

Martyna WRONKA-POŚPIECH  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego

## IDENTYFIKACJA ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY ORIENTACJĄ PRZEDSIĘBIORCZĄ A SUKCESEM PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

**Streszczenie.** Sprostanie wymogom zmiennego otoczenia, w tym nasilającej się konkurencji, wymaga odmiennego niż dotąd przewodzenia organizacją. Dotyczy to także przedsiębiorców działających w sektorze ekonomii społecznej, stojących przed wyzwaniem realizowania misji uwzględniającej zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne. Zamierzeniem dotychczas artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy istnieje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a postrzeganym poziomem sukcesu w przedsiębiorstwach społecznych. Aby potwierdzić postawioną hipotezę przeprowadzono badania wśród 141 zarządzających w polskich przedsiębiorstwach społecznych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, orientacja przedsiębiorcza, Polska.

## EXPLAINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND SUCCESS IN SOCIAL ENTERPRISES – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS

**Summary.** The contemporary organisations, functioning in a turbulent environment, face the need to meet many complex requirements, which demands different way of managing an organisation. This also applies to entrepreneurs in the non-profit sector, who face the challenge of realizing both economic and social mission. The aim of this paper is to identify relationship between entrepreneurial orientation and perceived success in social enterprises. Using data from executives employed in 141 social enterprises in Poland s key hypothesis is confirmed.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprise, entrepreneurial orientation, success, Poland.

## 1. Wstęp

Sektor ekonomii społecznej już od wielu lat uznaje się za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych [28; 3; 31]. Podmioty ekonomii społecznej, czyli m.in. przedsiębiorstwa społeczne, stanowią rezerwar zasobów niewykorzystanych dotychczas w innych formach działania, stąd też rozwój przedsiębiorczości społecznej jest niezwykle ważny z punktu widzenia gospodarki każdego kraju. Przedsiębiorczość społeczna jest nierozzerwalnie związana z przedsiębiorstwami społecznymi, które przyjmują między innymi postać spółdzielniami socjalnych, spółek non profit, stowarzyszeń, fundacji, centrów integracji społecznej itp. [27]. Specyfika ich funkcjonowania zakłada, że w działalności należy szczególnie dowartościować potrzeby rozwoju, samorealizacji oraz osiągnięcia efektu ekonomicznego przez uczestników tych przedsięwzięć [11; 13]. Ponadto w ocenie rezultatów działania tych podmiotów ważne są nie tylko zysk wyrażony w wartościach monetarnych, lecz także realizacja celów społecznych (np. zatrudnienie osób zmarginalizowanych) oraz tworzenie wartości dla jednostki i społeczeństwa (np. ład społeczny czy zrównoważony rozwój). Stawia to przed zarządzającymi w tych podmiotach zadania obejmujące modyfikację już istniejącego i wypracowania przyszłego modelu zarządzania, który uwzględniałby dualny aspekt działania tak istotny w tych podmiotach. Godzenie sprzeczności na osi kontinuum: działania rynkowe *versus* tworzenie wartości publicznej/społecznej, jest niezwykle trudnym zadaniem. Stąd wynika potrzeba przyjmowania orientacji przedsiębiorczej oraz budowania właściwej strategii organizacji, tak aby była ona zdolna sprostać wymogom zmiennego otoczenia. Przedsiębiorstwa społeczne powinny także dążyć do rozwoju, aby skuteczniej realizować swoje cele, osiągając tym samym sukces [9; 24]. Nie jest to możliwe bez podejmowania przez nie ryzyka, wykorzystywania szans w otoczeniu oraz wdrażania innowacji. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy istnieje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a postrzeganym poziomem sukcesu w przedsiębiorstwach społecznych.

