 9-22.
- Pomianek, I., Niewęglowska, N. (2017). *Bariery rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich w opinii przedsiębiorców i władz lokalnych powiatu radzyńskiego*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 487, 249-261.
- Population on 1 January* (2021). European Union: Eurostat. Źródło: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00001/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=c0a-a2b16-607c-4429-abb3-a4c8d74f7d1e> (30.08.2021).
- Porter, M. (2010). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

- Poznańska, K. (2016). *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 280, 143-156.
- Poznańska, K., Schulte-Zurhausen, M. (1994). *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*. Przegląd Organizacji, 2, 24-27.
- Pratono, A.H., Wee, T.C., Syahchari, D.H., Nugraha, A.T., Mat, N.K.N., Fitri, H. (2013). *The direct effect of entrepreneurial orientation and innovation success on firm performance*. American Journal of Economics, 3(1), 1-6.
- Ramoglou, S., Tsang, E.W.K. (2016). *A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities*. Academy of Management Review, 41(3), 410-434.
- Rasmussen, C.C. (2014). *Intangible resources as drivers of high growth*. International Journal of Innovation Management, 18(4), 1450021-1 – 1450021-20.
- Ratajczak, M. (2019). *Spółeczna odpowiedzialność mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze agrobiznesu: podejście modelowe*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Ratalewska, M., Stawasz, E. (2016). *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L., Brännback, M. (2015). *Understanding and measuring entrepreneurial leadership style*. Journal of Small Business Management, 53(1), 54-74.
- Rezaei, B., Delangizan, S., Khodaei, A. (2020). *Business environment: Designing and explaining the new environmental hostility model in small and medium enterprises*. Journal of System Management, 6(3), 1-29.
- Richert-Kaźmierska, A. (2007). *Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego a konkurencyjność regionalna*, [w:] T. Biernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*. Szczecin: Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Rodríguez-Gutiérrez, M.J., Moreno, P., Tejada, P. (2015). *Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry*. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 194-212.
- Romanowska, M. (2016). *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*. Przegląd Organizacji, 2(913), s. 29-35.
- Romanowska, M. (2017). *Profil diagnostyczny jako narzędzie badania innowacyjności przedsiębiorstw*. Studia Oeconomica Posnaniensia, 5(9), 107-122.
- Romero, I., Martínez-Román, J.A. (2012). *Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses*. Research Policy, 41, 178-189.
- Ronstadt, R. (1988). *The corridor principle*. Journal of Business Venturing, 3(1), 31-40.
- Ropega, J. (2017). *Proces przedsiębiorczy w firmach rodzinnych*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 6(3), 431-441.
- Ropega, J. (2019). *Novice and habitual entrepreneurs: entrepreneurial motivations and exploitation of opportunities as a part of entrepreneurial process*, [w:] S. Lachiewicz, S. Flaszewska (red.), *Wybrane problemy zarządzania rozwojem organizacji w przemyśle 4.0*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Ropega, J. (2020). *Mikro i mali seryjni przedsiębiorcy w Polsce: charakterystyka, zachowania i postawy wobec okazji, kierunki dalszych badań*, [w:] L. Bohdanowicz, P. Dziurski (red.), *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

