

Zarządzanie

Natura przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności

Jarosław Ropega



Natura przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Natura przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności

Jarosław Ropega

Jarosław Ropęga (ORCID: 0000-0002-2435-4239) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej,
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Tomasz Bernat, Anna Lemańska-Majdzik

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Patrycja Olcha

SKŁAD I ŁAMANIE

PAJ-Press

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/ra2studio

© Copyright by Jarosław Ropęga, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-772-4>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11706.25.0.M

Ark. wyd. 6,5; ark. druk. 7,375

ISBN 978-83-8331-771-7

e-ISBN 978-83-8331-772-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

*Dla mojej wspaniałej żony i syna,
z miłością i podziękowaniami
za wyrozumiałość, inspirację
i wszelką pomoc*

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Logika podejmowania decyzji w warunkach niepewności	13
1.1. Niepewność w kontekście przedsiębiorczości	13
1.1.1. Ewolucja podejścia do niepewności	13
1.1.2. Typologia niepewności	19
1.2. Logika podejmowania decyzji w warunkach niepewności	23
1.2.1. Teoria racjonalnego wyboru, heurystyki i błędy poznawcze	23
1.2.2. Logika efektuacji jako adaptacyjne podejście decyzyjne w warunkach niepewności a podejście kauzalne	27
Rozdział 2	
Metodyka badań	47
2.1. Miary narzędzia badawczego	47
2.2. Dobór próby badawczej	55
2.3. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu	57
Rozdział 3	
Wykorzystanie logiki efektuacji oraz przyczynowej do podejmowania decyzji przez mikro i małe przedsiębiorstwa – wyniki badań	61
3.1. Logika podejmowania decyzji w mikro i małych przedsiębiorstwach	61
3.2. Niepewność a logika podejmowania decyzji	78
3.3. Faza rozwoju a logika podejmowania decyzji	86
3.4. Logika podejmowania decyzji a wyniki firmy	89
Zakończenie	99
Bibliografia	107
Spis rysunków	115
Spis tabel	117

Wstęp

W kontekście współczesnej dynamiki rynków, przedsiębiorcy coraz częściej stają w obliczu niepewności otoczenia. Niepewność ta może mieć charakter ekonomiczny, społeczny, techniczny czy polityczny, co wymusza na nich elastyczność i adaptacyjne podejście do strategii biznesowych. W obliczu niepewności przedsiębiorcy często muszą podejmować decyzje na podstawie niekompletnych informacji, gdzie tradycyjne podejście oparte na prognozowaniu staje się niewystarczające. W takich warunkach zdolność do podejmowania trafnych decyzji biznesowych staje się kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji. Istotnym zagadnieniem badawczym jest określenie, w jaki sposób przedsiębiorcy podejmują decyzje i jakie strategie decyzyjne są najbardziej efektywne w różnych warunkach rynkowych.

Jednym z podejść wyodrębnionym w literaturze dotyczącej podejmowania decyzji w przedsiębiorczości jest koncepcja zaproponowana przez S.Sarasvathy¹, która wyróżniła dwie logiki: kauzalną i efektuacyjną. Logika kauzalna opiera się na przewidywaniu przyszłości, analizie rynku i planowaniu strategicznym, natomiast logika efektuacyjna koncentruje się na elastycznym wykorzystywaniu dostępnych zasobów, eksperymentowaniu i budowaniu sieci współpracy. Małe firmy, które często funkcjonują z ograniczonym dostępem do kapitału i zasobów, mogą znajdować szczególną wartość w efektuacji. Efektuacja umożliwia im korzystanie z dostępnych zasobów bez konieczności ryzykowania dużymi inwestycjami, co jest kluczowe w ich przetrwaniu i rozwoju. Ponadto dzięki zasadzie współtworzenia z partnerami, mogą one efektywnie zwiększać swoje zasoby i zasięg, co jest trudne do osiągnięcia w tradycyjnym podejściu kauzalnym.

Przegląd badań nad efektuacją, niepewnością i procesami decyzyjnymi w małych firmach wskazuje, że w literaturze nadal występują istotne luki poznawcze, które wymagają dalszej eksploracji. Większość badań nad efektuacją koncentruje się na wczesnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, przy czym pozostawia niedostatecznie zbadane późniejsze fazy wzrostu i dojrzewania firm. Brakuje badań analizujących, jak podejście efektuacyjne ewoluuje w miarę stabilizowania się przedsiębiorstwa i jakie czynniki skłaniają firmy do przejścia na bardziej kauzalne podejście decyzyjne. Niewystarczająco zbadano również kontekst małych firm

1 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *Academy of Management Review* 2001, 26 (2), s. 243–263.

w porównaniu do startupów oraz dużych przedsiębiorstw. Chociaż istnieje bogata literatura dotycząca efektuacji w startupach, brakuje badań nad tym, w jaki sposób małe, ale już ugruntowane firmy adaptują elementy efektuacji do swoich strategii decyzyjnych i jakie czynniki wpływają na ich zdolność do elastycznego reagowania na niepewność. Niedostatecznie także poznane są mechanizmy interakcji między stosowaniem logiki efektuacji a wynikami finansowymi i operacyjnymi małych firm. Istnieje potrzeba bardziej szczegółowych badań nad długoterminowymi konsekwencjami efektuacji, szczególnie w kontekście jej wpływu na stabilność i skalowanie działalności.

W obliczu rozpoznania niedostatku poznawczych sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie podejście decyzyjne dominuje wśród małych przedsiębiorstw: kauzalne czy efektuacyjne?
2. Czy stopień niepewności otoczenia wpływa na wybór podejścia decyzyjnego?
3. Jak faza rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na stosowanie logiki efektuacyjnej lub kauzalnej?
4. Które z podejść, kauzalne czy efektuacyjne, prowadzi do lepszych wyników finansowych i operacyjnych w warunkach wysokiej niepewności?

Gdy weźmiemy pod uwagę powyższe rozważania, głównym celem przyjętym w monografii była identyfikacja wpływu warunków otoczenia oraz fazy rozwoju firmy na preferowany sposób podejmowania decyzji przez mikro i małych przedsiębiorców, których rezultatem są ich wyniki finansowe i operacyjne. W ramach tak postawionego celu głównego, przyjęto cele szczegółowe:

- C1: zbadanie, czy w warunkach wysokiej niepewności rynkowej firmy bardziej preferują podejście efektuacyjne, a w stabilnym otoczeniu dominuje logika kauzalna,
- C2: zbadanie wpływu fazy rozwoju przedsiębiorstwa na sposób podejmowania decyzji przez przedsiębiorców w małych firmach,
- C3: zbadanie wpływu sposobu podejmowania decyzji przez przedsiębiorców w małych firmach na ich wyniki finansowe i operacyjne.

W oparciu o przegląd literatury oraz analizę dotychczasowych badań, sformułowano następujące hipotezy badawcze, korespondujące z przyjętym celem oraz postawionymi pytaniami badawczymi:

- H1: Istnieje zależność między poziomem niepewności otoczenia a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców.
- H1a: W warunkach wysokiej niepewności otoczenia firmy częściej stosują logikę efektuacyjną, która opiera się na elastycznym podejściu do ryzyka i adaptacyjności.
- H1b: W warunkach niskiej niepewności otoczenia firmy częściej stosują logikę kauzalną, opierając się na przewidywalnych rezultatach i zaplanowanych działaniach.
- H2: Istnieje zależność między fazą rozwoju firmy a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców.

H3: Istnieje zależność między sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców a wynikami firmy.

W celu zweryfikowania postawionych hipotez oraz uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze zastosowano podejście ilościowe, oparte na analizie danych zebranych za pomocą badań przeprowadzonych techniką CATI, na podstawie kwestionariusza ankietowego. Badanie przeprowadzono w okresie luty–marzec 2024 r. wśród 412 polskich przedsiębiorców reprezentujących mikro i małe firmy działające w różnych sektorach gospodarki.

Układ publikacji podporządkowano realizacji celu pracy. Publikacja składa się z trzech rozdziałów. Rozdział pierwszy koncentruje się na teoretycznych aspektach niepewności w działalności gospodarczej. Omawia definicje i klasyfikacje niepewności, jej źródła oraz konsekwencje dla przedsiębiorców. Szczególny nacisk położono na wpływ niepewności na strategię zarządzania i rozwój firm, a także na podejmowanie decyzji w sytuacjach ograniczonej informacji. W rozdziale uwzględniono także przegląd literatury dotyczącej niepewności oraz jej roli w teorii przedsiębiorczości. W kolejnej części rozdziału analizowane były różne modele podejmowania decyzji w warunkach niepewności, ze szczególnym uwzględnieniem logiki kauzalnej i efektuacyjnej. Przedstawiono charakterystykę obu podejść oraz ich zastosowanie w praktyce zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Omówiono również czynniki determinujące wybór określonej strategii decyzyjnej oraz ich wpływ na skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podjęto próbę określenia, które z podejść może przynieść lepsze rezultaty w warunkach wysokiej niepewności oraz jakie są ograniczenia obu strategii. Powyższe rozważania zostały nakierowane na sformułowanie hipotez badawczych oraz modelu badawczego.

Drugi rozdział zawiera opis zastosowanej metodyki badawczej, w tym kryteriów doboru próby oraz narzędzi badawczych, a także charakterystykę badanych przedsiębiorstw.

W rozdziale trzecim przedstawione zostały wyniki badania dotyczącego sposobu podejmowania decyzji przez przedsiębiorców w warunkach niepewności. Wyniki te poddano analizie statystycznej, co umożliwiło zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych.

W zakończeniu sformułowano kluczowe wnioski płynące z badań, które pozwoliły na weryfikację wyznaczonych hipotez i udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Przedstawiono implikacje teoretyczne wyników analizy. Dodatkowo omówiono praktyczne konsekwencje uzyskanych rezultatów oraz ich znaczenie dla przedsiębiorców i decydentów gospodarczych. Wskazano również na ograniczenia badania oraz zasugerowano potencjalne kierunki przyszłych badań w obszarze niepewności i podejmowania decyzji przez przedsiębiorców.

Rozdział 1

Logika podejmowania decyzji w warunkach niepewności

1.1. Niepewność w kontekście przedsiębiorczości

1.1.1. Ewolucja podejścia do niepewności

Przedsiębiorczość jest często definiowana w kontekście podejmowania decyzji w warunkach niepewności, co podkreślali już klasyczni ekonomiści, tacy jak F. Knight¹ oraz J.Schumpeter². Niepewność odgrywa kluczową rolę w większości teorii przedsiębiorczości oraz stanowi podstawę do badań nad podejmowaniem decyzji przedsiębiorczych. Pomimo, że badania nad tym tematem prowadzone są od początku XX w., pojęcie niepewności nadal pozostaje wieloznaczne i wieloaspektowe, staje się dynamicznym i złożonym czynnikiem (wpływającym na decyzje i działania przedsiębiorcze), który może stanowić zarówno wyzwanie, jak i źródło przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorców.

F.Knight³ wprowadził fundamentalne rozróżnienie między ryzykiem a niepewnością. Uznał on ryzyko za stan, w którym prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń są znane, co pozwala na ich wycenę i kalkulację. Z kolei niepewność, według F.Knighta, odnosi się do sytuacji, w której prawdopodobieństwa są nieznane, a przyszłość jest zasadniczo nieprzewidywalna. To rozróżnienie stało się podstawą dalszych badań nad podejmowaniem decyzji w przedsiębiorczości, gdyż niepewność – nieprzewidywalna i niepodlegająca wycenie – wpływa na kluczowe decyzje i strategię przedsiębiorców. J.M.Keynes⁴ w 1937 r. poszerzył koncepcję F.Knighta,

1 F.Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Schaffner and Marx, New York 1921.

2 J.A.Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press 1934.

3 F.Knight, *Risk...*

4 J.M.Keynes, *General Theory of Employment, Interest and Money*, Harvest/HBJ Book, New York–London 1937.

podkreślił istnienie „radykalnej niepewności”, która jest niemożliwa do przewidywania i analizy. Keynes wskazywał, że decyzje podejmowane w obliczu takiej niepewności nie opierają się na racjonalnych wyliczeniach, ale na konwencjach, intuicji i zaufaniu. Poglądy J.M.Keynesa miały duży wpływ na myślenie o przedsiębiorczości, zwłaszcza w kontekście tworzenia innowacyjnych strategii i podejmowania decyzji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Od czasów F.Knighta i J.M.Keynesa, badania nad niepewnością ewoluowały, przechodząc przez różne fazy rozwoju. W latach 60. i 70. niepewność była głównie badana w kontekście teorii oczekiwanej użyteczności⁵ oraz teorii gier⁶, które próbowały modelować ryzyko i zachowania decyzyjne przy niepełnej wiedzy. Z czasem jednak naukowcy zaczęli uznawać, że teorie oparte wyłącznie na probabilistyce i racjonalnym wyborze nie są wystarczające, aby uchwycić niepewność przedsiębiorczą. W latach 70. prace D.Kahnemana i A.Tversky'ego⁷ wprowadziły nowe podejście do podejmowania decyzji w warunkach niepewności poprzez teorię perspektywy (*prospect theory*), która ujawnia irracjonalność ludzkich decyzji. Ekonomia behawioralna wskazuje, że ludzie reagują irracjonalnie, mają tendencję do unikania strat, co wpływa na ich postrzeganie ryzyka i niepewności. W kontekście przedsiębiorczości behawioralne podejście wyjaśnia, dlaczego przedsiębiorcy często działają na przekór racjonalnym modelom decyzyjnym, stosując intuicję i heurystyki, które mogą być skuteczne w warunkach niepewności. W latach 80. i 90., dzięki rozwojowi teorii austriackiej⁸ (m.in. Izraela Kirznera), nastąpił zwrot w stronę postrzegania przedsiębiorcy jako osoby eksplorującej możliwości pojawiające się w niepewności, szczególnie w sytuacjach, gdy formalne modele ryzyka nie mogły być zastosowane.

S.Shane i S.Venkataraman⁹ oraz J.McMullen i D.Shepherd¹⁰ rozszerzyli badania nad przedsiębiorczością, zdefiniowali ją jako proces poszukiwania okazji, które pojawiają się w warunkach niepewności. Przedsiębiorcy nie tyle starają się wyeliminować niepewność, co ją akceptują i aktywnie poszukują możliwości, których inni nie zauważają. J.McMullen i D.Shepherd z kolei badali niepewność w kontekście

5 H.Raiffa, *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty*, Addison-Wesley 1968; L.J.Savage, *The Foundations of Statistics*, Wiley 1954.

6 J.Von Neumann, O.Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press 1944.

7 D.Kahneman, A.Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica* 1979, XLVII, s. 263–291.

8 I.M.Kirzner, *Perception, Opportunity, and Profit*, Chicago 1979; I.M.Kirzner, *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, *Journal of Economic Literature* 1997, 35 (1) (Mar.), s. 60–85.

9 S.Shane, S.Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, *Academy of Management Review* 2000, 25 (1), s. 217–226.

10 J.McMullen, D.A.Shepherd, *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of Entrepreneur*, *Academy of Management Review* 2006, 31 (1); D.Shepherd, *Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed*, *Academy of Management Review* 2003, 28 (2), s. 318–328.

psychologicznym, analizowali, jak przedsiębiorcy radzą sobie z porażkami, które są nieuniknione w nieprzewidywalnym środowisku. Te koncepcje podkreślają rolę przedsiębiorcy jako osoby odkrywającej wartości w niepewnym środowisku i otwierają dyskusję na temat innowacji jako efektu niepewności. Z kolei N. Taleb wprowadził pojęcie czarnego łabędzia (*Black Swan*) jako nieprzewidywalnych, rzadkich zdarzeń o ogromnym wpływie¹¹. N. Taleb argumentuje, że zamiast unikać niepewności, przedsiębiorcy powinni dążyć do budowania struktur, które będą się rozwijać pod jej wpływem. Teorie N. Taleba sugerują, że niepewność może być źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy przedsiębiorca jest przygotowany na nieprzewidywalne zmiany.