## 2. Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w kontekście przedsiębiorstw społecznych

Orientacja przedsiębiorcza, będąca centralnym pojęciem niektórych koncepcji przedsiębiorczości [6], jest jednym ze sposobów pomiaru zachowań przedsiębiorczych organizacji i postrzegana jest jako główny czynnik strategiczny zwiększający szansę na sukces w jej rozwoju [21]. Orientacja przedsiębiorcza jest pojmowana jako zachowania przedsiębiorcze, które występują w średnich lub dużych przedsiębiorstwach, lub jako proces,

przez który ludzie, bez względu na poziom i charakter aktualnie dostępnych zasobów, wykorzystują szanse wdrażania innowacji [17]. Zgodnie z tym podejściem, organizacje ze starannie zaprojektowaną strategią przedsiębiorczości dążą do stymulowania zachowań przedsiębiorczych, które przynoszą wyższą efektywność organizacji. Jak zauważają Kuratko i Morris, powodzenie strategii występuje w tych firmach, które mają przedsiębiorczy sposób myślenia (*mindset*), tzn. myślenia w kategoriach szans i zagrożeń, decyzji i działań potrzebnych, aby wykorzystać szanse w warunkach niepewności [17]. Jak piszą Covin i Slevin, orientacja przedsiębiorcza to konstrukt na poziomie organizacyjnym, podobny do przedsiębiorczości na poziomie indywidualnym. Według nich można nakreślić swego rodzaju kontinuum, na którego jednym końcu znajduje się firma konserwatywna, przeciwna podejmowaniu ryzyka, reaktywna i niewprowadzająca innowacji, na drugim zaś firma przedsiębiorcza, która podejmuje ryzyko, wprowadza innowacje i cechuje się aktywnością [7]. Zaproponowane kontinuum doprowadziło do koncentracji literatury na temat orientacji przedsiębiorczej na wpływie innowacji, proaktywności i podejmowania ryzyka na wyniki organizacji [36; 19; 14; 32; 37]. Zostało to uwidocznione w konceptualizacji Millera, który zidentyfikował trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej (tj. innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność) [21].

Dotychczas zajmowano się badaniem orientacji przedsiębiorczej przede wszystkim w kontekście sektora prywatnego, jednak wraz ze zwiększającą się liczbą przedsiębiorstw społecznych obserwuje się rosnące zainteresowanie badaczy zachowaniami przedsiębiorczymi w tym sektorze. Przeniesienie koncepcji orientacji przedsiębiorczej na grunt sektora non profit nie jest jednak łatwym zadaniem [22]. W literaturze istnieje bowiem zgodność co do definiowania innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności w sektorze komercyjnym, natomiast w sektorze non profit zachodzą pewne ograniczenia tych pojęć. Morris i in. podkreślili tę kwestię, pisząc: „...w odniesieniu do organizacji typu non profit, jeśli na innowacje przeznaczają się czas i pieniądze, można zapytać: a) czy będzie więcej innowacji?; b) jeśli wdrożenie innowacji się powiedzie, jaki będzie tego rezultat dla kluczowych interesariuszy?; c) jak ten rezultat odnosi się do misji organizacji typu non-profit?; d) jakie będą skutki w odniesieniu do wyników finansowych organizacji typu non-profit?” [22; 23]. Tę samą linię wnioskowania można zastosować także do kwestii podejmowania ryzyka i proaktywności. Czy podejmowanie ryzyka w organizacjach typu non-profit dotyczy wyłącznie kwestii finansowych, czy też może w grę wchodzić niefinansowe obszary ryzyka [22]? Przedsiębiorcy społeczni, choć kierowani misją społeczną, muszą przecież brać pod uwagę ograniczenia leżące zarówno po stronie dostępnych zasobów, jak i interesariuszy. Pomimo istniejących wątpliwości Mort i in. są zdania, że „te trzy cechy [innowacyjność, podejmowanie ryzyka, i proaktywność] odgrywają zasadniczą rolę w procesie tworzenia wartości społecznej dla klientów (interesariuszy), szczególnie biorąc pod uwagę nieprzewidywalne i chaotyczne otoczenie, w jakim zazwyczaj funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne” [24]. Choć proces podejmowania decyzji przez przedsiębiorców

społecznych opiera się na tych samych trzech kluczowych wymiarach, które zostały zidentyfikowane dla przedsiębiorcy komercyjnego, można intuicyjnie przypuszczać, że poziom orientacji przedsiębiorczej w firmach komercyjnych będzie się jednak różnić od jej poziomu w przedsiębiorstwie społecznym. Istnieją bowiem znaczące różnice co do celów strategicznych obu typów przedsiębiorstw, wynikające z ich misji [24].