- Rudawska, J. (2017). *Innowacyjność organizacji – istota i pomiar*. Europa Regionum, 31, 9-21.
- Safin, K. (2008). *Wybór 1: strategia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu.
- Safin, K., Pabjan, B., Pluta, J. (2014). *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: Difin.
- Saha, K., Kumar, R., Dutta, S.K., Dutta, T. (2017). *A content adequate five-dimensional entrepreneurial orientation scale*. Journal of Business Venturing Insights, 8, 41-49.
- Sam, M.F.M., Tahir, M.N.H., Abu Bakar, K. (2012). *Owner-managers of SMEs in IT sector: Leadership and company performance*. International Journal of Business and Social Science, 3(14), 195-205.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1989). *Essays: On entrepreneurship, innovations, business cycle and the evolution of capitalism*. New Jersey: Transaction Publisher.
- Schumpeter, J.A. (2009). *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: PWN.
- Schurenberg, E. (2012). *What's an entrepreneur? The best answer ever*. Inc. Źródło: <https://www.inc.com/eric-schurenberg/the-best-definition-of-entrepreneurship.html> (31.08.2019).
- Shabbir, M.S., Kassim, N.M. (2019). *Entrepreneur as an individual. Review of recent literature on entrepreneurial skills*. Opción, 35(89), 582-599.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. (2012). *Reflections on the 2010 AMR Decade Award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review, 37(1), 10-20.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review, 25(1), 217-226.
- Sher, A., Mazhar, S., Abbas, A., Iqbal, M.A., Li, X. (2019). *Linking entrepreneurial skills and opportunity recognition with improved food distribution in the context of the CPEC: A case of Pakistan*. Sustainability, 11(7), 1838.
- Shi, H.X. (2014). *Entrepreneurship in family business. Cases from China*. International Studies in Entrepreneurship, 30.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L., Ireland, R.D. (2010). *The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges*. Journal of Management, 36(1), 40-65.
- Sieczko, A. (2018). *Okazja przedsiębiorcza w kontekście ekonomii doświadczeń na przykładzie Żywego Muzeum Piernika w Toruniu*. Intercathedra, 3(36), 299-306.
- Silva, D.R. de M., Lucas, L.O., Vonortas, N.S. (2020). *Internal barriers to innovation and university-industry cooperation among technology-based SMEs in Brazil*. Industry and Innovation, 27(3), 235-263.
- Singh, R. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York: Routledge.
- Singh, V., Agrawal, A. (2017). *Impact of business environment on balancing innovation process in Indian SMEs*. International Journal of Business Innovation and Research, 12(2), 224-239.

- Skowronek-Mielczarek, A., Bojewska, B. (2017). *Zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności*. Handel Wewnętrzny, 3(368), Tom II, 47-59.
- Skowrońska, A., Tarnawa, A. (red.) (2021). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Skowrońska, A., Zakrzewski, R. (red.) (2020). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2020*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Skuza, A. (2011). *Podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw jako metoda przedłużenia cyklu życia produktów*. Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, 165, 104-112.
- Smith, B., Matthews, C.H., Schenkel, M.T. (2005). *The search for and discovery of different types of entrepreneurial opportunities: The effects of tacitness and codification*. Frontiers of entrepreneurship research 2005, Proceedings of the Annual Entrepreneurship Research Conference. Wellesley: Babson College.
- Smith, B.R., Matthews, C.H., Schenkel, M.T. (2009). *Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification*. Journal of Small Business Management, 47(1), 38-57.
- Sopińska, A. (2013). *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*. Zarządzanie i Finanse, 4(1), 287-302.
- Sopińska, A. (2014). *Zarządzanie wiedzą a innowacyjność organizacji sieciowych w świetle wyników badań*. Studia Ekonomiczne, 183, cz. 1, 243-255.
- Sopińska, A., Dziurski, P. (2018). *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Sopińska, A., Wachowiak, P. (2016). *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*. Przegląd Organizacji, 5(916), 17-23.
- Sosnowska, A., Łobejko, A. (2008). *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Stabryła, A. (1996). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.
- Stańczyk, S., Sus-Januchowska, A. (2005). *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.
- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2013). *Poprzez walkę i współzawodnictwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 293, 119-130.
- Stawasz, E. (2011). *Innowacyjność polskiego sektora MSP w świetle badań własnych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, 70, 241-290.
- Stawasz, E. (2013a). *Innovation capacity of enterprises – selected issues*. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 277, 107-121.
- Stawasz, E. (2013b). *Innowacje a konkurencyjność małych przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 1148, Organizacja i Zarządzanie, 53, 17-27.
- Stawasz, E. (2014a). *Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia*. Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica, 4(305), 97-105.
- Stawasz, E. (2014b). *Partnerzy małych firm w dziedzinie innowacji*, [w:] J. Różański, J.S. Czarnecki (red.), *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*. Łódź: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