S. Sarasvathy¹² wprowadziła koncepcję efektuacji, która nadała niepewności w przedsiębiorczości nowe znaczenie. Efektuacja definiuje przedsiębiorczość jako proces adaptacyjny, w którym przedsiębiorcy wykorzystują dostępne zasoby i relacje, zamiast prognozować przyszłość. Efektuacja koncentruje się na kreatywnym podejściu do niepewności: przedsiębiorca, zamiast unikać niepewności, próbuje ją kontrolować i przekształcać w okazje. Prace S. Sarasvathy wpłynęły na rozwój badań nad przedsiębiorczymi decyzjami w warunkach niepewności i zapoczątkowały liczne badania empiryczne nad różnymi rodzajami niepewności, m.in. rynkową, technologiczną i konkurencyjną. S. Read, S. Sarasvathy, N. Dew i R. Wiltbank¹³ rozwinęli koncepcję efektuacji, jako adaptacyjnego podejścia do niepewności. Efektuacja pozwala przedsiębiorcom działać mimo braku pewnych danych, wykorzystuje dostępne zasoby i współpracę. Autorzy podkreślili, że przedsiębiorcy stosujący efektuację akceptują niepewność jako naturalny element przedsiębiorczości, co pozwala im tworzyć i rozwijać swoje przedsięwzięcia mimo braku pełnych informacji.

W ostatnich latach pojawiły się także badania eksplorujące społeczny wymiar niepewności. Prace D. Townsenda, R. Hunta, J. McMullena i S. Sarasvathy¹⁴ skupiły się na tym, jak interakcje z konkurentami, partnerami i klientami wpływają na decyzje przedsiębiorców w niepewnym środowisku. Współczesne badania starają się również zrozumieć, jak różnorodne strategie adaptacyjne – takie jak współpraca, elastyczność, budowanie sieci kontaktów – pomagają przedsiębiorcom działać mimo braku pewności co do przyszłości. M. Packard, B. Clark i P. G. Klein¹⁵ podkreślili rolę emocji w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności, wskazując, że niepewność nie tylko wpływa na racjonalne decyzje, ale również wywołuje

11 N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007; N.N. Taleb, *Antifragile*, Penguin Books 2013.

12 S.D. Sarasvathy, *Causation and Effectuation*...

13 S. Read, S.D. Sarasvathy, N. Dew, R. Wiltbank, *Effectual Entrepreneurship*, second edition, Routledge 2017.

14 D. Townsend, R. Hunt, J. McMullen, S.D. Sarasvathy, *Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action*, *Academy of Management Annals* 2018, 12 (2).

15 M. Packard, B. Clark, P.G. Klein, *Uncertainty Types and Transitions in the Entrepreneurial Process*, *Organization Science* 2017, 28 (5), s. 840–856.

reakcje emocjonalne, które mogą sprzyjać podejmowaniu ryzyka lub prowadzić do jego unikania. Emocjonalne aspekty niepewności przybliżają przedsiębiorczość do ekonomii behawioralnej, należy zwrócić uwagę na to, jak emocje i subiektywne postrzeganie wpływają na decyzje.

Najnowsze badania rozszerzają te teorie, podkreślają psychologiczne i behawioralne aspekty zarządzania niepewnością. U.Stephan¹⁶ opisuje model samoregulacji, który integruje poznawcze i emocjonalne reakcje przedsiębiorców na niepewność, wpływając na ich dobrostan i decyzje biznesowe. T.Ratinho i S.Sarasvathy¹⁷ podkreślają rolę optymizmu, samoefektywności oraz logik decyzji (przyczynowej i efektualnej) w podejmowaniu działań przedsiębiorczych. E.Kromidha i S.Bachtiar¹⁸ przedstawili model uczenia się odporności na niepewność oraz podkreślili rolę przygotowania, reakcji oraz wykorzystania niepewności jako szansy. W tabeli 1.1 zaprezentowano podsumowanie powyższych rozważań na temat definicji niepewności w kontekście przedsiębiorczości.

Tabela 1.1. Definicje niepewności w kontekście teorii przedsiębiorczości według wybranych autorów

Autor	Definicja niepewności w kontekście przedsiębiorczości	Kluczowe aspekty
Knight (1921)	Niepewność to stan, w którym przyszłe zdarzenia są niemożliwe do przewidzenia i nie można przypisać im prawdopodobieństw; różni się od ryzyka, które jest mierzalne	Rozróżnienie między ryzykiem a niepewnością; brak danych o przyszłości
Keynes (1937)	Radykalna niepewność oznacza sytuację, w której przyszłość jest niepoznawalna i nie można przypisać prawdopodobieństw, gdyż brak jest analogii w przeszłości	Radykalna nieprzewidywalność; intuicyjne i oparte na konwencjach decyzje
Kahneman i Tversky (1979)	W kontekście teorii perspektywy niepewność wywołuje nieracjonalne reakcje, takie jak skłonność do unikania strat bardziej niż dążenie do zysku	Skłonność do unikania strat, nieracjonalność w warunkach niepewności
Shane i Venkataraman (2000)	Przedsiębiorczość to proces poszukiwania okazji w warunkach niepewności; przedsiębiorcy szukają wartości, mimo braku pełnej wiedzy o przyszłości	Poszukiwanie okazji, akceptacja niepewności

16 U.Stephan, *Self-Regulation Model of Cognitive and Emotional Responses to Uncertainty in Entrepreneurship: Implications for Well-Being and Decision-Making*, Journal of Business Psychology 2024, 39 (1), s. 1–16.

17 T.Ratinho, S.D.Sarasvathy, *Entrepreneurial Actions under Uncertainty: The Role of Psychological Variables and Decision Logics*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2024, 30 (10), s. 2701–2730.

18 E.Kromidha, S.Bachtiar, *Developing Entrepreneurial Resilience From Uncertainty as Usual: A Learning Theory Approach on Readiness, Response and Opportunity*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2024, 30 (4), s. 1001–1022.

Autor	Definicja niepewności w kontekście przedsiębiorczości	Kluczowe aspekty
Taleb (2007)	Niepewność może być źródłem przewagi, gdy organizacja jest antykrucha i zyskuje na nieprzewidywalnych zdarzeniach, takich jak czarne łabędzie (rzadkie i znaczące wydarzenia)	Antykruchłość, zyskiwanie na nieprzewidywalności, czarne łabędzie
Sarasvathy (2001)	Efektuacja traktuje niepewność jako szansę do działania opartego na zasobach i relacjach, a nie na przewidywaniu przyszłości. Przedsiębiorcy kontrolują niepewność, zamiast ją prognozować	Kreowanie przyszłości, elastyczność, działanie na podstawie dostępnych zasobów
Read, Sarasvathy, Dew, Wiltbank (2017)	W kontekście efektuacji, niepewność to sytuacja, w której przedsiębiorca działa mimo braku pełnych danych, opierając się na dostępnych zasobach i elastycznej adaptacji	Efektuacja, adaptacja, działanie bez prognozowania
Townsend, Hunt, McMullen i Sarasvathy (2018)	Niepewność to stan, w którym przyszłość jest niepoznawalna. Przedsiębiorcy muszą adaptować się do zmieniającego się otoczenia, uwzględniając nieprzewidywalne działania innych osób (społeczna niepewność)	Społeczna niepewność, interakcje z otoczeniem, adaptacja do nieznanych warunków
Stephan (2024)	Niepewność poznawcza, subiektywna percepcja niepewności przez przedsiębiorcę	Postrzeganie niepewności jako zagrożenie lub szansę, wpływ emocji na decyzje
Ratinho, Sarasvathy (2024)	Niepewność decyzyjna, wynikająca z trudności w podejmowaniu decyzji w niepewnym środowisku	Rola optymizmu, samoeфекtywności, wybór strategii decyzyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, New York 1921; J. M. Keynes, *General Theory of Employment, Interest and Money*, Harvest/HBJ Book, New York–London 1937; D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica* 1979, XLVII, s. 263–291; S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, *Academy of Management Review* 2000, 25 (1), s. 217–226; N. N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007; N. N. Taleb, *Antifragile*, Penguin Books 2013; S. D. Sarasvathy, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *Academy of Management Review* 2001, 26 (2), s. 243–263; S. Read, S. D. Sarasvathy, N. Dew, R. Wiltbank, *Effectual Entrepreneurship*, second edition, Routledge 2017; D. Townsend, R. Hunt, J. McMullen, S. D. Sarasvathy, *Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action*, *Academy of Management Annals* 2018, 12; U. Stephan, *Self-Regulation Model of Cognitive and Emotional Responses to Uncertainty in Entrepreneurship: Implications for Well-Being and Decision-Making*, *Journal of Business Psychology* 2024, 39 (1), s. 1–16; T. Ratinho, S. D. Sarasvathy, *Entrepreneurial Actions under Uncertainty: The Role of Psychological Variables and Decision Logics*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 2024, 30 (10), s. 2701–2730.

Zestawienie powyższych definicji pokazuje różnorodność ujęć niepewności przedsiębiorczej. Od F. Knighta i J. M. Keynesa, którzy kładli nacisk na brak przewidywalności, przez N. N. Taleba i jego koncepcję antykruchości, aż po współczesne badania, które akcentują elastyczność i współpracę w niepewnym otoczeniu, niepewność przedsiębiorcza ewoluowała od prostej cechy otoczenia do wieloaspektowego zjawiska, które może być potencjalnym źródłem przewagi strategicznej, a nie tylko wyzwaniem dla przedsiębiorców¹⁹.

W warunkach niepewności przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje, które mają kluczowy wpływ na przetrwanie i długoterminową efektywność ich organizacji²⁰. Podejście to jest silnie ugruntowane w teorii zarządzania. Szczególnie widoczne jest to w teorii przedsiębiorczości, w kontekście procesu przedsiębiorczego. Tematyce tej poświęcone są publikacje, które po dokonaniu przeglądu literatury tematu, zakładają nie tylko ujęcie definicyjne, lecz także próbę wyjaśnienia, czym jest ten proces zarówno w formie opisu, jak i tabelarycznej²¹. Dla potrzeb rozważań odnoszących się do niepewności, w której przedsiębiorcy podejmują decyzje, zdaniem autora warto wykorzystać szerokie rozumienie procesu przedsiębiorczego przyjęte przez M. Bratnickiego, dla którego proces przedsiębiorczy to poszukiwanie ponadprzeciętnej efektywności (renty ekonomicznej) poprzez interpretowanie, ocenianie i działanie na podstawie informacji zawierających potencjał tworzenia wartości przydawanej (nowy rynek, nowa kombinacja zasobów itp.)²². To w praktyce może oznaczać bardzo różne decyzje podejmowane przez przedsiębiorców. Wynika to z faktu, że sposób postrzegania przez nich niepewności otoczenia jest różny i jest pochodną ich indywidualnych kompetencji. Kompetencje te powinny także obejmować identyfikację głównych rodzajów niepewności w przedsiębiorczości.

19 Por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

20 Por. D. C. Hambrick, *High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach*, *Academy of Management Journal* 1983, 26, s. 687–707; L. J. Bourgeois, *Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments*, *Academy of Management Journal* 1985, 28, s. 548–573.

21 Por. R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; R. Lisowska, J. Ropęga, *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; P. W. Moroz, K. Hindle, *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2012, 36 (4), s. 781–818; S. Müller, A. L. Kirst, H. Bergmann, *Entrepreneurs' Actions and Venture Success: A Structured Literature Review and Suggestions for Future Research*, *Small Business Economics* 2023, 60, s. 199–226.

22 M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 28.

1.1.2. Typologia niepewności

Podejście do typologii i rodzajów niepewności w przedsiębiorczości przeszło istotną ewolucję od początkowego rozróżnienia ryzyka i niepewności zaproponowanego przez F.Knighta. Dokonane przez niego rozróżnienie było kluczowe dla dyskusji o przedsiębiorczości. Koncepcja niepewności według F.Knighta wyznaczyła istotną granicę między przewidywalnym ryzykiem a nieprzewidywalną niepewnością. J.M.Keynes rozwinął ideę F.Knighta, podkreślając koncepcję radykalnej niepewności, która zakłada całkowity brak wiedzy o przyszłości. Keynesowskie podejście akcentowało nieprzewidywalność przyszłych wydarzeń i niemożność wyciągania wniosków na podstawie danych historycznych. Radykalna niepewność Keynesa wprowadziła w badaniach przedsiębiorczych ideę intuicyjnych i konwencjonalnych decyzji, wskazała, że przedsiębiorcy działają w warunkach, które nie poddają się racjonalnej kalkulacji.

Badania nad niepewnością w przedsiębiorczości ewoluowały w stronę coraz bardziej złożonych i praktycznych typologii, próbowano rozszyfrować, w szczególności, gdzie, jak i dlaczego występuje niepewność oraz w jaki sposób kształtuje ona podejmowanie decyzji w procesie przedsiębiorczym. D.E.Milliken²³ proponowała trójwymiarową typologię niepewności, która jest szczególnie użyteczna w kontekście organizacji i zarządzania strategicznego. D.E.Milliken wyróżniła trzy główne typy niepewności, które dotyczą różnych aspektów otoczenia, w jakim działają organizacje i przedsiębiorcy:

- Niepewność stanu (*state uncertainty*), która odnosi się do braku wiedzy na temat aktualnego i przyszłego stanu otoczenia, w którym działa przedsiębiorca. Jest to sytuacja, w której decydenci mają trudności z oceną, jak zmienne zewnętrzne (np. gospodarcze, technologiczne, prawne) mogą wpłynąć na ich działania i strategię. Niepewność stanu powoduje, że przedsiębiorcy muszą stale monitorować swoje otoczenie, przeprowadzać analizy rynkowe i rozwijać zdolności prognostyczne. Jest szczególnie istotna, gdy organizacja działa w dynamicznym otoczeniu, w którym zmiany mogą szybko wpływać na sytuację rynkową.
- Niepewność efektów (*effect uncertainty*) dotyczy trudności w przewidywaniu konsekwencji podjętych działań w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie. Oznacza to, że przedsiębiorca może wiedzieć, jakie zmiany nastąpiły lub mogą nastąpić w otoczeniu, ale nie ma pewności co do tego, jak te zmiany wpłyną na wyniki firmy lub strategię. Ten rodzaj niepewności podkreśla znaczenie elastyczności w strategii i gotowości do adaptacji. Przedsiębiorcy mogą ograniczać niepewność efektów poprzez eksperymentowanie, wprowadzanie pilotażowych projektów lub testowanie rynku przed podjęciem szeroko zakrojonych działań.

23 F.Milliken, *Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty*, *Academy of Management Review* 1987, s. 133–143.

- Niepewność reakcji (*response uncertainty*) to brak pewności co do odpowiedzi innych podmiotów (np. konkurentów, klientów) na działania podejmowane przez firmę. Jest to niepewność wynikająca z nieprzewidywalności reakcji podmiotów zewnętrznych, z którymi firma współdziała lub rywalizuje. W odpowiedzi przedsiębiorcy mogą rozwijać strategie obserwacji konkurencji, budować bliskie relacje z kluczowymi klientami lub angażować się w komunikację z regulatorami.

G.Dosi i M.Egidi²⁴ przedstawili typologię niepewności, która uwzględnia dwa główne rodzaje niepewności decyzyjnej: niepewność substantywną (*substantive uncertainty*) oraz niepewność proceduralną (*procedural uncertainty*). Ich klasyfikacja skupia się na wpływie ograniczeń poznawczych i strukturalnych na procesy decyzyjne, wprowadza elementy związane z ograniczoną racjonalnością oraz złożonością procesów decyzyjnych. Niepewność substantywna dotyczy zewnętrznych czynników i sytuacji otoczenia, które są poza kontrolą decydentów, natomiast niepewność proceduralna koncentruje się na procesie decyzyjnym wewnątrz organizacji i sposobach osiągnięcia celów. Substantywna niepewność wynika z braku wiedzy o zmiennych zewnętrznych (rynek, otoczenie konkurencyjne, regulacje), zmusza organizacje do dostosowania swoich działań do zmiennych warunków otoczenia, korzystania z monitorowania otoczenia, analiz scenariuszowych i elastycznych strategii. Natomiast niepewność proceduralna jest związana z ograniczeniami poznawczymi, brakiem procedur i schematów postępowania, co wymaga zdolności do uczenia się, eksperymentowania oraz rozwoju adaptacyjnych procesów decyzyjnych.