### **3. Związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych**

W literaturze przedmiotu istnieją liczne badania poświęcone związkowi orientacji przedsiębiorczej i efektywności, w których to wykazano, że takowy związek zachodzi [10; 20; 21; 6]. Badania wskazują na pozytywną korelację z zyskiem [4], wynikami działalności organizacji wśród amerykańskich detalistów odzieży [29], tajwańskich [18] i szwedzkich [33] firm, czy azjatyckiego hotelarstwa [15]. W środowisku małych i średnich firm przedsiębiorczość (mierzona wskaźnikiem orientacji przedsiębiorczej) wpływa dodatnio na wzrost efektywności organizacji tak bezpośrednio, jak i pośrednio [16]. Jeden z pierwszych modeli orientacji przedsiębiorczej opracowali Lumpkin i Dess, zakładając w nim, że orientacja przedsiębiorcza wywiera dodatni wpływ na wydajność firm, którą to wydajność zdefiniowali jako wzrost sprzedaży, udział w rynku, dochodowość, ogólną wydajność i satysfakcję interesariuszy [19]. Również Wiklund zajął się badaniem związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wydajnością organizacji [33]. W przeprowadzonych przez niego badaniach kryterium sukcesu organizacji opierało się na wzroście finansowym i dochodowości firmy w porównaniu z konkurencją. Z kolei García-Morales i in. analizując działalność hiszpańskich firm, wykazują istnienie związku między innowacyjnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa [12]. Okazuje się więc, że zarówno ogólna miara orientacji przedsiębiorczej, jak i jej poszczególne składniki (innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka) są silnie pozytywnie skorelowane z ogólnymi wskaźnikami efektywności organizacji.

Ponieważ znaczna część badań dotyczyła organizacji komercyjnych, siłą rzeczy skupiano się w nich głównie na aspekcie wydajności dotyczącym wyników finansowych. Takie podejście pojawia się także w obszarze organizacji nienastawionych na zysk, na przykład Morris i in. [22] wyniki finansowe takich organizacji przedstawiają jako funkcję całkowitego przychodu, zmian aktywów, kosztów pozyskiwania funduszy, całkowitych wydatków oraz przychodów netto. Należy jednak zauważyć, iż mimo że wzrost i wyniki finansowe są istotne, to jednak zdolność organizacji nienastawionych na zysk do utrzymania stabilnego źródła finansowania pozwala im na podejmowanie większego ryzyka [1]. Z kolei zróżnicowana baza zasobów oraz dostęp do zasobów i rezerw finansowych prowadzą do stabilności finansowej,

która jest niezbędna we wspieraniu innowacji. W sektorze prywatnym, w którym ryzykowanie kapitałem finansowym z perspektywą utraty wszystkiego jest powszechne, stabilność finansowa nie jest aż tak istotnym czynnikiem dla organizacji. Zarządzający organizacją nienastawioną na zysk nie postawią jednak wszystkiego – czyli w tym wypadku przyszłości organizacji – na jedną kartę, angażując się w nowy, ryzykowny projekt. Innowacja będzie zachodzić tylko tam, gdzie podstawą jest bezpieczna przyszłość finansowa.

Sukcesu przedsiębiorstwa społecznego nie można oczywiście mierzyć wyłącznie sukcesem finansowym. Aby dostrzec, jaki wpływ ma przedsiębiorczość na zdolność realizowania misji organizacji oraz poziom legitymizacji działania organizacji w społeczności lokalnej, niezbędne jest wykroczenie poza sam sukces finansowy przedsiębiorstwa społecznego. Przy uwzględnieniu turbulentnej natury otoczenia oraz potrzeby przystosowywania się do zmieniających się okoliczności orientacja przedsiębiorcza staje się kluczowa dla realizowania misji organizacji. Warto także zwrócić uwagę na związek orientacji przedsiębiorczej i legitymizacji, będącej wynikiem postrzegania organizacji w jej otoczeniu. Im bardziej organizacja zdolna jest do kreatywnego rozwiązywania problemów społecznych, tym bardziej rośnie jej pozycja wśród zewnętrznych interesariuszy. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji nienastawionej na zysk, w której interesariusze odgrywają kluczową rolę ze względu na swoją zdolność do gromadzenia kapitału finansowego oraz sprowadzania do organizacji innych zasobów i swoich kontaktów. Jeśli cele wybierane do realizacji są akceptowane przez interesariuszy zewnętrznych, a sama organizacja cieszy się dobrą reputacją i jest postrzegana jako wiarygodna, interesariusze chętniej zapewniają dodatkowe zasoby. Poziom legitymizacji wzrasta również wówczas, gdy organizacja nienastawiona na zysk wykazuje zdolność do innowacyjności, m.in. angażując się w kreatywne projekty sprzyjające rozwiązywaniu problemów środowiskowych i społecznych, co wpływa na jej rozpoznawalność w społeczności.