- Steczowski, J. (1995). *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*. Warszawa-Kraków: PWN.
- Steinerowska-Streb, I. (2017). *Zachowania rynkowe mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Diagnoza, analiza, scenariusze rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.
- Stevenson, H.H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper, 9-384-131.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). *A Paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. Strategic Management Journal, 11(Summer), 17-27.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Grousbeck, H.I. (1994). *New business ventures and the entrepreneur*. Burr Ridge: Irwin.
- Stitt-Gohdes, W.L., Crews, T.B. (2004). *The Delphi technique: a research strategy for career and technical education*. Journal of Career and Technical Education, 20(2), 55-68.
- Stobiecka, J. (2010). *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Strategie podpory malých a středních podniků v české republice pro období 2021-2027* (2021). Praha: Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.
- Strumińska-Kutra, M., Koładkiewicz, I. (2012). *Studium przypadku*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2*. Warszawa: PWN.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Sus, A. (2019). *Logika dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Švejda, P. (2004). *Inovační podnikání*. Praha: AIP ČR.
- Świeszczak, M. (2016). *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Synek, M. i in. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Szpitter, A.A. (2014). *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: Model tercji organizacji – ujęcie fraktalne*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Szreder, M. (2010). *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*. Przegląd Statystyczny, 4, 168-174.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J. (2014). *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*. Academy of Management Perspectives, 28(4), 328-352.
- Tegtmeier, S., Kurczewska, A. (2017). *Business entry and window of opportunity – empirical results for women entrepreneurs with graduate degree*. International Journal of Entrepreneurial Venturing, 9(1), 41-59.
- Tiwari, R. (2012). *The early phases of innovation: Opportunities and challenges of public-private partnership*, [w:] P.S. Mehta (red.), *Mainstreaming public private partnerships in India*, New Delhi: CUTS Institute for Regulation & Competition.

- Tocher, N., Oswald, S.L., Hall, D.J. (2015). *Proposing social resources as the fundamental catalyst toward opportunity creation*. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(2), 119-135.
- Tomczyk, D., Lee, J., Winslow, E. (2013). *Entrepreneurs' personal values, compensation, and high growth firm performance*. Journal of Small Business Management, 51(1), 66-82.
- Tourangeau, R., Conrad, F.G., Couper, M.P. (2013). *The science of web surveys*. Oxford: Oxford University Press.
- Trnka, F. i in. (2004). *Konkurenceschopnost výrobce. Interní výzkumný materiál*. Zlín: UTB.
- Trzcielińska, J. (2020). *Zdolność MSP do poszukiwania okazji rynkowych – niektóre wyniki badań*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Przedsiębiorstwo zwinne w świetle badań empirycznych*. Poznań: PAN Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania.
- Trzcieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Tyupa, S. (2011). *A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool*. New Voices in Translation Studies, 7, 35-46.
- Urbano, D., Aparicio, S. (2016). *Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence*. Technological Forecasting and Social Change, 102, 34-44.
- Vaghely, I.P., Julien, P.-A. (2010). *Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification*. Journal of Business Venturing, 25(1), 73-86.
- Valenta, F. (2001). *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Czech Management Institute.
- Van de Vrande, V., De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., de Rochemont, M. (2009). *Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges*. Technovation, 29(6-7), 423-437.
- Veber, J. i in. (2014). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vogel, P. (2017). *From venture idea to venture opportunity*. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(6), 943-971.
- Von Graevenitz, G., Wagner, S., Harhoff, D. (2013). *Incidence and growth of patent thickets: The impact of technological opportunities and complexity*. Journal of Industrial Economics, 61(3), 521-563.
- Wach, K. (2004). *Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym*. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 5, 33-43.
- Wach, K. (2015a). *Entrepreneurial orientation and business internationalisation process: The theoretical foundations of international entrepreneurship*. Entrepreneurial Business and Economics Review, 3(2), 9-24.
- Wach, K. (2015b). *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: Przegląd literatury*. Przedsiębiorczość – Edukacja, 11, 24-36.
- Wach, K. (2017a). *Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nieliniowości procesu umiędzynarodowienia*, [w:] M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Wach, K. (2017b). *Orientacja przedsiębiorcza a wiedza w początkowym i dojrzałym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 319, 268-282.