M.Packard, B.Clark i P.G.Klein²⁵ przedstawili szczegółową typologię niepewności, rozbudowali klasyczne podejście do niepewności jako niemierzalnej nieprzewidywalności o aspekty psychologiczne, społeczne i poznawcze. Każdy z typów niepewności zaproponowanych przez badaczy opisuje różne aspekty nieprzewidywalności, które mają wpływ na decyzje podejmowane przez przedsiębiorców. Autorzy proponują typologię niepewności opartą na koncepcji otwartych i zamkniętych zbiorów opcji i wyników:

- Ryzyko – autorzy nawiązują tu do definicji F.Knighta, gdzie ryzyko to sytuacja, w której decydent zna zamknięte zestawy opcji i wyników oraz jest w stanie przypisać im prawdopodobieństwa na podstawie dostępnych danych historycznych lub analiz statystycznych. Ryzyko jest mierzalne i możliwe do modelowania, co pozwala na stosowanie narzędzi zarządzania ryzykiem.
- Niejednoznaczność (*ambiguity*) – odnosi się do sytuacji, w której decydent zna możliwe wyniki, ale nie jest w stanie przypisać im wiarygodnych prawdopodobieństw. Różni się od ryzyka brakiem pełnych informacji, które pozwoliłyby na dokładne oszacowanie prawdopodobieństw. Obejmuje

24 G.Dosi, M.Egidi, *Substantive and Procedural Uncertainty*, Journal of Evolutionary Economics 1991, 1, s. 145.

25 M.D.Packard, B.B.Clark, P.G.Klein, *Uncertainty Types...*

niejednoznaczność informacji oraz wielość możliwych interpretacji, co sprawia, że decyzje są trudne i wymagają subiektywnego podejścia lub oceny opartej na intuicji.

- Niepewność kreatywna (*creative uncertainty*) – pojawia się, gdy możliwe wyniki są nieznane, ponieważ wiążą się z tworzeniem nowych rozwiązań, produktów czy strategii, które nie mają odniesienia w przeszłości. Jest to sytuacja, w której innowacje tworzą zupełnie nowe możliwości i wyzwania. Odnosi się do działań, które wykraczają poza istniejące schematy lub standardy. Wymaga myślenia kreatywnego, podejścia innowacyjnego i gotowości na odkrywanie nieznanych wcześniej możliwości.
- Niepewność środowiskowa (*environmental uncertainty*) – dotyczy czynników zewnętrznych, które mogą wpływać na organizację, ale są poza jej kontrolą. Obejmuje zmienność regulacyjną, gospodarczą, polityczną oraz społeczną, która wpływa na działalność firmy. Ten rodzaj niepewności obejmuje zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, które mogą wpływać na jej wyniki lub stabilność, często w sposób trudny do przewidzenia lub kontroli. Organizacje muszą monitorować otoczenie i adaptować swoje strategie w odpowiedzi na zmiany zewnętrzne.
- Niepewność absolutna (*absolute uncertainty*) to sytuacja, w której nie ma możliwości przewidzenia ani wyników, ani przypisania im jakichkolwiek prawdopodobieństw. Jest to najbardziej skrajna forma niepewności, w której przyszłość jest całkowicie niepoznawalna i nieprzewidywalna. W warunkach niepewności absolutnej decydenci działają w całkowitym braku wiedzy na temat możliwych scenariuszy. Niepewność absolutna zmusza przedsiębiorców do maksymalnej elastyczności, intuicji i gotowości na nieprzewidywalne zmiany.

W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości i strategii zarządzania wskazuje się, że poziom niepewności w otoczeniu organizacyjnym znacząco wpływa na wybór strategii decyzyjnych²⁶. Dla małych firm, które często operują w dynamicznych rynkach i mają ograniczone zasoby, zdolność do adaptacji do zmieniającego się otoczenia ma duże znaczenie dla opracowywania strategii zarządzania i podejmowania decyzji. Postrzeganą niepewność otoczenia (PEU) można mierzyć zarówno obiektywnie (za pomocą wskaźników rynkowych, makroekonomicznych itp.), jak i subiektywnie (poprzez ocenę percepcji menedżerów). W przypadku małych firm subiektywne skale są bardziej odpowiednie, ponieważ właściciele i menedżerowie podejmują decyzje na podstawie własnych doświadczeń i postrzegania otoczenia,

26 Por. R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy*, Strategic Management Journal 2006, 27; G.T.Lumpkin, G.G.Dess, *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, Journal of Business Venturing 2001, 16 (5), s. 429–451; H.Agustina, R.A.Elfta, R.P.Nourma Budiarti, Y.Kurniawan, Triyonowati, *Environmental Uncertainty and Firm's Strategic Change: The Moderating Role of Managerial Experience*, Academy of Entrepreneurship Journal 2022, 28 (2), s. 1–12.

a nie wyłącznie na podstawie formalnych analiz rynkowych. W literaturze można wyróżnić kilka podejść do pomiaru niepewności otoczenia. Skala F.Milliken²⁷ koncentruje się na subiektywnej percepcji menedżerów i pozwala na precyzyjną ocenę różnych rodzajów niepewności (niepewność stanu, efektów i reakcji). Ta metoda dobrze nadaje się do małych firm, ponieważ wykorzystuje subiektywne metody pomiaru, co jest kluczowe w warunkach ograniczonego dostępu do danych rynkowych. Skala R.E.Milesa i C.C.Snowa²⁸ skupia się na analizie strategii organizacyjnych i dostosowania ich do otoczenia. Jest ona szeroko stosowana w badaniach strategicznych, ale mniej dostosowana do małych firm, które często działają w mniej formalnych strukturach i szybciej dostosowują się do zmian. Gordon i Narayanan²⁹ zaproponowali subiektywne podejście do pomiaru niepewności, polegające na ocenie przez menedżerów stopnia, w jakim ich otoczenie jest dynamiczne, złożone i nieprzewidywalne. Dynamizm otoczenia określa tempo zmian w technologii, regulacjach i preferencjach klientów. Złożoność otoczenia określa jest przez liczbę i różnorodność czynników wpływających na firmę, natomiast wrogość otoczenia mierzy poziom zagrożeń, np. ze strony konkurencji, regulacji prawnych. Metoda ta jest użyteczna dla małych firm działających w niestabilnych branżach, ponieważ pozwala ocenić, jak właściciele postrzegają zmienność rynku.

Nowsze podejścia do pomiaru niepewności otoczenia rozszerzają pojęcie PEU o wpływ technologii informacyjnych na percepcję niepewności³⁰, globalizację i zmienność rynków międzynarodowych³¹, a także analizę PEU w kontekście zarządzania strategicznego w innowacyjnych branżach³². Podejścia często łączą analizy ilościowe i jakościowe, przez co stają się bardziej złożone i mogą być trudne do wykorzystania w małych firmach, które wymagają prostych i łatwych do zastosowania narzędzi. W warunkach wysokiej niepewności, subiektywne metody pomiaru są bardziej przydatne i bardziej praktyczne niż skomplikowane modele ilościowe wymagające zaawansowanych danych rynkowych, ponieważ pozwalają właścicielom firm i menedżerom lepiej zrozumieć własne postrzeganie ryzyka i dostosować strategię działania do szybko zmieniającego się otoczenia.

27 F.Milliken, *Three Types of Perceived...*

28 R.E.Miles, C.C.Snow, A.D.Meyer, H.J.Coleman Jr., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Academy of Management Review 1978, 3 (3), s. 546–562; R.E.Miles, C.C.Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Redwood City 2003.

29 L.A.Gordon, V.K.Narayanan, *Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation*, Accounting, Organizations and Society 1984, 9 (1), s. 33–47.

30 B.K.Boyd, B.J.Fulk, *Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model*, Journal of Management 1996, 22 (1), s. 1–21.

31 O.Sawyer, B.Ebrahimi, V.Luk, *Environment, Executive Information Search Activities, and Firm Performance. A Comparative Study of Hong Kong and Nigerian Decision-makers*, International Journal of Cross Cultural Management 2003, 3 (1), s. 67–92.

32 R.Vecchiato, *Strategic Foresight: Matching Environmental Uncertainty*, Technology Analysis & Strategic Management 2012, 24 (8), s. 783–796.

1.2. Logika podejmowania decyzji w warunkach niepewności

1.2.1. Teoria racjonalnego wyboru, heurystyki i błędy poznawcze

Model racjonalny w podejmowaniu decyzji zakłada, że przedsiębiorcy działają zgodnie z logiką maksymalizacji zysku i minimalizacji ryzyka, analizują dostępne informacje, przewidywane konsekwencje i wybierają opcję o najwyższej oczekiwanej wartości. Ten klasyczny model, inspirowany teorią racjonalnego wyboru, został opisany w literaturze ekonomicznej i zarządzania jako sekwencyjny i logiczny proces decyzyjny. Teoria racjonalnego wyboru opiera się na założeniu, że wszystkie ludzkie działania mają charakter racjonalny, motywowany chęcią lub celami, które zapewniają optymalną satysfakcję.

Model racjonalny jest opisywany jako zestaw etapów, które pomagają przedsiębiorcom podejmować trafne decyzje w warunkach dostępności informacji, obejmujący:

- I. Identyfikację problemu lub okazji. Przedsiębiorca precyzyjnie określa problem, który wymaga rozwiązania, lub okazję, którą można wykorzystać.
- II. Zbieranie informacji i generowanie alternatyw. Przedsiębiorcy analizują wszystkie dostępne dane i rozważają możliwe opcje działania.
- III. Ocenę alternatyw i przewidywanie konsekwencji. Każda opcja jest oceniana na podstawie korzyści i kosztów, a przedsiębiorca przypisuje jej potencjalną wartość.
- IV. Wybór najlepszej alternatywy. Na podstawie analiz przedsiębiorca wybiera opcję, która maksymalizuje zysk lub minimalizuje straty.
- V. Implementację i monitorowanie wyników³³. Decyzja jest wdrażana, a przedsiębiorca monitoruje efekty, aby mieć pewność, że osiągnięto pożądane rezultaty i w razie potrzeby dostosować działania.

Pomimo jego popularności, model racjonalny często jest krytykowany za niewystarczającą elastyczność w dynamicznych i niepewnych warunkach, które są częstą cechą działalności przedsiębiorczej. Opiera się on na kilku kluczowych założeniach, które nie zawsze są zgodne z rzeczywistością przedsiębiorczą. Po pierwsze, zakłada pełną racjonalność i dostęp do informacji. Założenie, że przedsiębiorca ma dostęp do pełnych informacji i może przeanalizować wszystkie możliwe opcje zostało podważone przez badaczy. H.A.Simon³⁴ wprowadził koncepcję ograniczonej

33 Por. R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; J.R.Harrison, S.Rainer, *Decision Making in Organizations*, Journal of Organizational Behavior 2000, 21 (5), s. 401–420; W.Samuels, S.Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009.

34 H.A.Simon, *Theories of Bounded Rationality*, Decision and Organization 1972, 1 (1), s. 161–176.

racjonalności, sugerował, że przedsiębiorcy często działają w warunkach niepełnych informacji i ograniczonych zasobów poznawczych. Po drugie, model racjonalny zakłada, że przedsiębiorca może przypisać prawdopodobieństwa wszystkim potencjalnym wynikom. W warunkach wysokiej niepewności, co jest częstym przypadkiem w przedsiębiorczości, przypisanie prawdopodobieństw może być niemożliwe. Jak podkreślają J.S.McMullen i D.A.Shepherd³⁵, przedsiębiorcy działają w warunkach niepewności i złożoności, co ogranicza możliwość przewidywania przyszłości i stosowania w pełni racjonalnego modelu. Po trzecie, w modelu zakłada się obiektywność i bezstronność przedsiębiorcy, który działa bez wpływu emocji czy błędów poznawczych. A.Tversky i D.Kahneman³⁶ zwracają uwagę, że przedsiębiorcy często kierują się uproszczonymi heurystykami, które pomagają im podejmować szybkie decyzje, ale mogą prowadzić do błędów.

Podejmowanie decyzji przez przedsiębiorców w warunkach niepewności wiąże się ze złożoną interakcją między modelami racjonalnego wyboru a stosowaniem heurystyk i wynikających z nich błędów poznawczych. Badania wykazały, że przedsiębiorcy często napotykają poważne ograniczenia, co zmusza ich do polegania na heurystykach, a nie na czysto racjonalnych modelach decyzyjnych³⁷.

Model heurystyki w podejmowaniu decyzji przedsiębiorczych zakłada, że w dynamicznym i niepewnym środowisku przedsiębiorcy często stosują uproszczone reguły myślenia – heurystyki – zamiast polegać na pełnym, analitycznym przetwarzaniu informacji³⁸. Heurystyki pomagają przedsiębiorcom podejmować szybkie decyzje, zwłaszcza gdy brakuje pełnych danych lub czasu na dokładną analizę. Heurystyki mogą pomóc decydentom radzić sobie z wysokim poziomem niepewności charakteryzującym się turbulencją i chaosem, zwłaszcza w warunkach braku racjonalnych wzorców, w których można podejmować kompleksowo racjonalne decyzje³⁹. Choć heurystyki bywają skuteczne, ich stosowanie może prowadzić do systematycznych błędów poznawczych⁴⁰.

35 J.S.McMullen, D.A.Shepherd, *Entrepreneurial Action...*, s. 132–152.

36 A.Tversky, D.Kahneman, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica* 1979, 47 (2), s. 263–291.

37 S.H.Saleh, R.A.Hunt, *The Role of Heuristics and Biases in Entrepreneurial Decision-Making When Creativity is a Necessity*, [w:] A.Caputo, M.M.Pellegrini (red.), *The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the Cognitive and Emotional Aspect of Entrepreneurship* (Entrepreneurial Behaviour Series), Emerald Publishing, Leeds 2020, s. 191–212.

38 Por. L.W.Busenitz, J.B.Barney, *Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making*, *Journal of Business Venturing* 1997, 12 (1), s. 9–30; R.A.Baron, *Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other Persons*, *Journal of Business Venturing* 1998, 13 (4), s. 275–294.

39 L.W.Busenitz, J.B.Barney, *Differences between...*; C.R.Schwenk, *The Cognitive Perspective on Strategic Decision-Making*, *Journal of Management Studies* 1988, 25 (1), s. 41–55.

40 A.Tversky, D.Kahneman, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, *Science* 1974, 185, s. 1124–1131.

Badania pokazują, że heurystyki mogą zarówno wspomagać szybkie podejmowanie decyzji, jak i prowadzić do systematycznych błędów poznawczych. W kontekście przedsiębiorczości, decyzje podejmowane w oparciu o heurystyki są powszechne, choć mogą mieć zróżnicowane skutki dla powodzenia przedsięwzięcia. Badacze zidentyfikowali szereg heurystyk i błędów, które mogą mieć wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji. Poniżej zostaną zaprezentowane heurystyki i wynikające z nich błędy poznawcze mające największy wpływ na podejmowanie decyzji przedsiębiorczych.

Heurystyka dostępności (*availability heuristic*). Przedsiębiorcy oceniają prawdopodobieństwo zdarzeń na podstawie tego, jak łatwo przywołać sobie podobne przypadki. Im łatwiej przypomnieć sobie przykład sukcesu lub porażki, tym większa skłonność do oceny jego prawdopodobieństwa jako wyższego. A.Tversky i D.Kahneman⁴¹ opisali heurystykę dostępności jako jedną z kluczowych metod uproszczeń. Dane pokazują, że przedsiębiorcy kierują się głównie ostatnimi doświadczeniami lub medialnymi doniesieniami o sukcesach, co może skutkować nadmiernym optymizmem⁴². Heurystyka dostępności może prowadzić do przeceniania możliwości sukcesu, ponieważ przedsiębiorcy łatwo przypominają sobie pozytywne przykłady, a ignorują niewidoczne przypadki porażek.

Heurystyka reprezentatywności (*representativeness heuristic*). Przedsiębiorcy oceniają prawdopodobieństwo zdarzeń na podstawie ich podobieństwa do znanych schematów lub stereotypów. Często kierują się analogiami, co może skutkować generalizacjami i błędnymi wnioskami. A.Tversky i D.Kahneman⁴³ zdefiniowali tę heurystykę jako opartą na podobieństwie do istniejących wzorców. Wskazywali oni, że podczas podejmowania decyzji, ludzie często ignorują statystyczne prawdopodobieństwa na rzecz dostępnych informacji, które są łatwe do przywołania z pamięci. G.Gigerenzer w swojej pracy z 1991 r. rozszerzył koncepcję heurystyki reprezentatywności, zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorcy często opierają swoje decyzje na „intuicyjnych regułach” opartych na podobnych przypadkach, ignorując przy tym bazowe prawdopodobieństwa. Może to prowadzić do założenia, że jeśli jakaś strategia była skuteczna wcześniej, to sprawdzi się również w nowej sytuacji. Jednak takie podejście może prowadzić do ignorowania specyficznych czynników i kontekstu aktualnej decyzji⁴⁴.