#### **4. Materia i metoda**

Prezentowane wyniki są częścią szerszych badań dotyczących wpływu przywództwa i orientacji przedsiębiorczej na sukces przedsiębiorstw społecznych i zostały zrealizowane na terenie Polski w 141 przedsiębiorstwach społecznych (wyróżnionych na podstawie kryteriów EMES), co stanowi 17% ogólnej populacji, toteż formalnie próba spełnia kryteria reprezentatywności. Grupę docelową stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej najwyższego szczebla, ponieważ użyte w badaniach zmienne wymagały, aby informacje były dostarczane przez osoby mające dobrą znajomość funkcjonowania organizacji. Badanie zrealizowano w 2013 roku, wykorzystując technikę kwestionariuszowego wywiadu telefonicznego, wspomaganego komputerowo (CATI). Na potrzeby niniejszego opracowania

postawiono hipotezę mówiącą o związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a postrzeganym sukcesem przedsiębiorstwa społecznego.

W celu określenia orientacji przedsiębiorczej wykorzystano narzędzie zaproponowane przez Morris i Joyce [23]. Całe narzędzie obejmowało 13 stwierdzeń dotyczących kolejno 3 wymiarów orientacji przedsiębiorczej, tj. innowacyjności (5 stwierdzeń), proaktywności (4 stwierdzenia) i podejmowania ryzyka (4 stwierdzenia). W każdym z podanych wymiarów opisano sytuacje odnoszące się do przyjętych obszarów, a następnie poproszono ankietowanych o określenie występowania danego zjawiska przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta. Współczynnik  $\alpha$  Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,68 (co nie jest wynikiem nadzwyczajnym, ale ciągle pozwalającym na wiarygodne posługiwanie się zaproponowaną skalą) [8].

W celu zbadania poziomu sukcesu przedsiębiorstwa społecznego posłużono się narzędziem opracowanym przez autorkę na podstawie istniejących skal. Narzędzie obejmowało 10 stwierdzeń dotyczących kolejno następujących wymiarów: stabilność finansowa (3 stwierdzenia), legitymizacja organizacji oraz realizacja misji [35]. Drugi wymiar opierał się na czteropozycyjnej skali służącej do pomiaru postrzeganej legitymizacji organizacji, która została zaczerpnięta od Cornfortha [5]. Ostatnie 3 pytania dotyczyły realizacji misji i opierały się na trzypozycyjnej skali, którą opracował Snow badający stopień realizacji misji przez organizacje typu non profit [30]. Respondenci ustosunkowywali się do stwierdzeń za pomocą pięciostopniowej skali Likerta. Współczynnik  $\alpha$  Cronbacha dla całego narzędzia wyniósł 0,87.

## 5. Wyniki badań empirycznych

Hipotezę mówiącą o związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a postrzeganym sukcesem przedsiębiorstwa społecznego weryfikowano, obliczając wartości współczynników korelacji rang Spearmana pomiędzy poziomami orientacji przedsiębiorczej i jej poszczególnymi wymiarami a poziomem sukcesu. Wartości współczynników zestawiono w poniższych tabelach. Współczynniki statystycznie istotne na poziomie 0,1, 0,05 oraz 0,01 oznaczono gwiazdkami.