- Wales, W.J., Gupta, V.K., Mousa, F.-T. (2013). *Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research*. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wang, X., Xu, M. (2018). *Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation*. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 368-389.
- Wasilczuk, J.E. (2005). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Welpe, I.M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., Audretsch, D.B. (2011). *I think it's good, but I'm also afraid: The interplay of opportunity evaluation and emotions as antecedent of entrepreneurial exploitation*. Research Paper no. 2011-04-03. Indiana University: School of Public and Environmental Affairs.
- Weyts, M., Stox, G., Vijncke, P. (2016). *Supporting environmental sensitivity in small enterprises as a trigger for innovation*, [w:] G. Brazdauskaitė (red.), *Proceedings of The International Business Conference 2016: Searching for Innovative and Creative Business Solutions*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
- Wikhamn, W., Armbrecht, J., Wikhamn, B.R. (2018). *Innovation in Swedish hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2481-2498.
- Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2009). *Building an integrative model of small business growth*. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2003a). *Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2003b). *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wild, C.P., Weiderpass, E., Stewart, B.W. (red.) (2020). *World cancer report: Cancer research for cancer prevention*. Lyon: International Agency for Research on Cancer, World Health Organization.
- Wodecka-Hyjek, A. (2016). *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 7(955), 5-22.
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E.S.C., Eisend, M. (2019). *Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control*. *European Management Journal*, 37(6), 760-771.
- Wójcik-Karpacz, A. (2016a). *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2), cz. 1, 483-496.
- Wójcik-Karpacz, A. (2016b). *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: Dylematy i propozycje rozwiązań*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 594-608.
- Wolański, R. (2013). *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wolf, P., Kaudela-Baum, S., Meissner, J.O. (2012). *Exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: Findings from Central Switzerland*. *International Small Business Journal*, 30(3), 242-274.
- Wood, M.S., McKelvie, A. (2015). *Opportunity evaluation as future focused cognition: Identifying conceptual themes and empirical trends*. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 256-277.
- Wood, M.S., McKinley, W. (2010). *The production of entrepreneurial opportunity: A constructivist perspective*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66-84.

- Woschke, T., Haase, H., Kratzer, J. (2017). *Resource scarcity in SMEs: Effects on incremental and radical innovations*. Management Research Review, 40(2), 195-217.
- Woźniak, J. (2015). *Realizm krytyczny jako paradygmat w naukach o zarządzaniu*. Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika, 29, 286-300.
- Woźniak, M. (2012). *System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Kraków: Wydawnictwa AGH.
- Wright, K.B. (2005). *Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services*. Journal of Computer-Mediated Communication, 10(3), JCMC1034.
- Xie, X., Wang, L., & Zeng, S. (2018). *Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis*. Journal of Business Research, 90, 295-306.
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrega, M., Henneberg, S.C. (2017). *A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance*. Long Range Planning, 50(2), 184-199.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Zali, M.R., Faghih, N., Ghotbi, S., Rajaie, S. (2013). *The effect of necessity and opportunity driven entrepreneurship on business growth*. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 7(2), 100-108.
- Zastempowski, M. (2010). *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Zastempowski, M. (2014). *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw*. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, 41(1), 27-37.
- Zastempowski, M. (2019). *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Zastempowski, M., Glabiszewski, W., Krukowski, K., Cyfert, S. (2020). *Technological innovation capabilities of small and medium-sized enterprises*. European Research Studies Journal, 23(3), 460-474.
- Zawadka, M., Hoffman, U. (2012). *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Zbierowski, P. (2012). *Orientacja pozytywna wysokiej efektywności*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Zhai, Y.-M., Sun, W.-Q., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., Chen, Q. (2018). *An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A Sustainable Perspective*. Sustainability, 10(2), 314.
- Zhu, Y., Wittmann, X., Peng, M.W. (2011). *Institution-based barriers to innovation in SMEs in China*. Asia Pacific Journal of Management, 29(4), 1131-1142.
- Zott, C., Amit, R. (2010). *Business model design: An activity system perspective*. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226.
- Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019 (2021). Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání.
- Żur, A. (2015). *Social problems as sources of opportunity – antecedents of social entrepreneurship opportunities*. Entrepreneurial Business and Economics Review, 4, 73-87.