Heurystyka zakotwiczenia i dostosowania (*anchoring and adjustment heuristic*). Heurystyka zakotwiczenia polega na nadmiernym poleganiu na początkowej informacji (kotwicy) i dostosowywaniu decyzji na jej podstawie, mimo że ta kotwica

41 A.Tversky, D.Kahneman, *Prospect Theory...*; A.Tversky, D.Kahneman, *Judgment...*

42 M.L.A.Hayward, D.A.Shepherd, D.Griffin, *A Hubris Theory of Entrepreneurship*, Management Science 2006, 52 (2), s. 160–172; R.P.Singh, *Overconfidence: A Common Psychological Attribute of Entrepreneurs which Leads to Firm Failure*, New England Journal of Entrepreneurship 2020, 23 (1), s. 25–39.

43 A.Tversky, D.Kahneman, *Judgment...*

44 G.Gigerenzer, *How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond Heuristics and Biases*, European Review of Social Psychology 1991, 2 (1), s. 83–115.

może być niewłaściwa lub mało precyzyjna. A.Tversky i D.Kahneman⁴⁵ pokazali, że zakotwiczenie wpływa na późniejsze oceny, nawet jeśli początkowe założenia są błędne. Przedsiębiorcy często bazują na wyjściowych prognozach finansowych lub innych pierwotnych informacjach, które mogą zakotwiczyć ich dalsze oceny i strategię⁴⁶. Przedsiębiorcy mogą być mniej skłonni do zmiany początkowych planów, nawet jeśli pojawiają się nowe, bardziej realistyczne dane, co może prowadzić do błędnych decyzji strategicznych.

Błąd potwierdzenia (*confirmation bias*). Przedsiębiorcy mają tendencję do poszukiwania i interpretowania informacji, które potwierdzają ich wcześniejsze przekonania, przy czym ignorują dane, które mogłyby podważyć ich założenia. R. S. Nickerson⁴⁷ opisuje błąd potwierdzenia jako silną skłonność do utrzymywania przekonań mimo sprzecznych dowodów. Przedsiębiorcy często filtrują informacje, wybierając tylko te, które potwierdzają ich optymizm lub wstępne założenia⁴⁸. Błąd potwierdzenia prowadzić może do trwałości nieoptymalnych strategii, ponieważ przedsiębiorcy ignorują negatywne sygnały i nie uwzględniają alternatywnych podejść.

Nadmierna pewność siebie (*overconfidence bias*). Przedsiębiorcy często przeceniają swoje zdolności przewidywania, co może prowadzić do lekceważenia ryzyka i zbyt optymistycznych decyzji. A.Tversky i D.Kahneman⁴⁹ zbadali nadmierną pewność siebie jako jedno z częstych zniekształceń poznawczych, które wpływa na postrzeganie ryzyka. P.Koellinger, M.Minniti i C.Schade⁵⁰ wskazują, że nadmierna pewność siebie jest szczególnie silna u przedsiębiorców i sprzyja podejmowaniu decyzji o wyższym ryzyku.

Efekt posiadania (*endowment effect*). Przedsiębiorcy przypisują większą wartość posiadanym przez siebie zasobom lub projektom tylko dlatego, że są ich właścicielami lub twórcami. Może to prowadzić do nadmiernego przywiązania do nieudanych projektów. D.Kahneman, J.L.Knetsch i R.H.Thaler⁵¹ opisali efekt posiadania jako tendencję do nadmiernej wyceny swoich zasobów. Badania pokazują, że przedsiębiorcy są często emocjonalnie związani ze swoimi pomysłami, co może

45 A.Tversky, D.Kahneman, *Judgment...*

46 G.Northcraft, M.Neale, *Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1987, 39 (1), s. 84–97.

47 R.S.Nickerson, *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*, *Review of General Psychology* 1998, 2 (2), s. 175–220.

48 M.Simon, S.M.Houghton, K.Aquino, *Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies*, *Journal of Business Venturing* 2000, 15 (2), s. 113–134.

49 A.Tversky, D.Kahneman, *Prospect Theory...*

50 P.Koellinger, M.Minniti, C.Schade, *I Think I Can, I Think I Can't: Overconfidence and Entrepreneurial Behavior*, *Journal of Economic Psychology* 2007, 28 (6), s. 135–151.

51 D.Kahneman, J.L.Knetsch, R.H.Thaler, *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*, *Journal of Political Economy* 1990, 98 (6), s. 1325–1348.

utrudniać podejmowanie racjonalnych decyzji⁵². Może to sprawić, że przedsiębiorcy niechętnie porzucają nierentowne projekty, nawet gdy alternatywne rozwiązania są bardziej opłacalne.

Efekt pewności (*certainty effect*). Przedsiębiorcy mają tendencję do preferowania opcji o pewnym wyniku nad opcją z wyższą wartością oczekiwaną, ale bardziej ryzykowną. Skupienie na pewnych rezultatach prowadzi do rezygnacji z działań bardziej innowacyjnych lub potencjalnie bardziej zyskownych. A.Tversky i D.Kahneman⁵³ opisali efekt pewności jako tendencję do preferowania pewnych wyników nad ryzykownymi, co może ograniczać innowacyjność. Zachowanie to jest szczególnie widoczne w przedsiębiorczości, gdy w grę wchodzi ryzyko inwestycyjne. Efekt pewności może prowadzić przedsiębiorców do unikania ryzykownych, ale potencjalnie bardziej zyskownych decyzji, co ogranicza innowacyjność i wzrost firmy.

Heurystyki i błędy poznawcze są integralną częścią procesu decyzyjnego przedsiębiorców. Mogą mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla małych firm. Heurystyki pozwalają przedsiębiorcom podejmować decyzje szybciej, co jest korzystne, gdy zasoby i czas są ograniczone. Jednakże szybkie decyzje są często obciążone ryzykiem błędów, co może prowadzić do niewłaściwego wykorzystania zasobów, nadmiernego ryzyka lub ignorowania ważnych sygnałów rynkowych. Błędy poznawcze mogą utrudniać adaptację do zmieniających się warunków rynkowych, ponieważ przedsiębiorcy ignorują informacje niezgodne z ich wcześniejszymi przekonaniem.

Zrozumienie tych mechanizmów i świadome zarządzanie nimi może pomóc małym przedsiębiorcom lepiej oceniać ryzyko, unikać powtarzalnych błędów i dostosowywać swoje strategie do rzeczywistych warunków rynkowych.

1.2.2. Logika efektuacji jako adaptacyjne podejście decyzyjne w warunkach niepewności a podejście kauzalne

S.D.Sarasvathy⁵⁴ wprowadziła rewolucyjną koncepcję efektuacji jako alternatywną logikę podejmowania decyzji i działania, szczególnie w kontekście przedsiębiorczości. Kluczową ideą efektuacji jest różnica w podejściu do niepewności w procesie tworzenia nowych przedsięwzięć: podczas gdy tradycyjna logika każe prognozować przyszłość i planować działania zgodnie z ustalonymi celami, efektuacja proponuje metodę adaptacyjną, w której działania są dostosowywane na bieżąco na podstawie dostępnych zasobów, sieci relacji i zmieniających się okoliczności.

52 R.H.Thaler, *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, Journal of Economic Behavior & Organization 1980, 1 (1), s. 39–60.

53 A.Tversky, D.Kahneman, *Prospect Theory...*

54 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*

S.Sarasvathy przeciwstawia logikę efektuacji logice kauzalnej, wskazuje na fundamentalnie odmienne podejście do zasobów i celów przedsiębiorcy. W modelu efektuacyjnym zasoby, którymi przedsiębiorca już dysponuje, stanowią punkt wyjścia do eksploracji alternatywnych ścieżek rozwoju, podczas gdy w logice kauzalnej najpierw określa się cel, a następnie dobiera odpowiednie zasoby do jego realizacji. Efektuacja zakłada elastyczność i adaptacyjność, natomiast podejście kauzalne opiera się na przewidywaniu przyszłości i dążeniu do osiągnięcia zaplanowanych wyników.

Współczesne podejście do zasobów częściowo nawiązuje do myśli J.Schumpetera, ale nie w sposób sugerujący, że samo ich posiadanie definiuje przedsiębiorczość. J.Schumpeter podkreślał, że przedsiębiorcy wyróżniają się zdolnością do innowacyjnego przekształcania zasobów oraz wdrażania „twórczej destrukcji”, niezależnie od tego, czym aktualnie dysponują⁵⁵. W kontekście efektuacji przedsiębiorczość nie jest więc determinowana wyłącznie dostępem do środków, lecz umiejętnością wykorzystania wiedzy, relacji i pozycji społecznej do tworzenia i kształtowania nowych możliwości. Oznacza to, że przedsiębiorcy mogą nie tylko korzystać z własnych zasobów, ale również szybko i skutecznie je zwiększać poprzez współpracę, sieci kontaktów oraz inne formy interakcji z otoczeniem. Takie podejście ma szczególne znaczenie w kontekście krótkoterminowych okazji biznesowych⁵⁶. Efektuacja pozwala na dynamiczne łączenie zasobów, np. poprzez outsourcing czy krótkookresowe partnerstwa, co zwiększa zdolność przedsiębiorcy do działania w warunkach wysokiej niepewności. Kluczowe jest tutaj nie tylko wykorzystywanie istniejących zasobów, lecz także zdolność do ich szybkiego pozyskiwania i przekształcania w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe. To odróżnia efektuację od podejścia kauzalnego, gdzie cele są ustalane z góry i realizowane poprzez systematyczne dobieranie zasobów. W efekcie przedsiębiorcy działający zgodnie z logiką efektuacji mają większą elastyczność w wykorzystywaniu nadarzających się okazji i ograniczaniu ryzyka, minimalizując ryzyko związane z inwestycjami i szybciej dostosowują się do nieprzewidywalnych zmian rynkowych. To sprawia, że efektuacja nie tylko może sprzyjać innowacjom, ale również pozwalać na skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia wynikające z turbulentnego otoczenia.

Podejście kauzalne, często określane jako przyczynowo-skutkowe, jest tradycyjnym sposobem planowania strategicznego i podejmowania decyzji, zakładającym przewidywanie przyszłych wyników i maksymalizację zysków na podstawie dostępnych informacji⁵⁷. Jest to strategia stosowana w stabilnych warunkach, gdy rynek jest przewidywalny, a dostęp do informacji pozwala na dokładniejsze

55 J.A.Schumpeter, *The Theory of Economic Development...*

56 Por. R.Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005; S.Lachiewicz, M.Matejun, Z.Mikoláš, *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.

57 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, *Journal of Business Venturing* 2011, 26, s. 375–390.

planowanie. Przedsiębiorcy stosujący tę logikę najpierw ustalają cel, a następnie identyfikują zasoby oraz kroki potrzebne do jego osiągnięcia, bazują przy tym na dostępnych informacjach. W literaturze to podejście jest często łączone z pojęciem maksymalizacji zysków i kontrolą ryzyka⁵⁸. W małych firmach, choć rzadziej stosowane niż adaptacyjne podejście efektywne, kauzalne podejmowanie decyzji ma zastosowanie w stabilnych warunkach, gdy przedsiębiorcy mogą planować długoterminowe działania oparte na przewidywalnych założeniach.

W logice kauzalnej pierwszym krokiem jest określenie konkretnego celu, który ma być osiągnięty. Jest to proces, w którym przedsiębiorcy jasno definiują, jakie rezultaty chcą uzyskać, co determinuje ich kolejne kroki⁵⁹. Określenie celów jest skuteczne w sytuacjach, gdzie niepewność jest niska, a przedsiębiorcy mogą przewidzieć przyszłe wydarzenia. Stabilne otoczenie pozwala na precyzyjne planowanie działań zorientowanych na zysk⁶⁰. Kauzalne podejmowanie decyzji wymaga analizy rynku, konkurencji oraz warunków otoczenia, aby przedsiębiorcy mogli opracować długoterminowe plany działania. Plany te opierają się na dostępnych informacjach i prognozach, a ich celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej⁶¹. W warunkach niskiej niepewności analiza rynku i przewidywalność otoczenia pozwalają przedsiębiorcom na dokładne zaplanowanie działań, co minimalizuje ryzyko niespodziewanych wydarzeń⁶². Podejście kauzalne zakłada, że przedsiębiorcy starają się ograniczać ryzyko poprzez szczegółowe planowanie i przewidywanie potencjalnych zagrożeń⁶³. Działania są tak planowane, aby maksymalizować kontrolę nad zasobami i zmniejszać podatność na nieprzewidywalne zmiany. W sytuacjach o niskiej niepewności minimalizacja ryzyka jest osiągalna dzięki precyzyjnemu planowaniu, pozwalającemu unikać sytuacji zagrażających działalności firmy. Przedsiębiorcy stosujący logikę kauzalną dążą do efektywnego zarządzania zasobami – ludzkimi, finansowymi, technologicznymi – co pozwala im osiągnąć założone cele przy jak najmniejszych kosztach⁶⁴. Kontrola zasobów jest

58 K.M.Eisenhardt, M.J.Zbaracki, *Strategic Decision Making*, Strategic Management Journal 1992, 13 (S2), s. 17–37; G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes...*

59 H.Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York 1994; I.Goll, A.A.Raheed, *Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment*, Strategic Management Journal 1997, 18 (7), s. 583–591.

60 J.Brinckmann, D.Grichnik, D.Kapsa, *Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning – Performance Relationship in Small Firms*, Journal of Business Venturing 2010, 25 (1), s. 24–40.

61 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes...*

62 R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy*, Strategic Management Journal 2006, s. 27.

63 K.M.Eisenhardt, M.J.Zbaracki, *Strategic...*

64 S.Read, S.D.Sarasvathy, N.Dew, R.Wiltbank, *Effectual Entrepreneurship...*

bardziej efektywna w przewidywalnych warunkach, gdy przedsiębiorcy mogą dokładnie oszacować, jak najlepiej wykorzystać dostępne zasoby, aby zoptymalizować efektywność operacyjną.

Na podstawie powyższych rozważań można zauważyć, że kauzalne podejmowanie decyzji jest szczególnie efektywne w warunkach niskiej niepewności. W stabilnym otoczeniu, gdzie zmienność jest niewielka, przedsiębiorcy mogą skutecznie stosować długoterminowe planowanie i przewidywanie. Podejście przyczynowe zakłada dostęp do danych i możliwość przewidywania, co jest trudne lub niemożliwe w warunkach dużej niepewności. Badania pokazują, że przedsiębiorcy stosujący kauzalne podejście osiągają lepsze wyniki w sytuacjach, gdzie ryzyko jest niskie, a zmienne otoczenia są przewidywalne⁶⁵.

Małe firmy, choć często ograniczone pod względem zasobów, mogą korzystać z podejścia kauzalnego w specyficznych warunkach. Mogą one stosować tę logikę, jeśli działają na stabilnym rynku i mają dostęp do wystarczających informacji, aby opracować przewidywalne strategie. Przykłady zastosowania obejmują firmy o stałej bazie klientów, działające na przewidywalnych rynkach, gdzie można prowadzić działalność w sposób powtarzalny i zaplanowany. W małych firmach minimalizacja ryzyka oznacza ograniczenie decyzji o wysokim ryzyku finansowym i prowadzenie działalności w sposób bardziej kontrolowany. Może to obejmować unikanie nowych, niepewnych rynków oraz skupienie się na sprawdzonych produktach i usługach.

Efektuacja to podejście do podejmowania decyzji, które szczególnie dobrze sprawdza się w warunkach niepewności i jest szeroko stosowane przez przedsiębiorców, zwłaszcza w małych firmach. S. Sarasvathy wprowadziła pojęcie efektuacji, zdefiniowała je jako elastyczne, adaptacyjne podejście oparte na dostępnych zasobach i minimalizacji ryzyka, w przeciwieństwie do tradycyjnego planowania, które wymaga przewidywalności i pełnych informacji. Zasady efektuacji mają szczególne znaczenie dla małych firm, ponieważ często działają one w dynamicznym otoczeniu, mają ograniczone zasoby oraz niewielką kontrolę nad rynkiem.