Wartości w tabeli 1 świadczą o słabej zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, niemniej jednak w wielu przypadkach są one statystycznie istotne. Przykładowo zależność dodatnia i słaba, ale istotna statystycznie na poziomie 0,01 istnieje pomiędzy poziomem orientacji przedsiębiorczej a sukcesem przedsiębiorstwa społecznego ( $r_s = 0,22$ ). Oznacza to, że im wyższa jest orientacja przedsiębiorcza, tym wyższy jest postrzegany poziom sukcesu. Podobną zależność zaobserwowano pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a stabilnością

finansową ( $r_s = 0,22$ ). Nie stwierdzono natomiast zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a legitymizacją ( $r_s = 0,08$ ) oraz realizacją misji ( $r_s = 0,04$ ).

Tabela 1

Współczynniki korelacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem

Orientacja przedsiębiorcza	Sukces			
	stabilność finansowa	legitymizacja	realizacja misji	łącznie
innowacyjność	0,26***	0,19**	0,13	0,30***
proaktywność	0,03	-0,14*	-0,12	-0,01
podejmowanie ryzyka	0,10	-0,10	-0,15*	0,00
łącznie	0,22***	0,08	0,04	0,22***

Gwiazdkami oznaczono współczynniki istotne na poziomie istotności 0,1 (\*), 0,05 (\*\*) oraz 0,01 (\*\*\*).

Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z elementów weryfikacji postawionej hipotezy było wzięcie w analizach pod uwagę odsetka przychodu pozyskiwanego przez przedsiębiorstwa społeczne na drodze sprzedaży produktów lub usług z przypuszczeniem, że taka działalność może być indykatorem potencjalnie biznesowej orientacji podmiotu, a zatem może świadczyć o jego orientacji przedsiębiorczej. Co ciekawe, gdy w obliczeniach uwzględniano odsetek przychodów ze środków publicznych nie zaobserwowano jakiegokolwiek statystycznie istotnej zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Przemawia to zatem za wykorzystaniem w analizach odsetka przychodu pozyskiwanego przez przedsiębiorstwa społeczne na drodze sprzedaży produktów lub usług. Ponieważ zaobserwowano istnienie znacznych różnic w wielkości przychodów z działalności gospodarczej pomiędzy przedsiębiorstwami o różnych stylach przywództwa, zależności pomiędzy zmiennymi rozpatrywano w podziale na jednorodne grupy.

Tabela 2

Współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy odsetkiem przychodów z działalności gospodarczej a sukcesem i orientacją przedsiębiorczą dla różnych stylów kierowania

Zmienna	Styl kierowania				
	razem (N = 141)	demokratyczny (N = 29)	zintegrowany (N = 64)	nieingerujący (N = 25)	autokratyczny (N = 23)
Sukces	-0,17**	-0,30*	-0,07	-0,28	0,05
Sukces – stabilność finansowa	-0,08	-0,23	-0,12	0,07	0,09
Sukces – legitymizacja	-0,06	0,00	0,03	-0,47***	0,09
Sukces – realizacja misji	-0,26***	-0,16	-0,12	-0,41**	-0,30
Orientacja przedsiębiorcza	0,09	-0,05	-0,08	0,17	0,44**

cd. tabeli 2

Orientacja przedsiębiorcza – innowacyjność	-0,12	-0,10	-0,27**	-0,27	0,20
Orientacja przedsiębiorcza – proaktywność	0,27***	0,15	0,22*	0,23	0,55***
Orientacja przedsiębiorcza – podejmowanie ryzyka	0,21**	-0,04	0,00	0,49***	0,17

Gwiazdkami oznaczono współczynniki istotne na poziomie istotności 0,1 (\*), 0,05 (\*\*) oraz 0,01 (\*\*\*).

Źródło: opracowanie własne

Generalnie zależności są słabe, w większości nieistotne statystycznie. Istnieje jednak kilka wyjątków: w przypadku przedsiębiorstw kierowanych autokratycznie istnieje umiarkowana dodatnia zależność pomiędzy poziomem orientacji przedsiębiorczej a wielkością przychodów z działalności gospodarczej ( $r_s = 0,44$ ). Innymi słowy, im bardziej poziom orientacji przedsiębiorczej rośnie, tym większe przychody z działalności gospodarczej pozyskuje przedsiębiorstwo społeczne. Główną tego przyczyną jest dodatnia zależność pomiędzy przychodami a poziomem proaktywności ( $r_s = 0,55$ ). Ponadto w przypadku przedsiębiorstw kierowanych demokratycznie istnieje słaba, ale istotna statystycznie, ujemna ( $r_s = -0,30$ ) zależność pomiędzy wielkością przychodów z działalności a sukcesem. Nieznacznie mniejsza zależność ( $r_s = -0,28$ ) występuje też, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa kierowane w sposób nieingerujący. W tym przypadku jej źródłem są ujemne zależności pomiędzy dochodami a poziomem legitymizacji ( $r_s = -0,47$ ) oraz realizacji misji ( $r_s = -0,41$ ).