Spis tabel

Tabela 1. Zbiór kryteriów jednolitej, formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej.....	21
Tabela 2. Schemat klasyfikacji poziomów innowacji wg F. Valentyn.....	36
Tabela 3. Wybrane uwarunkowania zewnętrzne tworzenia potencjału innowacyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.....	46
Tabela 4. Porównanie potencjału innowacyjnego firm sektora MŚP.....	56
Tabela 5. Wybrane definicje okazji w naukach o zarządzaniu.....	61
Tabela 6. Kluczowe elementy definicji i operacjonalizacji okazji w naukach o zarządzaniu.....	65
Tabela 7. Kryteria podziału i rodzaje okazji w naukach o zarządzaniu.....	77
Tabela 8. Przykłady okazji wynikających z tendencji wzrostowych lub spadkowych w poszczególnych sferach otoczenia, możliwych do wykorzystania w procesie budowy konkurencyjności i wzmacniania przewagi konkurencyjnej MŚP.....	83
Tabela 9. Wybrane modele i czynniki eksploracji i eksploatacji okazji w naukach o zarządzaniu.....	92
Tabela 10. Porównanie koncepcji zarządzania przedsiębiorczego i administracyjnego.....	110
Tabela 11. Hipotezy badawcze.....	154
Tabela 12. Operacjonalizacja orientacji przedsiębiorczej w modelu badawczym.....	157
Tabela 13. Operacjonalizacja zdolności dynamicznych organizacji w modelu badawczym.....	157
Tabela 14. Operacjonalizacja kompetencji przedsiębiorczych właściciela-menedżera firmy w modelu badawczym.....	158
Tabela 15. Operacjonalizacja zmienności otoczenia firmy w modelu badawczym.....	159
Tabela 16. Operacjonalizacja złożoności otoczenia firmy w modelu badawczym.....	160
Tabela 17. Zakres oceny osiągnięć w zakresie innowacji w zależności od poziomu innowacyjności firmy.....	160
Tabela 18. Operacjonalizacja poziomu nowości/oryginalności wdrażanych innowacji w modelu badawczym.....	161
Tabela 19. Operacjonalizacja korzyści z wdrożonych innowacji w modelu badawczym.....	162
Tabela 20. Operacjonalizacja barier działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji w modelu badawczym.....	163
Tabela 21. Szczegółowy harmonogram przebiegu badania eksperckiego.....	165
Tabela 22. Wykaz ekspertów biorących udział w badaniu delfickim.....	166
Tabela 23. Odpowiedzi ekspertów dotyczące podstaw konceptualnych i cech charakterystycznych podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP w 1. rundzie badania delfickiego.....	171

Tabela 24. Uwagi ekspertów i odpowiedzi zespołu badawczego do pytania 2 po 1. rundzie badania delfickiego	172
Tabela 25. Odpowiedzi ekspertów dotyczące operacjonalizacji podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP w 1. rundzie badania delfickiego	173
Tabela 26. Komentarze ekspertów do rozwiązań ocenianych w 1. rundzie badania, które rozpatrywano w ramach pilotażowego badania ankietowego	175
Tabela 27. Uwagi ekspertów i odpowiedzi zespołu badawczego do wskaźników, które nie uzyskały wymaganego poziomu zgodności w rundzie 1	178
Tabela 28. Zmodyfikowane rozwiązania do 9 wskaźników operacjonalizacji podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP, które nie uzyskały wymaganego poziomu zgodności ekspertów w rundzie 1.....	183
Tabela 29. Odpowiedzi ekspertów w rundzie 2. dotyczące zmodyfikowanych wskaźników które nie uzyskały wymaganego poziomu zgodności w rundzie 1	184
Tabela 30. Komentarze ekspertów do zmodyfikowanych rozwiązań ocenianych w 2. rundzie badania, które rozpatrywano w ramach pilotażowego badania ankietowego	185
Tabela 31. Dodatkowe wskaźniki operacjonalizacji podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP sformułowane na podstawie propozycji ekspertów	186
Tabela 32. Odpowiedzi ekspertów w rundzie 2. dotyczące dodatkowych wskaźników sformułowanych na podstawie wyników rundy 1	186
Tabela 33. Komentarze ekspertów do dodatkowych rozwiązań ocenianych w 2. rundzie badania, które rozpatrywano w ramach pilotażowego badania ankietowego	187
Tabela 34. Ostateczna operacjonalizacja podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP na podstawie wyników badania eksperckiego i pilotażowego badania ankietowego.....	188
Tabela 35. Ocena systemów innowacji krajów wybranych do przeprowadzenia badania według Innovation Union Scoreboard.....	198
Tabela 36. Charakterystyka ilościowa przedsiębiorstw działających w krajach wybranych do badania	199
Tabela 37. Charakterystyka próby w badaniu ankietowym ze względu na kraj i wielkość przedsiębiorstw	205
Tabela 38. Charakterystyka próby w badaniu ankietowym ze względu na formę prawną, zasięg rynkowy, wiek, sektor oraz poziom zaawansowania technologicznego....	206
Tabela 39. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu ankietowym.....	207
Tabela 40. Charakterystyka próby w badaniu ankietowym ze względu na poziom innowacyjności	209
Tabela 41. Rodzaje innowacji wdrażanych przez badane firmy w okresie ostatnich 2 lat	210
Tabela 42. Źródła innowacji wdrażanych przez badane firmy w okresie ostatnich 2 lat	212
Tabela 43. Rodzaje działalności innowacyjnej realizowanej przez badane firmy w okresie ostatnich 2 lat.....	213
Tabela 44. Źródła działalności innowacyjnej prowadzonej przez badane firmy w okresie ostatnich 2 lat.....	214