Efektuacja opiera się na kilku kluczowych zasadach, które kształtują proces decyzyjny w sposób odmienny od podejścia kauzalnego. Każda z tych zasad pomaga przedsiębiorcom efektywnie zarządzać niepewnością i ograniczonymi zasobami:

- Zasada *bird-in-hand* (dostępnych zasobów) sugeruje, że przedsiębiorcy powinni wykorzystywać to, co mają pod ręką – swoje zasoby, umiejętności, sieci kontaktów – zamiast czekać na idealne warunki czy finansowanie⁶⁶. W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia, które wymaga dokładnych prognoz, efektuacja skupia się na działaniach możliwych do podjęcia w danym momencie. W warunkach niepewności przedsiębiorcy nie mają pełnych informacji na temat przyszłości, więc opieranie się na dostępnych zasobach pozwala im

65 Por. R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next...*; J.Brinckmann, D.Grichnik, D.Kapsa, *Should Entrepreneurs...*

66 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*

podejmować działania bez ryzyka przewidywania niepewnych rezultatów⁶⁷. Małe firmy często dysponują ograniczonymi zasobami, a zasada *bird-in-hand* pozwala im maksymalizować ich wykorzystanie, bez konieczności poszukiwania dodatkowych inwestycji, które mogą być trudne do uzyskania.

- Zasada *affordable loss* (akceptowalnej straty) zakłada, że zamiast koncentrować się na maksymalizacji zysków, przedsiębiorcy efektywni powinni ustalić maksymalny poziom straty, którą są gotowi zaakceptować. Działają więc w ramach określonych, bezpiecznych granic, co pozwala im podejmować ryzyko w sposób bardziej kontrolowany⁶⁸. Dzięki zasadzie akceptowalnej straty przedsiębiorcy mogą podejmować ryzyko, które jest w pełni kontrolowane i dostosowane do ich możliwości. W niepewnym środowisku daje im to pewność, że nawet jeśli działanie zakończy się niepowodzeniem, nie narazi firmy na poważne straty. Małe firmy, ze względu na swoje ograniczone zasoby finansowe, często muszą unikać dużych, niepewnych inwestycji. Zasada *affordable loss* pozwala im działać w ramach ich możliwości, a także minimalizuje zagrożenie związane z ryzykownymi decyzjami.
- Zasada *crazy quilt* (partnerstwa i sojuszy) odnosi się do budowania współpracy z różnymi partnerami, którzy wnoszą swoje zasoby, wiedzę i doświadczenie. Poprzez współtworzenie przedsiębiorcy mogą dzielić ryzyko i zwiększać szanse na sukces projektu⁶⁹. W warunkach niepewności współpraca z partnerami pozwala przedsiębiorcom lepiej radzić sobie z nieprzewidywalnością rynku. Dzięki współpracy są w stanie dostosować strategię do zmian w otoczeniu i dzielić się odpowiedzialnością za niepowodzenia. Małe firmy często mają ograniczony dostęp do zasobów, więc współpraca z partnerami staje się sposobem na zrekompensowanie tych braków. Mogą one współtworzyć produkty czy usługi z innymi firmami lub klientami, co redukuje ryzyko finansowe i zwiększa innowacyjność.
- Zasada *lemonade* (adaptacji do nieoczekiwanych zmian) zakłada, że przedsiębiorcy traktują nieoczekiwane zdarzenia jako szanse, a nie zagrożenia. Są elastyczni i gotowi na adaptację do nowych okoliczności. Efektywacja pozwala im lepiej reagować na nieoczekiwane zmiany w otoczeniu⁷⁰ – w sposób proaktywny, wykorzystuje je jako okazje do rozwoju. W ten sposób niepewność staje się częścią ich strategii, a nie przeszkodą. Małe firmy, ze względu na swoją strukturę, są często bardziej elastyczne niż duże organizacje. Dzięki zasadzie *lemonade* mogą szybciej dostosować się do zmian, np. poprzez wprowadzanie nowych produktów lub zmienianie modelu biznesowego w odpowiedzi na zmiany rynkowe.

67 S.D.Sarasvathy, *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2008.

68 N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, R.Wiltbank, *Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices*, *Journal of Business Venturing* 2009, 24 (4), s. 287–309.

69 S.Read, S.D.Sarasvathy, N.Dew, R.Wiltbank, *Effectual Entrepreneurship...*

70 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*

- Zasada *pilot in the plane* (kontroli nad działaniami) oznacza, że przedsiębiorcy koncentrują się na działaniach, które są pod ich kontrolą, zamiast próbować przewidzieć przyszłość. Zamiast dopasowywać się do trendów rynkowych, tworzą je sami na podstawie swoich działań i zasobów⁷¹. W niepewnym środowisku strategia *pilot in the plane* daje przedsiębiorcom poczucie kontroli, pozwala im działać w sposób mniej zależny od zmiennych zewnętrznych. W małych firmach, gdzie zasoby są ograniczone, kontrola nad własnymi działaniami jest kluczowa. Skupienie się na czynnikach podlegających kontroli, takich jak relacje z klientami i elastyczność operacyjna, pozwala minimalizować skutki nieprzewidywalnych zdarzeń.

Zestawienie różnic pomiędzy efektuacyjnym a kauzalnym sposobem podejmowania decyzji przedstawia tabela 1.2.

Tabela 1.2. Różnice w podejściu efektuacyjnym i kauzalnym do podejmowania decyzji przez przedsiębiorców

Kryterium	Podejście efektuacyjne	Podejście kauzalne
Podejście do zasobów	Wykorzystanie dostępnych zasobów (<i>bird-in-hand</i>)	Optymalizacja zasobów na potrzeby zaplanowanych działań
Cel	Minimalizacja strat (<i>affordable loss</i>)	Maksymalizacja zysków
Planowanie	Adaptacyjne, reagowanie na zmiany	Szczegółowe, długoterminowe planowanie
Odniesienie do niepewności	Wysoka niepewność, brak możliwości przewidywania	Niska niepewność; stabilne otoczenie
Podejście do ryzyka	Akceptacja strat, elastyczność	Unikanie ryzyka, kontrola wyników
Elastyczność	Wysoka; dostosowanie się do zmieniających się warunków	Niska; stałe dążenie do realizacji ustalonych celów
Współpraca	Tworzenie sieci i wspólne działania (<i>crazy quilt</i>)	Skupienie na własnych zasobach
Reakcja na zmiany	Używanie nieoczekiwanych wydarzeń jako szans (<i>lemonade</i>)	Realizacja wcześniej ustalonych planów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, Academy of Management Review 2001, 26 (2), s. 243–263; S.D.Sarasvathy, *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2008.

71 R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next...*

Efektuacja, jako elastyczny model decyzyjny, może wspierać przedsiębiorców w radzeniu sobie z ograniczeniami wynikającymi ze stosowania heurystyk, w podejmowaniu bardziej świadomych decyzji, minimalizując ryzyko błędów poznawczych.

Zasada *affordable loss* pomaga przedsiębiorcom kontrolować wpływ heurystyki dostępności. Koncentrują się na maksymalnej stracie, jaką mogą zaakceptować, zamiast na przewidywanych korzyściach, przedsiębiorcy unikają nadmiernego optymizmu. W rezultacie logika efektuacji zmniejsza ryzyko podejmowania decyzji wyłącznie na podstawie dostępnych, ale często niereprezentatywnych, przykładów sukcesu. Zasada *affordable loss* jest również pomocna w kontrolowaniu nadmiernej pewności siebie, ponieważ wymaga od przedsiębiorców określenia maksymalnej straty, jaką są w stanie zaakceptować. Ograniczenie strat sprawia, że decyzje podejmowane są ostrożniej, nawet jeśli przedsiębiorca przecenia swoje zdolności. W ten sposób logika efektuacji działa jako bufor ochronny, pomaga minimalizować ryzyko wynikające z nadmiernej pewności siebie.

Efektuacja zmniejsza wpływ heurystyki reprezentatywności dzięki zasadzie *bird-in-hand*, która koncentruje się na wykorzystaniu dostępnych zasobów i umiejętności bez prób przewidywania wyników. Przedsiębiorcy w efektuacji opierają decyzje na tym, co mają tu i teraz, a nie na porównywaniu z przeszłymi schematami. Dzięki temu zmniejsza się ryzyko uogólnień, a decyzje są bardziej dostosowane do obecnych realiów.

Efektuacja promuje adaptacyjność i elastyczność dzięki zasadzie *lemonade*, która zachęca do wykorzystywania niespodziewanych wydarzeń jako okazji do zmiany. Efektuacyjni przedsiębiorcy są bardziej skłonni do porzucenia początkowych założeń i dostosowania się do nowych okoliczności. W rezultacie zmniejsza się efekt zakotwiczenia, a przedsiębiorcy mogą lepiej reagować na zmieniające się warunki. W przypadku efektu pewności, zasada *lemonade* zachęca przedsiębiorców do podejmowania działań mimo niepewności i dostosowywania się do zmiennych sytuacji, co przeciwdziała skłonności do unikania ryzyka, ponieważ opiera się na elastyczności i współpracy, zamiast na sztywnych planach i przewidywaniu konkretnych wyników.

Zasada *crazy quilt* przeciwdziała błędowi potwierdzenia. Dzięki współpracy z partnerami i interesariuszami przedsiębiorcy mają dostęp do różnych perspektyw, które mogą podważyć ich przekonania i uzupełnić obraz sytuacji. Różnorodność spojrzeń zwiększa szansę na uwzględnienie informacji sprzecznych z początkowymi założeniami, a błąd potwierdzenia zostaje ograniczony. Zasada *crazy quilt* przeciwdziałać może również efektowi posiadania poprzez zachęcanie do współpracy z innymi i otwartość na wspólne tworzenie pomysłów. Współpraca z partnerami sprawia, że przedsiębiorcy są bardziej otwarci na nowe koncepcje i mniej przywiązani do własnych pomysłów. Dzięki temu są bardziej skłonni porzucać nieefektywne projekty i przyjmować obiektywne spojrzenie.

Efektuacja, jako elastyczne podejście do podejmowania decyzji, może być szczególnie skuteczna w radzeniu sobie z różnymi poziomami niepewności. Odnosząc się do rozbudowanej klasyfikacji rodzajów niepewności M. Packarda,

B. Clarka i P.G. Kleina zaprezentowanej w poprzednim rozdziale, można proponować zastosowanie zasad logiki efektuacji do zarządzania różnymi poziomami niepewności oraz wykorzystać niepewność jako okazję do rozwoju. W tabeli 1.3 przedstawiono zestawienie typów niepewności zaproponowanych przez wyżej wymienionych autorów wraz z zastosowaniem logiki efektuacji.

Tabela 1.3. Zastosowanie logiki efektuacji w zależności od typu niepewności

Typ niepewności	Charakterystyka	Zasady efektuacji
Ryzyko (<i>Risk</i>)	Znane wyniki z przypisanymi prawdopodobieństwami; możliwość analizy ryzyka i wyników	Affordable loss: Zamiast maksymalizowania zysków, przedsiębiorcy określają maksymalną stratę, jaką mogą zaakceptować. Pozwala to ograniczyć negatywne skutki ryzyka. Pilot in the plane: Skupienie na czynnikach pod kontrolą przedsiębiorcy, takich jak zasoby i relacje, zmniejsza zależność od zmiennych zewnętrznych.
Niejednoznaczność (<i>Ambiguity</i>)	Znane wyniki, ale brak możliwości przypisania im prawdopodobieństw; skłonność do subiektywnych ocen	Crazy quilt: Współpraca z partnerami pozwala na pozyskanie dodatkowych zasobów, wiedzy i perspektyw, co redukuje niepewność wynikającą z braku pełnych informacji. Bird-in-hand: Działanie na podstawie dostępnych zasobów i doświadczeń, zamiast oczekiwania na pełne dane – minimalizuje impas decyzyjny.
Niepewność kreatywna (<i>Creative Uncertainty</i>)	Brak wiedzy o możliwych wynikach i ścieżkach; wymaga kreatywnego podejścia	Bird-in-hand: Korzystanie z dostępnych zasobów pozwala na stopniowe odkrywanie nowych możliwości. Lemonade: Traktowanie nieoczekiwanych zdarzeń jako szansy do adaptacji i innowacji – pomaga przedsiębiorcy elastycznie dostosować działania.
Niepewność środowiskowa (<i>Environmental Uncertainty</i>)	Zmienność czynników zewnętrznych; brak kontroli nad otoczeniem	Crazy quilt: Współpraca z interesariuszami, takimi jak dostawcy czy klienci, pozwala dostosowywać działania do zmieniających się warunków otoczenia. Pilot in the plane: Koncentracja na wewnętrznych zasobach i działaniach kontrolowanych przez przedsiębiorcę zmniejsza zależność od niestabilnego otoczenia.
Niepewność absolutna (<i>Absolute Uncertainty</i>)	Całkowita nieprzewidywalność przyszłości; brak możliwości przewidywania wyników	Affordable loss: Działanie w granicach akceptowalnego ryzyka pozwala przedsiębiorcy na podejmowanie decyzji nawet przy braku pełnych informacji. Lemonade: Akceptacja niepewności i traktowanie jej jako okazji do eksperymentowania i uczenia się umożliwia przetrwanie i rozwój.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.D. Sarasvathy, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, Academy of Management Review 2001, 26(2), s. 243–263; S.D. Sarasvathy, *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2008; M.D. Packard, B.B. Clark, P.G. Klein, *Uncertainty Types and Transitions in the Entrepreneurial Process*, Organization Science 2017, 28(5), s. 840–856.

Efektuacyjny sposób podejmowania decyzji, zorientowany na zasoby i elastyczność, pozwala przedsiębiorcom na lepsze zarządzanie ryzykiem w warunkach dużej niepewności, gdzie trudno przewidzieć przyszłe wydarzenia. Wysoka niepewność oznacza brak dostępu do wystarczających informacji o przyszłości, co ogranicza możliwość prognozowania oraz tworzenia planów długoterminowych⁷². W logice efektuacyjnej przedsiębiorcy koncentrują się więc na maksymalizacji kontroli nad zasobami i elastycznym reagowaniu na nowe okoliczności. W przeciwieństwie do tego, kauzalność opiera się na założeniu przewidywalności i stabilności otoczenia, co umożliwia planowanie i optymalizację zasobów w celu maksymalizacji zysków. Badania pokazują, że przy niskiej niepewności otoczenia przedsiębiorcy są w stanie opracować i realizować bardziej przewidywalne strategie oparte na ustalonych celach⁷³. Różnice te sprawiają, że efektuacja jest odpowiednia dla dynamicznych i nieprzewidywalnych rynków, podczas gdy kauzalność sprawdza się w bardziej stabilnych warunkach biznesowych⁷⁴.

Powyższe rozważania prowadzą do sformułowania następującej hipotezy badawczej oraz powiązanych z nią hipotez szczegółowych:

H1: Istnieje zależność między poziomem niepewności otoczenia a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców.

H1a: W warunkach wysokiej niepewności otoczenia firmy częściej stosują logikę efektuacyjną, która opiera się na elastycznym podejściu do ryzyka i adaptacyjności.

Wysoka niepewność otoczenia – charakteryzująca się zmiennością i brakiem stabilnych informacji – skłania przedsiębiorców do wyboru adaptacyjnych i elastycznych strategii. Efektuacja, która opiera się na zasadach takich jak *affordable loss* (akceptowalna strata) czy *crazy quilt* (współkreowanie z partnerami), jest uznawana za skuteczne podejście w takich warunkach⁷⁵. W badaniach R. Wiltbanka i innych wykazano, że przedsiębiorcy preferujący logikę efektuacyjną lepiej radzą sobie w warunkach wysokiej niepewności, ponieważ adaptują się do zmian w otoczeniu, korzystając z dostępnych zasobów, zamiast próbować przewidzieć nieznane⁷⁶. Badania B. Cowdena i innych⁷⁷ wskazują, że gdy niepewność eskaluje od poziomu średniego do ekstremalnego, przedsiębiorcy zwiększają przyjęcie logiki efektuacji. Ta zmiana jest motywowana koniecznością zapewnienia przetrwania ich firm w bardzo niepewnych środowiskach. Badania te sugerują, że

72 J.S. McMullen, D.A. Shepherd, *Entrepreneurial Action...*

73 J. Brinckmann, D. Grichnik, D. Kapsa, *Should Entrepreneurs Plan...*

74 S. Read, S.D. Sarasvathy, N. Dew, R. Wiltbank, *Effectual Entrepreneurship...*; S.D. Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*

75 S.D. Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*

76 R. Wiltbank, N. Dew, S. Read, S.D. Sarasvathy, *What to Do Next...*

77 B. Cowden, M. Karami, J. Tang, W. Ye, S. Adomako, *Uncertainty and Decision Making in Small Firms*, Journal of the International Council for Small Business 2022, 3(4), s. 255–261.

efektuacja staje się bardziej skuteczną strategią w miarę nasilania się zagrożenia dla rentowności biznesu. Elastyczne podejście pozwala przedsiębiorcom wykorzystać nieoczekiwane okoliczności jako szanse rozwoju, co jest trudne do osiągnięcia przy planowaniu w oparciu o logikę kauzalną, która wymaga stabilnego otoczenia i przewidywalnych wyników⁷⁸.