## 6. Zakończenie

W przeprowadzonych badaniach potwierdzono istnienie dodatniej zależności pomiędzy poziomem orientacji przedsiębiorczej a miarami sukcesu, jak również pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a samą stabilnością finansową. Wyniki badań pozwalają więc wnioskować, że sukces organizacji działających w sektorze non profit nie jest oderwany od ich orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, że przedsiębiorstwo społeczne – o ile chce osiągnąć sukces – musi zwracać uwagę na elementy takie jak innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Podmioty te działają bowiem w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, wchodząc w relację z różnymi grupami interesariuszy [2; 26; 25]. Odpowiedzią na wynikające z tego faktu wyzwania jest więc nie tylko odpowiedni sposób kierowania, lecz także orientacja przedsiębiorcza. Jak pokazują niniejsze badania, większość respondentów deklaruje zaangażowanie w takie obszary, jak działalność usługowa, komunalna, edukacyjna,



działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją czy ochrona zdrowia i opieka socjalna. Są to obszary, w których niechętnie funkcjonują tradycyjne przedsiębiorstwa, a typowe organizacje sektora publicznego często nie działają wystarczająco efektywnie. Co za tym idzie, przedsiębiorstwa społeczne powinny dążyć do odgrywania w tych branżach coraz większej roli. Wymaga to jednak umiejętności przywódczych u zarządzających, skupienia się na innowacyjnych rozwiązaniach, w tym dotyczących konstruowania oferty produktowej/usługowej przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne powinny więc dążyć do rozwoju i przyjmowania orientacji przedsiębiorczej, aby móc skuteczniej realizować swoje cele, osiągając tym samym sukces [10]. Rozwijanie i umacnianie pozycji konkurencyjnej pozwoli im bowiem na zwiększenie potencjału, jaki może być wykorzystywany do rozwiązywania problemów społecznych. Warto także zauważyć, że jak dotychczas zajmowano się badaniem orientacji przedsiębiorczej przede wszystkim w kontekście sektora prywatnego. Chociaż badania prowadzone w ramach niniejszego aktykułu dotyczyły przedsiębiorstw społecznych, potwierdzają one zasadność przeniesienia koncepcji orientacji przedsiębiorczej na grunt nie tylko trzeciego sektora, lecz także sektora publicznego [34].

## Bibliografia

1. Bagnoli L., Megali C.: Measuring performance in social enterprises. "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", No. 40(1), 2011, pp. 149-165.
2. Balsler D., McClusky J.: Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. "Nonprofit Management & Leadership", No. 15(3), 2005, pp. 295-315.
3. Cho A.H.: Polityka, wartości i przedsiębiorczość społeczna – analiza krytyczna, [w:] Mair J., Robinson J., Hockerts K. (red.): Przedsiębiorczość społeczna, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2010, s. 51-52.
4. Chow I.H.: The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. "Advanced Management Journal", No. 71(3), 2006, pp. 11-22.
5. Cornforth C.: What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations. "Corporate Governance", No. 9(3), 2001, pp. 217-227.
6. Covin J.G., Slevin D.P.: A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. "Entrepreneurship Theory & Practice", No. 16(1), 1991, pp. 7-25.
7. Covin J.G., Slevin D.P.: Strategic management of small firms in hostile and benign environments. "Strategic Management Journal", No. 10, 1989, pp. 75-87.
8. Cronbach L.J.: Test validation, [in:] Thorndike R.L. (ed.): Educational measurement. American Council on Education, Washington 1971, pp. 443-507.