Tabela 45. Wpływ pandemii COVID-19 na zakres wdrażanych innowacji oraz prowadzonej działalności innowacyjnej przez badane firmy w okresie ostatnich 2 lat.....	215
Tabela 46. Przykłady okazji stanowiących inspiracje do wdrożenia innowacji w badanych firmach sektora MŚP	217
Tabela 47. Poziom rozwoju podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach sektora MŚP	221
Tabela 48. Ocena poszczególnych obszarów komponentu potencjału PONO	222
Tabela 49. Ocena poszczególnych etapów komponentu działania PONO	224
Tabela 50. Ocena powiązania komponentu potencjału z komponentem działania w badanych firmach sektora MŚP	225
Tabela 51. Poziom orientacji przedsiębiorczej badanych firm sektora MŚP.....	227
Tabela 52. Ocena powiązania orientacji przedsiębiorczej z rozwojem podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach sektora MŚP.....	229
Tabela 53. Ocena wewnętrznych determinant rozwoju podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach sektora MŚP	231
Tabela 54. Ocena zewnętrznych determinant rozwoju podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach sektora MŚP	233
Tabela 55. Ocena wpływu wewnętrznych i zewnętrznych czynników na rozwój podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach sektora MŚP	234
Tabela 56. Ocena poziomu nowości/oryginalności oraz korzyści z innowacji wdrożonych przez badane firmy sektora MŚP	238
Tabela 57. Ocena wpływu podejścia opartego na okazjach na poziom nowości/oryginalności oraz korzyści z innowacji wdrożonych przez badane firmy sektora MŚP	239
Tabela 58. Ocena poziomu barier innowacyjności badanych firm sektora MŚP	241
Tabela 59. Ocena wpływu podejścia opartego na okazjach na poziom barier działalności innowacyjnej/wdrażania innowacji w badanych firmach sektora MŚP.....	242
Tabela 60. Zestawienie firm biorących udział w badaniu w formie studiów przypadku	250
Tabela 61. Zestawienie respondentów biorących udział w badaniu.....	250
Tabela 62. Ilościowa ocena komponentu potencjału podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach z Polski	267
Tabela 63. Ilościowe zestawienie osiągnięć badanych firm z Polski w zakresie innowacyjności i konkurencyjności	280
Tabela 64. Ilościowa ocena komponentu potencjału podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w badanych firmach z Czech	284
Tabela 65. Ilościowe zestawienie osiągnięć badanych firm z Czech w zakresie innowacyjności i konkurencyjności	296

Spis rysunków

Rysunek 1. Klasyfikacja innowacji wg <i>Oslo Manual</i>	33
Rysunek 2. Przemysłowa krzywa wiedzy.....	38
Rysunek 3. Krzywa przemysłowa dynamiki ceny.....	38
Rysunek 4. Przemysłowa krzywa stopnia zaspokojenia potrzeb	38
Rysunek 5. Liczbowe ujęcie wskazań na elementy w poszczególnych wymiarach definicji i operacjonalizacji pojęcia okazji w naukach o zarządzaniu.....	64
Rysunek 6. Proces eksploracji i eksploatacji okazji jako komponent działania podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP	111
Rysunek 7. Wymiary orientacji przedsiębiorczej firmy	133
Rysunek 8. Model badawczy	155
 Rysunek Z1. Ogólny model konceptualny podejścia opartego na okazjach do zarządzania innowacjami w firmach sektora MŚP	 346