H1b: W warunkach niskiej niepewności otoczenia firmy częściej stosują logikę kauzalną, opierają się na przewidywalnych rezultatach i zaplanowanych działaniach.

W warunkach stabilnych, gdzie otoczenie jest stosunkowo przewidywalne, przedsiębiorcy mogą skutecznie korzystać z logiki kauzalnej. Logika kauzalna zakłada ustalone cele oraz możliwość przewidywania przyszłych wyników na podstawie dostępnych informacji i analiz, co sprzyja realizacji zaplanowanych działań⁷⁹. Przedsiębiorstwa działające w niskiej niepewności otoczenia mogą korzystać z tradycyjnych narzędzi planistycznych, co pozwala im na opracowanie strategii długoterminowych⁸⁰. Według G.N.Chandlera i innych, logika kauzalna jest bardziej efektywna, gdy przedsiębiorcy mogą przewidzieć potencjalne zagrożenia i szanse, co jest możliwe przy niskiej niepewności⁸¹.

Należy jednocześnie zauważyć, że koncepcja efektuacji, choć popularna w badaniach nad przedsiębiorczością, spotkała się z licznymi krytykami dotyczącymi jej założeń teoretycznych, praktycznej użyteczności oraz metodologicznych ograniczeń. Przykładowo, R.J.Arend i inni⁸² podkreślają, że całkowita rezygnacja z przewidywań jest nierealistyczna, a zdolność do kontroli jest w rzeczywistości ograniczona. Argumentują oni, że przedsiębiorcy często muszą dokonywać analiz rynkowych i prognoz, aby skutecznie działać w zmiennym środowisku. Innym aspektem krytyki jest nadmierna wiara w znaczenie sieci kontaktów dla ograniczenia niepewności i tworzenia okazji. Jednak badania J.Kraaijenbrink⁸³ wskazują, że nadmierne poleganie na relacjach może prowadzić do uzależnienia od partnerów, co ogranicza elastyczność i autonomię przedsiębiorcy, a kontrola otoczenia poprzez efektuację jest w rzeczywistości bardziej iluzoryczna niż realna. L.Ye⁸⁴

78 S.Read, S.D.Sarasvathy, N.Dew, R.Wiltbank, A.V.Ohlsson, *Effectual Entrepreneurship*, Routledge 2009.

79 K.M.Eisenhardt, M.J.Zbaracki, *Strategic...*

80 J.Brinckmann, D.Grichnik, D.Kapsa, *Should Entrepreneurs Plan...*

81 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes...*

82 R.J.Arend, H.Sarooghi, A.Burkemper, *Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship*, *Academy of Management Review* 2015, 40(4), s. 630–651.

83 J.Kraaijenbrink, *Three Critiques of Effectuation Theory*, *Small Business Economics* 2012, 38(4), s. 381–391.

84 L.Ye, *Cognitive Biases, Heuristics, and Decision-Making in Entrepreneurial Environments*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2019, 40(3), s. 597–624.

argumentuje, że uproszczenia poznawcze mogą prowadzić do nieracjonalnych decyzji, szczególnie w warunkach wysokiej niepewności. Przedsiębiorcy kierujący się zasadą dopuszczalnej straty mogą unikać potencjalnie zyskownych okazji, natomiast ich skłonność do współpracy może powodować nadmierne zaufanie wobec partnerów, co może skutkować nieoptymalnymi decyzjami. A.Ortega i inni⁸⁵ wskazują natomiast, że różnice między efektuacją a kauzalnością w praktyce nie są tak wyraźne, jak sugeruje teoria. W wielu przypadkach firmy stosują oba podejścia jednocześnie, co podważa zasadność traktowania efektuacji jako alternatywy dla tradycyjnych metod planowania strategicznego. Badania⁸⁶ wskazują na korzyści płynące z połączenia obu podejść, co pozwala na bardziej kompleksowe i elastyczne podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. W uzupełniającym podejściu przedsiębiorcy mogą wykorzystywać prognozowanie i tradycyjne techniki planowania do sytuacji, w których możliwa jest przewidywalność i analityczna ocena, jednocześnie stosując zasady efektuacji do radzenia sobie z nieoczekiwanymi zmianami i sytuacjami, które wymagają większej elastyczności.

W ramach tego podwójnego podejścia efektuacja działa jako zestaw narzędzi umożliwiający adaptację i reakcję na zmiany, podczas gdy techniki predykcyjne dostarczają ram do działań w obszarach bardziej stabilnych i przewidywalnych. Zasada wróbla w garści umożliwia przedsiębiorcom budowanie strategii na zasobach, które mają dostępne, podczas gdy predykcyjne metody mogą wspierać planowanie i optymalizację alokacji tych zasobów, gdy istnieją rzetelne dane lub przewidywalne wzorce. Zasada dopuszczalnej straty może być komplementarna do technik oceny ryzyka, pozwala na świadome angażowanie się w projekty tylko wtedy, gdy istnieje równowaga między ryzykiem a przewidywalnym zyskiem. Przykładowo, przedsiębiorca może używać podejścia kauzalnego w zakresie podstawowych założeń budżetowych lub strukturalnych, a logikę efektuacji wdrażać w odpowiedzi na reakcje klientów i zmienne potrzeby rynku.

Ta integracja pozwala na bardziej dynamiczne podejmowanie decyzji: przedsiębiorca może jednocześnie pracować nad przewidywaniem (na podstawie dostępnych danych) i gotowością do zmiany kursu, jeśli sytuacja wymaga elastyczności. Podejście to jest szczególnie przydatne w obliczu szybkich zmian technologicznych lub rynkowych, gdzie umiejętność równoczesnego stosowania planowania i adaptacji daje przewagę w odpowiedzi na złożone warunki biznesowe.

Rozwój małych firm jest procesem dynamicznym, a każdy z jego etapów wiąże się z różnego rodzaju wyzwaniami i poziomami niepewności. W literaturze naukowej istnieje kilka modeli opisujących ten proces, podkreślając one konieczność adaptacji do zmiennych warunków otoczenia oraz przełamywania kryzysów wzrostu.

85 A.Ortega, J.A.Montiel, J.Ramos, *Effectuation and Causation as Decision-Making Logics in Entrepreneurial Firms*, Journal of Small Business Management 2017, 55(3), s. 377–400.

86 Por. I.Reymen, P.Andries, H.Berends, R.Mauer, U.Stephan, E. van Burg, *Understanding Dynamics of Strategic Decision-Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation And Causation*, Strategic Entrepreneurship Journal 2015, 9(4), s. 351–379; R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next...*

Równocześnie rozumienie poziomów niepewności może pomóc przedsiębiorcom w podejmowaniu lepszych decyzji strategicznych w zależności od etapu rozwoju firmy. Koncepcja fazowości cyklu życia organizacji ewoluowała, poszczególne modele opisywane w literaturze przedmiotu bazują na następujących założeniach⁸⁷:

- 1) modele cyklu życia – pokazujące organizację i jej zachowania analogicznie do biologicznego cyklu życia;
- 2) modele bazujące na wydzieleniu poszczególnych faz – przedstawiające proces ewolucji firmy dzielony na poszczególne, zasadniczo różniące się od siebie, fazy rozwojowe. W miarę przechodzenia przedsiębiorstwa od niższych (wcześniejszych) faz rozwoju do faz wyższych (późniejszych) wyłaniają się nowe problemy wywołujące zapotrzebowanie na np. nowe umiejętności, bądź dodatkowe zasoby, itp.;
- 3) modele ewolucyjne – prezentowany w tych modelach proces rozwoju organizacji może być rozpatrywany z dwóch stron. Z jednej strony jako istnienie wyodrębnionych faz w rozwoju przedsiębiorstwa, a z drugiej zakładają one niezmienny porządek ich następowania, gdzie późniejsza faza jest konsekwencją charakterystyki fazy wcześniejszej;
- 4) modele przejścia – są to modele opisujące problemy i trudności, które pojawiają się w fazie transformacji (fazie przejściowej). Zaliczają przy tym do niej modele poświęcone omówieniu jednej specyficznej transformacji mającej miejsce między dwoma określonymi fazami życia firmy.

Klasyczne modele faz rozwoju odnoszące się do małych firm, takie jak model L.E.Greiner⁸⁸ oraz model N.C.Churchilla i V.L.Lewis⁸⁹, podkreślają, że przedsiębiorstwa przechodzą przez określone etapy, które charakteryzują się różnymi wyzwaniami i potrzebami zarządczymi. Model wzrostu organizacyjnego zaproponowany przez L.E.Greiner opisuje rozwój firm w pięciu fazach, z których każda kończy się kryzysem wymagającym zmian adaptacyjnych. W początkowej fazie – kreatywności – organizacja opiera się na innowacyjności założycieli. Struktury są nieformalne, a decyzje podejmowane intuicyjnie. Wraz ze wzrostem pojawia się potrzeba wprowadzenia formalnych struktur zarządzania, co prowadzi do kryzysu przywództwa. Wprowadzenie formalnej hierarchii i procesów zarządczych (faza formalizacji) pozwala na dalszy rozwój, ale jednocześnie zwiększa biurokrację, co powoduje kryzys autonomii – potrzebę większej decentralizacji decyzji. Kolejna faza – delegowania uprawnień do średniej kadry menedżerskiej zwiększa efektywność, lecz prowadzi do kryzysu kontroli, wynikającego z problemów w koordynacji działań. W fazie koordynacji integracja i ujednolicenie procesów zwiększają efektywność, ale mogą skutkować kryzysem biurokracji, ograniczającym

87 Por. L.E.Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review 1972; N.C.Churchill, V.L.Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review 1983; K.S.Cameron, R.E.Quinn, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, Management Science January 1983, 29(1), s. 33–51.

88 L.E.Greiner, *Evolution and Revolution...*

89 N.C.Churchill, V.L.Lewis, *The Five Stages...*

innowacyjność organizacji. W ostatnim etapie (współdziałania) organizacja przechodzi na model bardziej elastyczny, oparty na współpracy i zwinnych strukturach zarządzania, co pozwala na dalszy rozwój. Z kolei N.C.Churchill i V.L.Lewis⁹⁰ zaproponowali pięć faz wzrostu małych firm, które odzwierciedlają ewolucję przedsiębiorstwa od momentu jego powstania do potencjalnej odnowy lub upadku: powstanie, przetrwanie, sukces, wzrost oraz dojrzałość. W pierwszej fazie – powstania – przedsiębiorstwo koncentruje się na zdobyciu pierwszych klientów i generowaniu przychodów, występuje wysoka niepewność finansowa i strategiczna. W fazie przetrwania firma osiąga stabilizację, ale nadal zмага się z problemami rentowności. Kluczowe jest tu efektywne zarządzanie zasobami. W fazie sukcesu firma może wybrać dalszą ekspansję lub pozostanie na stabilnym poziomie i utrzymanie dotychczasowego status quo przynoszącego zysk. W fazie wzrostu następuje dynamiczny rozwój i skalowanie działalności. Rosną wymagania kapitałowe i pojawiają się nowe wyzwania strategiczne. W fazie dojrzałości przedsiębiorstwo osiąga wysoką stabilność i przewidywalność operacyjną, lecz musi mierzyć się z ryzykiem stagnacji.

W literaturze podkreśla się, że poziom niepewności zmienia się w zależności od etapu rozwoju firmy, co może mieć również wpływ na sposób podejmowania decyzji przez przedsiębiorców. W fazie zaistnienia przedsiębiorstwa często mierzą się z wysoką niepewnością finansową, wynikającą z ograniczonego dostępu do kapitału i trudności w generowaniu stabilnych przychodów⁹¹. Przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje w warunkach ograniczonej wiedzy na temat rynku i potencjalnych klientów, co zwiększa poziom niepewności strategicznej. W miarę rozwoju firmy te bariery ewoluują, a niepewność związana z otoczeniem konkurencyjnym i regulacyjnym staje się bardziej znacząca. Badania wskazują, że przedsiębiorcy w tej fazie często kierują się logiką efektuacji, podejmując decyzje oparte na dostępnych zasobach oraz elastycznym reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe⁹². S.Sarasvathy⁹³ wskazuje, że przedsiębiorcy w początkowej fazie rozwoju firmy koncentrują się na dostępnych zasobach i stopniowo rozwijają swoją strategię w odpowiedzi na niepewność rynkową i ograniczoną wiedzę na temat rynku. S.Sarasvathy argumentuje, że przedsiębiorcy w tej fazie stosują podejście zorientowane na elastyczność, zamiast długoterminowego planowania. Przykładowo, podejście to uwzględnia tworzenie aliansów z kluczowymi interesariuszami oraz szybkie testowanie prototypów produktów.

90 Tamże.

91 M.Matejun, *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S.Lachiewicz, M.Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 61–84.

92 S.Read, S.D.Sarasvathy, *Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise*, *Journal of Private Equity* 2005, 9(1), s. 45–62.

93 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*

Na etapie przetrwania głównym wyzwaniem jest stabilizacja działalności i osiągnięcie rentowności. W tym okresie niepewność operacyjna staje się kluczowym czynnikiem – przedsiębiorcy muszą doskonalić procesy wewnętrzne i zarządzać efektywnością operacyjną. Przedsiębiorcy często łączą elementy logiki efektuacji i kauzalnej, poprzez wdrażanie strategii operacyjnych i planowanie dalszego rozwoju. G.N.Chandler i inni wskazują, że przedsiębiorcy w fazie przetrwania muszą zmierzyć się z wyzwaniami związanymi z efektywnością operacyjną i stabilnością finansową⁹⁴. Badanie to wykazuje, że przedsiębiorcy zaczynają coraz bardziej łączyć elementy efektuacji (w zakresie adaptacji do zmieniających się warunków operacyjnych) z podejściem kauzalnym, szczególnie w zakresie planowania długoterminowego.

W fazie sukcesu firma osiąga pewien poziom stabilności, ale niepewność strategiczna wciąż jest obecna, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo rozważa ekspansję. Na tym etapie przedsiębiorcy zaczynają coraz bardziej polegać na podejściu kauzalnym, wykorzystując analizę danych rynkowych i długofalowe planowanie⁹⁵. Badania wykazują, że przy rozważaniu ekspansji przedsiębiorcy preferują podejście kauzalne, oparte na dokładnych analizach rynku i prognozach. Jest to etap, w którym przedsiębiorcy wybierają przewidywalne rozwiązania strategiczne.

Ekspansja wiąże się z nowymi rodzajami niepewności, takimi jak wyzwania związane z wejściem na nowe rynki, dostosowaniem modelu biznesowego i skalowaniem działalności. W literaturze podkreśla się, że to etap, w którym zarządzanie innowacją i elastycznością organizacyjną staje się kluczowe dla dalszego wzrostu. W tym okresie decyzje często bazują na planowaniu kauzalnym, ponieważ firma posiada już ugruntowaną pozycję rynkową i dostęp do danych analitycznych. A.Kuckertz i B.Cohen zwracają uwagę, że podczas ekspansji przedsiębiorcy muszą balansować między podejściem kauzalnym a elastycznością organizacyjną. Badania te pokazują, że przedsiębiorcy w tym okresie muszą być gotowi na adaptację do nowych warunków rynkowych, jednak ich decyzje są silnie wspierane przez dane analityczne i badania rynkowe⁹⁶.

Dojrzałość firmy często oznacza większą przewidywalność finansową i operacyjną, ale nie eliminuje niepewności związanej z otoczeniem rynkowym i konkurencyjnym. W fazie dojrzałości przedsiębiorstwa stosują bardziej sformalizowane podejście do podejmowania decyzji, oparte na analizach rynku i prognozach finansowych, a decyzje są coraz bardziej zgodne z logiką kauzalną. T.Mazzarol i inni wskazują, że firmy w fazie dojrzałości stosują bardziej zorganizowane

94 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes...*

95 M.Kortelainen, T.Andersson, *Strategic Decision-Making in Entrepreneurial Firms: The Role of Information and Analysis*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2014, 20(5), s. 431–449.