9. di Domenico M., Haugh H., Tracy P.: Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 34(4), 2010, pp. 681-703.
10. di Zhang D., Swanson L.A.: Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives. "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", No. 1(25), 2013, pp. 105-125.
11. Frączek M., Laurisz N., *Ekonomia społeczna a rynek pracy*, [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.): *Wokół ekonomii społecznej*. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 159-162.
12. García-Morales V.J., Lloréns-Montes F.J., Verdú-Jover A.J.: The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. "British Journal of Management", No. 19(4), 2008, pp. 299-319.
13. Ireland R.D., M.A. Hitt, Camp M., Sexton D.L.: Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. „Academy of Management Executive”, No. 15(1), 2001, pp. 50-55.
14. Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Kylaheiko K.: Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. "Journal of International Entrepreneurship", No. 3, 2005, pp. 223-243.
15. Jogaratnam G., Tse E.C.: Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations; Performance evidence from the Asian hotel industry. "International Journal of Contemporary Hospitality Management", No. 18(6), 2006, pp. 454-459.
16. Keth H.T., Nguyen T.T.M., Ng H.P.: The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. "Journal of Business Venturing", No. 22, 2007, pp. 592-611.
17. Kuratko D.F., Morris M.H.: A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. "Journal of Business Strategy", No. 1(27), 2006, pp. 963-970.
18. Lee L.T., Sukoco B.M.: The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. "International Journal of Management", No. 24(3), 2007, pp. 549-573.
19. Lumpkin G.T., Dees G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, "Academy of Management Review", No. 21(1), 1996, pp. 135-172.
20. Lumpkin G.T., Dees G.G.: Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. "Journal of Business Venturing", No. 16, 2011, pp. 429-451.
21. Miller D.: The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. "Management Science", No. 29(7), 1983, pp. 770-791.
22. Morris M.H., Coombes S., Schindehutte M., Allen J.: Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical Insights. "Journal of Leadership and Organizational Studies", No. 13(4), 2007, pp. 12-39.

23. Morris M.H., Joyce M.L.: On the measurement of entrepreneurial behavior in not-for-profit organization: implications for social marketing. "Social Marketing Quarterly", No. 2(12), 1998, pp. 93-104.
24. Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K.: Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation. "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", No. 8(1), 2003, pp. 76-88.
25. Myers J., Sacks R.: Tools, techniques and tightropes: The art of walking and talking private sector management in non profit organisations, is it just a question of balance? "Financial Accountability & Management", No. 19(3), 2003, pp. 287-306.
26. Ospina S., Diaz W., O'Sullivan J.F.: Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organizations. "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", No. 31, 2002, pp. 5-31.
27. Roelants B.: How to define the social economy?, [in:] Roelants B. (ed.): Attempt at introducing the social economy in Europe. Publication for participants of Enlarging the Social Economy Conference, Prague. CECOP, Brussels 2002.
28. Salamon L., Anheier H.: The emerging sector revisited: a summary, initial estimates. The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD, 1998, p. 30.
29. Smart D.T., Conant J.S.: Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. "Journal of Applied Business Research", No. 10(3), 1994, pp. 28-39.
30. Snow D.: Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge. DC: Island Press, Washington 1992.
31. Steyart C., Katz J.: Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. "Entrepreneurship & Regional Development", No. 16(3), 2004, pp. 179-196.
32. Wiklund J., Shepherd D.: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. "Strategic Management Journal", No. 24(13), 2003, 1307-1314.
33. Wiklund J.: The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 24(1), 1999, pp. 37-48.
34. Wronka M., Głód G.: Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność zarządzania w jednostkach ochrony zdrowia. „Problemy Zarządzania”, nr 3(33), 2011, s. 181-193.
35. Wronka M.: Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacja, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 27 (2), Wałbrzych, s. 363-387.
36. Zahra S., Covin, J.: Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship. "Journal of Business Venturing", No. 10, 1995, pp. 43-58.

37. Zahra S.A., Garvis D.: International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. "Journal of Business Venturing", No. 15, 2000, pp. 469-492.

### **Abstract**

The aim of this paper is to identify relationship between entrepreneurial orientation and perceived success in social enterprises. Using data from executives employed in 141 social enterprises in Poland a key hypothesis is confirmed. Presented data confirms the existence of a positive relationship between the level of entrepreneurial orientation and measures of success, as well as between entrepreneurial orientation and financial stability.