96 A.Kuckertz, B.Cohen, *Entrepreneurial Orientation and Innovation in Family Firms: Evidence from Germany*, Journal of Small Business Management 2017, 55(1), s. 89–109.

i systematyczne podejście do zarządzania ryzykiem, co obejmuje również formalne procesy analityczne oraz prognozy finansowe. Badania te potwierdzają, że przedsiębiorcy na tym etapie często polegają na analizach danych oraz prognozach finansowych⁹⁷.

Firmy, które nie potrafią dostosować się do nowych warunków, mogą popaść w stagnację i stracić konkurencyjność. Niepewność w fazie schyłkowej dotyczy głównie przyszłości organizacji – czy powinna zmienić swój model biznesowy, czy też zakończyć działalność. W zależności od podejścia zarządzającego, może dominować zarówno efektuacja (próby adaptacji do nowych warunków), jak i kauzalność (poszukiwanie przewidywalnych rozwiązań). J. Witkowski badał procesy podejmowania decyzji w firmach, które znalazły się w fazie schyłku, i wskazał na konieczność wykorzystania zarówno logiki efektuacji (adaptacja do nowych warunków), jak i podejścia kauzalnego (poszukiwanie stabilnych rozwiązań). Badanie to dowodzi, że w takich firmach decyzje są często wynikiem elastyczności organizacyjnej oraz formalnych procesów analitycznych⁹⁸.

W rezultacie zależność między fazą rozwoju firmy a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców jest dynamiczna i złożona. W początkowych etapach dominować może logika efektuacji, podczas gdy w miarę rozwoju firmy przedsiębiorcy mogą coraz częściej sięgać po narzędzia i metody charakterystyczne dla logiki kauzalnej. Literatura wskazuje również, że podejście kauzalne i efektuacyjne nie są wzajemnie wykluczające się, lecz ich zastosowanie zależy od kontekstu i fazy rozwoju firmy. Jak zauważa Van G.H. Clouse, przedsiębiorcy w początkowej fazie częściej podejmują decyzje intuicyjnie, opierają się na ograniczonej liczbie kryteriów⁹⁹. Wraz z rozwojem biznesu ich decyzje stają się bardziej wielokryterialne, co wymaga lepszego zrozumienia rynku i dokładniejszej analizy. G. Öksüzoğlu-Güven podkreśla, że indywidualne cechy przedsiębiorców, takie jak kreatywność i zdolność do oceny moralnej, odgrywają kluczową rolę w przyjęciu jednego z tych podejść¹⁰⁰. Warto zauważyć, że w fazie wczesnej podejmowanie decyzji opiera się często na podejściu iteracyjnym, gdzie przedsiębiorcy dostosowują swoje strategie w miarę zdobywania doświadczenia i pojawiania się nowych informacji. L. Cekuls i A. Cekule wskazują, że ryzyko i innowacyjność są kluczowe dla efektywnego podejmowania decyzji w początkowych fazach, natomiast w bardziej

97 T. Mazzarol, S. Reboud, G. N. Soutar, *The Influence of Firm Size on the Internationalization Process: The Case of Australian SMEs*, *International Journal of Business and Globalisation* 2010, 4(4), s. 452–474.

98 J. Witkowski, *Innovation and Adaptability in Declining Industries*, *Journal of Business Research* 2014, 67(6), s. 1042–1049.

99 V. G. H. Clouse, *A Decision-Based Approach to the Investigation of New Venture Activity*, *Technovation* 1991, 11(4), s. 205–217.

100 G. Öksüzoğlu-Güven, *Entrepreneurial Ethical Decision Making: Context and Determinants*, [w:] *Business Law and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol. 8, IGI Global 2015, s. 1331–1347.

dojrzałych fazach rośnie znaczenie unikania ryzyka i stabilizacji¹⁰¹. H.Berends i inni wykazali, że małe firmy mogą stosować efektuację na wczesnych etapach rozwoju, ale w miarę wzrostu przechodzą na bardziej sformalizowane procesy decyzyjne, co wskazuje na ograniczoną użyteczność podejścia efektuacyjnego w długoterminowej strategii¹⁰².

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące powiązania faz rozwoju firmy z różnym stopniem niepewności i związanym z tym dominującym sposobem podejmowania decyzji, sformułowano następującą hipotezę badawczą:

H2: Istnieje zależność między fazą rozwoju firmy a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców.

Podejmowanie decyzji przez przedsiębiorców jest jednym z kluczowych czynników wpływających na sukces ich działalności, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, ze względu na ich ograniczone zasoby oraz dynamiczne otoczenie. Związek między podejmowaniem decyzji przez przedsiębiorców a wynikami firmy został szeroko omówiony w literaturze naukowej. S.Sarasvathy, R.Wiltbank i inni wskazali, że podejście efektuacyjne, oparte na elastyczności, eksperymentach i adaptacji do zmieniających się warunków, jest szczególnie efektywne w warunkach niepewności i ograniczonych zasobów¹⁰³. Przedsiębiorcy, którzy stosują tę logikę, opierają swoje działania na dostępnych zasobach, maksymalizując korzyści z niespodziewanych zdarzeń. Małe firmy, działające w dynamicznych środowiskach, często nie mogą pozwolić sobie na długoterminowe planowanie i muszą szybko reagować na zmiany rynkowe. Efektuacja pozwala im wykorzystywać pojawiające się okazje, unikać kosztów związanych z długotrwałym planowaniem oraz ograniczać ryzyko poprzez stopniowe angażowanie zasobów. Jednak efektuacja może prowadzić do braku jasno określonej strategii, co może być problematyczne w późniejszych fazach rozwoju przedsiębiorstwa i prowadzić do trudności w skalowaniu działalności, nieefektywnego zarządzania zasobami czy też problematycznych relacji z inwestorami.

Z kolei logika kauzalna, jak wskazują J.Brinckmann i inni, jest bardziej skuteczna w dojrzałych fazach działalności, gdzie stabilność i kontrola nad operacjami są kluczowe¹⁰⁴. Podejście to, oparte na planowaniu i prognozowaniu, umożliwia przedsiębiorcom skuteczniejsze zarządzanie zasobami w celu osiągnięcia długoterminowych wyników. Badania G.N.Chandlera i innych wskazują, że firmy kierujące się kauzalnością częściej osiągają wyższe przychody i wzrost, zwłaszcza

101 L.Cekule, A.Cekuls, *Understanding the Potential of Information in Decision Making*, 9th SWS International Scientific Conferences on Social Sciences – ISCSS 2022, s. 765–772.

102 H.Berends, M.Jelinek, I.Reymen, R.Stultiëns, *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation*, *Journal of Product Innovation Management* 2014, 31(3), s. 616–635.

103 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation...*; R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next...*

104 J.Brinckmann, D.Grichnik, D.Kapsa, *Should Entrepreneurs Plan...*

w stabilnych branżach¹⁰⁵. Korzyści wynikające z tego podejścia obejmują lepsze zarządzanie ryzykiem, efektywne alokowanie zasobów, a także większą przewidywalność wyników finansowych. Jednakże, nadmierne przywiązanie do planowania może ograniczać zdolność firmy do adaptacji w dynamicznym otoczeniu, co podkreślają H.Mintzberg i J.A.Waters¹⁰⁶.

Literatura wskazuje również, że różne podejścia mogą wpływać na wyniki firmy w zależności od kontekstu rynkowego i fazy rozwoju organizacji. Y.Zhang i inni w meta-analizie wykazali, że obie logiki – efektuacyjna i kauzalna – pozytywnie wpływają na wyniki firmy, ale ich skuteczność zależy od takich czynników, jak: wiek przedsiębiorstwa, rodzaj rynku i branża. Efektuacja okazała się szczególnie przydatna w sektorach charakteryzujących się wysoką niepewnością i szybkim tempem zmian. Natomiast kauzalność jest bardziej efektywna w rynkach dojrzałych, gdzie precyzyjne planowanie może przyczynić się do większej stabilności finansowej i przewagi konkurencyjnej¹⁰⁷.

A.Nguyen-Duc i inni badali wpływ logiki nieprzewidywalnej na wyniki małych firm i wskazali, że zastosowanie efektuacyjnego podejścia może prowadzić do większej innowacyjności i lepszego dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych, co bezpośrednio przekłada się na wzrost wyników. Z kolei podejście kauzalne, szczególnie w dojrzałych firmach, pozwala na minimalizację ryzyka dzięki lepszej przewidywalności działań¹⁰⁸. Inne badania wskazują, że przedsiębiorcy mogą przełączać się między obiema logikami w zależności od charakterystyki problemu decyzyjnego¹⁰⁹. Przykładowo, podczas ekspansji na rynki międzynarodowe przedsiębiorcy stosują zarówno efektuacyjne eksperymenty, jak i kauzalne analizy ryzyka, co pozwala im efektywnie zarządzać złożonymi procesami decyzyjnymi. Najnowsze badania sugerują, że przedsiębiorcy korzystający jednocześnie z obu podejść mogą osiągać lepsze wyniki finansowe i operacyjne¹¹⁰. Wykorzystanie planowania (kauzalność) w połączeniu z elastycznym podejściem (efektuacja) pozwala firmom na optymalne wykorzystanie okazji rynkowych przy

105 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes...*

106 H.Mintzberg, J.A.Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal 1985, 6(3), s. 257–272.

107 Y.Zhang, Z.Li, Y.Sha, K.Yang, *The Impact of Decision-Making Styles (Effectuation Logic and Causation Logic) on Firm Performance: A Meta-Analysis*, Journal of Business & Industrial Marketing 2023, 38(1), s. 85–101.

108 A.Nguyen-Duc, K.K.Kemell, P.Abrahamsson, *The Entrepreneurial Logic of Startup Software Development: A Study of 40 Software Startups*, Empirical Software Engineering 2021, 26(91).

109 W.Lin, *Dynamics of Transition between Effectuation and Causation in Entrepreneurial Contingency*, Academy of Management Global Proceedings 2018, 124.

110 Por. K.M.Smolka, I.Verheul, K.Burmeister-Lamp, P.P.M.A.R.Heugens, *Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance*, Entrepreneurship Theory & Practice 2023, 42(4), s. 571–604; T.Galkina, S.Jack, *The Synergy of Causation and Effectuation in the Process of Entrepreneurial Networking: Implications for Opportunity Development*, International Small Business Journal 2022, 40(5), s. 564–591.

jednoczesnym ograniczeniu ryzyka. Przedsiębiorcy mogą osiągać najlepsze wyniki poprzez świadome łączenie obu logik. Synergia między efektuacją a kauzalnością pozwala nie tylko na elastyczność, ale i strategiczne planowanie, co skutkuje większą stabilnością i zdolnością adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych.

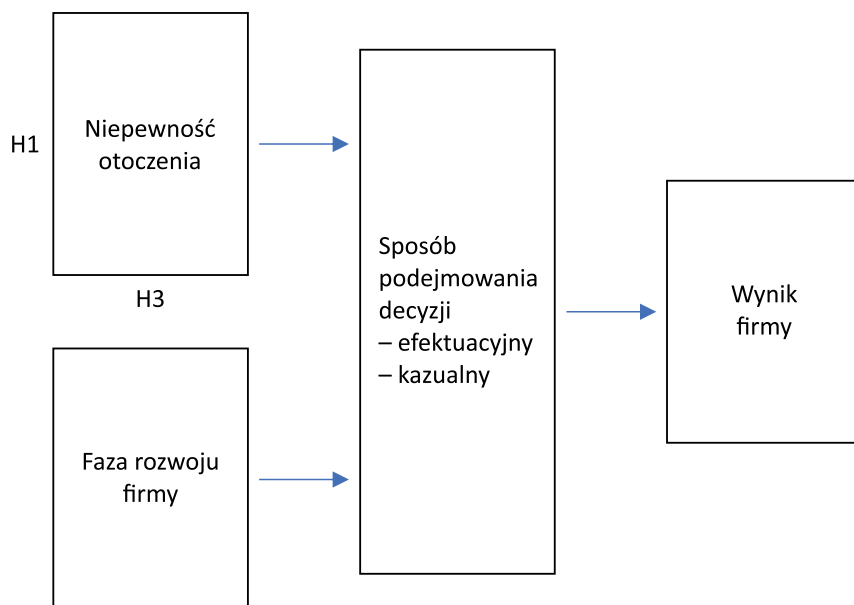
Przedstawione rozważania prowadzą do sformułowania następującej hipotezy badawczej:

H3: Istnieje zależność między sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców a wynikami firmy.

W oparciu o przeprowadzone rozważania koncentrujące się na zależnościach między niepewnością otoczenia, sposobem podejmowania decyzji przez przedsiębiorców oraz wynikami firmy w różnych fazach jej rozwoju, zaprezentowano model badawczy (rysunek 1.1) służący realizacji celu pracy. Przyjęty w opracowaniu model badawczy został zbudowany w oparciu o literaturę tematu w postaci wymienionych wcześniej opracowań teoretycznych i publikacji zawierających głównie wyniki zagranicznych badań. Jednocześnie uwzględnia on doświadczenia badawcze autora z badań firm sektora MŚP, w szczególności mikro i małych.

Kluczowym elementem modelu jest podział logiki decyzyjnej na dwa podejścia: efektuacyjne i kauzalne. Podejście kauzalne zakłada przewidywanie wyników na podstawie analizy rynku, planowania i maksymalizacji oczekiwanych zysków, natomiast efektuacja koncentruje się na eksperymentowaniu, ograniczaniu strat i strategicznych partnerstwach. Model ten zakłada, że poziom niepewności w otoczeniu biznesowym ma kluczowe znaczenie dla sposobu podejmowania decyzji przez przedsiębiorców i wpływa na efektywność przyjętej strategii zarządzania. Dodatkowo, model uwzględnia fazy rozwoju firmy, od momentu jej powstania po dojrzałość, co pozwala na ocenę dynamiki procesów decyzyjnych w różnych warunkach rynkowych.

Z obszaru otoczenia został uszczegółowiony obszar niepewności otoczenia. Niepewność opisana w pierwszej części tego opracowania jest uznawana za coraz wyższą pod względem skali, ale także złożoności. Obecny okres to dalsze narastanie niepewności wśród wszystkich składników otoczenia, takich jak: ekonomiczny, technologiczny, socjokulturowy, prawnopolityczny oraz międzynarodowy, które bezpośrednio oddziałują na badane mikro i małe firmy. W rezultacie model wyraźnie eksponuje wpływ niepewności otoczenia na sposób podejmowania decyzji przez przedsiębiorców z mikro i małych firm. Wysoka niepewność ogranicza możliwość planowania długoterminowego i wymusza większą elastyczność w podejmowaniu decyzji.



Rysunek 1.1. Model badawczy przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności
Źródło: opracowanie własne.

Drugim czynnikiem oddziałującym na sposób podejmowania decyzji przez przedsiębiorców jest faza rozwoju firmy. Model badawczy uwzględnia cztery główne fazy rozwoju przedsiębiorstwa:

- Faza uruchomienia – przedsiębiorstwo koncentruje się na zdobyciu pierwszych klientów i generowaniu przychodów. Występuje wysoka niepewność finansowa i strategiczna.
- Faza dynamicznego wzrostu – przedsiębiorstwo rozszerza swoją działalność, inwestuje w nowe zasoby i zwiększa skalę operacyjną.
- Faza stabilizacji – firma osiąga stabilną pozycję rynkową, skupia się na efektywności operacyjnej i utrzymaniu konkurencyjności.
- Faza schyłkowa – przedsiębiorstwo może zmagać się z problemami finansowymi i koniecznością restrukturyzacji lub zakończenia działalności.

W kolejnej części monografii zostanie przedstawiona operacjonalizacja konstruktywów teoretycznych modelu badawczego pozwalająca na ich empiryczne zwerifikowanie oraz wyniki przeprowadzonych badań.

Rozdział 2

Metodyka badań

2.1. Miary narzędzia badawczego

Operacjonalizacja konstruktów teoretycznych modelu badawczego została przeprowadzona w sposób umożliwiający ich empiryczne zweryfikowanie. Główne zmienne modelu obejmują:

1. Niepewność otoczenia – mierzona poprzez subiektywne postrzeganie dynamiki rynkowej, zmienności regulacji prawnych oraz nieprzewidywalności zachowań konkurencji. Wskaźniki tej zmiennej bazują na koncepcji pomiaru postrzeganej niepewności środowiskowej (Perceived Environmental Uncertainty – PEU) opracowanej przez L.A.Gordona i V.K.Narayanana¹.
2. Logika podejmowania decyzji, która została podzielona na dwa wymiary – podejście kauzalne i efektuacyjne. Operacjonalizacja tych konstruktów bazuje na metodologii G.N.Chandlera i innych².
3. Wyniki firmy, operacjonalizowane jako poziom wzrostu przychodów, rentowność, zdolność adaptacji do zmian rynkowych oraz innowacyjność.
4. Faza rozwoju firmy. Model ten bazuje na klasycznych koncepcjach rozwoju przedsiębiorstwa, takich jak model wzrostu organizacyjnego L.E.Greiner oraz model N.C.Churchilla i V.L.Lewis, które podkreślają, że w miarę dojrzewania organizacji zmieniają się jej wyzwania strategiczne oraz poziom niepewności rynkowej³. W badaniu zastosowano podział rozwoju firmy na cztery fazy: uruchomienia, dynamicznego wzrostu, stabilizacji oraz schyłkową.

1 L.A.Gordon, V.K.Narayanan, *Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation*, Accounting, Organizations and Society 1984, 9(1), s. 33–47.

2 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, Journal of Business Venturing 2011, 26, s. 375–390.

3 L.E.Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review 1972; N.C.Churchill, V.L.Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review 1983.

Dzięki zastosowaniu operacjonalizacji poszczególnych konstruktów w modelu możliwe było zidentyfikowanie strategii decyzyjnych w różnych warunkach rynkowych i etapach rozwoju przedsiębiorstwa.

Przyjęty w monografii pomiar procesu podejmowania decyzji wzorowany był na koncepcji G.N.Chandlera i innych⁴, którzy zaproponowali model przyczynowości i efektuacji do tworzenia nowych przedsięwzięć (*causation and effectuation approaches to new venture creation*). Kierując się podejściem S.Sarasvathy⁵, przyjęli oni, że składniki procesu przyczynowości (*causation*, podejścia kauzalnego) obejmują przewidywanie wyniku od początku, maksymalizację oczekiwanych zysków, planowanie biznesowe i analizy konkurencji w celu przewidywania niepewnej przyszłości oraz wykorzystywanie istniejącej już wiedzy. Równocześnie wyszli z założenia, że gdy przedsiębiorcy stosują logikę efektuacyjną (*effectuation*) eksperymentują z alternatywami (*experimentation*), w których dopuszczalne straty (*affordable loss*) w najgorszym scenariuszu są przystępne cenowo, stosują partnerstwa i sojusze strategiczne (*pre-commitments*) w celu kontrolowania nieprzewidywalnej przyszłości i pozostają elastyczni (*flexibility*), aby móc wykorzystać zmieniające się okoliczności środowiskowe. W rezultacie uzyskują potencjalną możliwość skuteczniejszych działań i w następstwie wyższych zysków.

W odniesieniu do efektuacji, terminologia użyta przez G.N.Chandlera i innych⁶ różni się od pierwotnie zaproponowanej przez S.Sarasvathy. Porównanie poszczególnych zasad efektuacji zdefiniowanych przez S.Sarasvathy z odpowiadającymi im miarami przedstawia się następująco:

1. Zasada „wróbla w garści” (*bird-in-hand*) – *Eksperymentowanie*: W podejściu efektuacyjnym przedsiębiorcy zaczynają od tego, co mają pod ręką, czyli dostępnych zasobów, takich jak umiejętności, kontakty i doświadczenia. Chandler i jego zespół przełożyli to podejście na miarę eksperymentowania, która opisuje skłonność przedsiębiorców do testowania różnych opcji i pomysłów w oparciu o dostępne zasoby. Przedsiębiorcy, zgodnie z tą miarą, nie czekają na idealne warunki, lecz korzystają z tego, co jest im już dostępne, przystępują do działania bez szczegółowego planowania na odległą przyszłość.
2. Zasada „dopuszczalnej straty” (*affordable loss*) – *Dopuszczalna strata*: Zgodnie z tą zasadą przedsiębiorcy określają, ile są gotowi stracić, zamiast dążyć do maksymalizacji zysków. G.N.Chandler i inni mierzą to podejście poprzez podejście do strat, które bada, na ile przedsiębiorcy są skłonni zminimalizować ryzyko i angażować się w działania, które mogą kontrolować pod

4 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes*...

5 S.D.Sarasvathy, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *Academy of Management Review* 2001, 26(2), s. 243–263.

6 Chandler i inni rozwinęli i zmierzili zasady zaproponowane przez S.Sarasvathy, a także opracowali empiryczne miary pozwalające na ich walidację w kontekście rzeczywistych działań przedsiębiorców. Ich badania skupiły się na ilościowym pomiarze zasad efektuacji w celu sprawdzenia ich skuteczności i zastosowania.

względem strat, a nie zysków. Jest to kluczowa różnica między podejściem efektywnym a tradycyjnym planowaniem, które opiera się na prognozach i przewidywaniu przyszłych korzyści.

3. Zasada „współpracy” (*crazy quilt*) – *Partnerstwa i sojusze*: Zasada ta sugeruje, że przedsiębiorcy powinni konstruować swoje przedsięwzięcia we współpracy z innymi interesariuszami, którzy mogą wносить różnorodne zasoby i umiejętności. G.N.Chandler i inni mierzyli tę zasadę poprzez orientację na partnerstwo, która odzwierciedla gotowość przedsiębiorców do angażowania w relacje biznesowe z klientami, partnerami czy inwestorami. Taka współpraca sprzyja tworzeniu wspólnych wartości i rozszerza dostęp do zasobów, co umożliwia dynamiczny rozwój przedsięwzięcia.
4. Zasada „wykorzystania przypadku” (*lemonade principle*) – *Elastyczność*: W tej zasadzie Sarasvathy podkreśla, że przedsiębiorcy powinni traktować nieoczekiwane wydarzenia jako okazje do adaptacji i rozwoju. Zamiast postrzegać niespodzianki jako zagrożenie, wykorzystują je na swoją korzyść. G.N.Chandler i inni wyrazili tę zasadę poprzez miarę elastyczności, która mierzy zdolność przedsiębiorców do dostosowywania się do zmiennych warunków i wykorzystania niespodziewanych sytuacji jako szans. Elastyczność umożliwia szybkie reagowanie i dostosowywanie działań w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynku.

W swoim badaniu G.N.Chandler i inni potwierdzili, że proponowany sposób pomiaru *causation and effectuation* jest dobrze zdefiniowanym i spójnym jednowymiarowym konstruktem. Autorzy zaproponowali jednocześnie, aby obszar przyczynowości traktować jako konstrukt z trzema powiązаныmi ze sobą subwymiarami (*experimentation, affordable loss and flexibility*) oraz jednym wymiarem współdzielonym z konstruktem przyczynowości (*pre-commitments*). Konstrukt skutkowości natomiast jest jednowymiarowy. Jednocześnie dwie z proponowanych wstępnie zmiennych (*X21* i *X22*) zostały wyłączone w wyniku analizy czynnikowej (a konkretnie jej etapu, tj. *parallel analysis*). Wykaz zastosowanych wskaźników (itemów skali) uwzględniono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Wskaźniki przyczynowości i skutkowości w modelu G.N.Chandlera i innych

	Wskaźnik	Obszar	Subobszar
X1	We analyzed long run opportunities and selected what we thought would provide	C	Causation
X2	We developed a strategy to best take advantage of resources and capabilities	C	
X3	We designed and planned business strategies	C	
X4	We organized and implemented control processes to make sure we met objectives	C	
X5	We researched and selected target markets and did meaningful competitive analysis	C	
X6	We had a clear and consistent vision for where we wanted to end up	C	
X7	We designed and planned production and marketing efforts	C	
X8	We experimented with different products and/or business models	E	Experi- mentation
X9	The product/service that we now provide is essentially the same as originally conceptualized	E	
X10	The product/service that we now provide is substantially different than we first imagined	E	
X11	We tried a number of different approaches until we found a business model that worked	E	
X12	We were careful not to commit more resources than we could afford to lose	E	Affordable loss
X13	We were careful not to risk more money than we were willing to lose with our initial idea	E	
X14	We were careful not to risk so much money that the company would be in real trouble financially if things didn't work out	E	
X15	We allowed the business to evolve as opportunities emerged	E	Flexibility
X16	We adapted what we were doing to the resources we had	E	
X17	We were flexible and took advantage of opportunities as they arose	E	
X18	We avoided courses of action that restricted our flexibility and adaptability	E	

Wskaźnik		Obszar	Subobszar
X19	We used a substantial number of agreements with customers, suppliers and other organizations and people to reduce the amount of uncertainty	E	Pre-commitments
X20	We used pre-commitments from customers and suppliers as often as possible	E	
X21	<i>We experimented with different products and/or business models</i>	E	Not confirmed
X22	<i>Our decision making has been largely driven by expected returns</i>	C	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, Journal of Business Venturing 2001, 26, s. 375–390.

Proponowany przez G.N.Chandlera i innych sposób pomiaru nie był jak dotąd adaptowany do polskich warunków. Pierwszym etapem tego procesu było przetłumaczenie na język polski i sprawdzenie, w jakim stopniu wskaźniki odzwierciedlają treści, które narzędzie pomiarowe ma badać (ocena trafności treściowej, *content validity*) oraz jak postrzegają sposób pomiaru osoby z populacji, do której kierowane jest badanie (ocena trafności fasadowej, *face validity*)⁷. Na tym etapie zaproponowano również pewne modyfikacje oryginalnego narzędzia pomiarowego, które zaproponowano celem adaptacji do polskich warunków. Po pierwsze, pominięte zostały następujące wskaźniki:

- we developed a strategy to best take advantage of resources and capabilities (podejście kauzalne),
- we avoided courses of action that restricted our flexibility and adaptability (podejście efektywne).

Po drugie, odwrócono treść pytania dotyczącego eksperymentowania (zamiast pytać o to, czy produkt/usługa jest identyczny z początkową koncepcją, zapytano o to, czy różni się względem niej). Po trzecie zaś, dodano dwa wskaźniki wskazywane w dyskusji przez G.N.Chandlera i innych⁸ jako warte uwzględnienia w obszarze *pre-commitments*, tj.:

- koncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami,
- nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywają kluczową rolę w możliwościach oferowania naszych produktów/usług.

⁷ R.Garg, Z.Rahman, M.N.Qureshi, *Measuring Customer Experience in Banks: Scale Development and Validation*, Journal of Modelling in Management 2013, 9(1), s. 87–117.

⁸ G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes...*, s. 386.

Podejście przyczynowe zostało zmierzone za pomocą narzędzia składającego się z sześciu stwierdzeń charakteryzujących to podejście (tabela 2.2), za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie: 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, czy tak, czy nie, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam.

Tabela 2.2. Narzędzie pomiaru podejścia przyczynowego

Stwierdzenia w odniesieniu do podejmowanych decyzji i działań w trakcie prowadzenia działalności – podejście przyczynowe	Skala
Przeanalizowaliśmy długookresowe szanse rynkowe i wybraliśmy to, co naszym zdaniem wydawało się najlepsze z punktu widzenia oczekiwanych wyników	1...2...3...4...5
Zaplanowaliśmy i zaprojektowaliśmy strategie biznesowe	1...2...3...4...5
Opracowaliśmy i wdrożyliśmy procesy kontrolne, aby śledzić osiągnięcie celów	1...2...3...4...5
Zbadaliśmy i wybraliśmy rynki docelowe oraz przeprowadziliśmy dogłębną analizę konkurencji	1...2...3...4...5
Szczegółowo zaprojektowaliśmy i zaplanowaliśmy działania produkcyjne i marketingowe przed rozpoczęciem działalności	1...2...3...4...5
Mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić	1...2...3...4...5

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar efektuacji został przeprowadzony za pomocą narzędzia składającego się z trzynastu stwierdzeń (tabela 2.3) odpowiadających wymiarom: elastyczności (trzy zmienne), dopuszczalnej straty (trzy zmienne), elastyczności (trzy zmienne), partnerstwom i sojuszom (cztery zmienne), za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie: 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, czy tak, czy nie, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam.

Tabela 2.3. Narzędzie pomiaru podejścia efektuacyjnego

Stwierdzenia w odniesieniu do podejmowanych decyzji i działań w trakcie prowadzenia działalności – eksperymentowanie	Skala
Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/lub modelami biznesowymi	1...2...3...4...5
Produkt/usługa, które obecnie oferujemy znacznie różni się od początkowej koncepcji	1...2...3...4...5

Próbowaliśmy szeregu różnych podejść zanim znaleźliśmy skuteczny model biznesowy	1...2...3...4...5
Stwierdzenia w odniesieniu do podejmowanych decyzji i działań w trakcie prowadzenia działalności – dopuszczalna strata	Skala
Uważaliśmy, aby nie angażować więcej zasobów niż tyle, ile bylibyśmy w stanie stracić	1...2...3...4...5
Uważaliśmy, aby nie ryzykować więcej środków, niż zakładaliśmy, że możemy stracić z początkowym pomysłem na produkt/usługę	1...2...3...4...5
Uważaliśmy, aby nie stracić aż tylu pieniędzy, aby firma wpadła w kłopoty finansowe w razie niepowodzenia	1...2...3...4...5
Stwierdzenia w odniesieniu do podejmowanych decyzji i działań w trakcie prowadzenia działalności – elastyczność	Skala
Pozwoliliśmy biznesowi ewoluować wraz z pojawiającymi się możliwościami/okazjami	1...2...3...4...5
Dostosowaliśmy to, co robimy, do posiadanych zasobów	1...2...3...4...5
Byliśmy elastyczni i wykorzystywaliśmy nadarzające się okazje	1...2...3...4...5
Stwierdzenia w odniesieniu do podejmowanych decyzji i działań w trakcie prowadzenia działalności – partnerstwa i sojusze	Skala
Korzystaliśmy z szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność	1...2...3...4...5
Opieraliśmy się na wcześniejszych porozumieniach z klientami i dostawcami tak często, jak się dało	1...2...3...4...5
Koncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami	1...2...3...4...5
Nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywają kluczową rolę w możliwościach oferowania naszych produktów/usług	1...2...3...4...5

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar postrzegania niepewności otoczenia przez przedsiębiorców przeprowadzony został za pomocą dziesięciu zmiennych (tabela 2.4), zaadaptowanych z narzędzia L.A.Gordona i V.K.Narayanana⁹, w którym respondenci proszeni byli o ocenę intensywności konkurencji i zmian w różnych wymiarach otoczenia zewnętrznego ich firm, oceniają stopień, w jakim ich otoczenie jest dynamiczne, złożone i nieprzewidywalne, za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie: 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, czy tak, czy nie, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam.

⁹ L.A.Gordon, V.K.Narayanan, *Management Accounting Systems...*

Tabela 2.4. Narzędzie do pomiaru postrzegania niepewności otoczenia

Konkurenci mojej firmy oferują podobne produkty do mojej w niższych cenach lub w tych samych cenach, ale z bardziej zaawansowanymi funkcjami	1...2...3...4...5
W ciągu ostatnich pięciu lat w mojej branży często pojawiały się nowe produkty i/lub usługi	1...2...3...4...5
Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w mojej branży jest dla mojej firmy większym wyzwaniem	1...2...3...4...5
Konkurencja podejmowała działania zagrażające mojej firmie	1...2...3...4...5
Marketing i dystrybucja produktów są bardzo konkurencyjne w mojej branży	1...2...3...4...5
Zachowanie konkurencji stało się bardziej nieprzewidywalne	1...2...3...4...5
Gusta i preferencje klientów mojej firmy stały się bardziej nieprzewidywalne	1...2...3...4...5
Zewnętrzne otoczenie gospodarcze mojej firmy stało się bardziej nieprzewidywalne (szybkie, dynamiczne zmiany)	1...2...3...4...5
Zewnętrzne otoczenie technologiczne mojej firmy stało się bardziej nieprzewidywalne (szybkie, dynamiczne zmiany)	1...2...3...4...5
W ciągu ostatnich pięciu lat ograniczenia prawne, polityczne i ekonomiczne otaczające moją firmę pozostały takie same	1...2...3...4...5

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny kondycji firmy wykorzystano narzędzie pomiarowe składające się z jedenastu zmiennych opisujących sytuację firmy (tabela 2.5), za pomocą pięciopunktowej skali Likerta, gdzie: 1 oznacza znaczący spadek, 2 – niewielki spadek, 3 – brak zmian, 4 – niewielki wzrost, 5 – znaczący wzrost.

Tabela 2.5. Narzędzie pomiaru kondycji firmy

Wielkości przychodów	1...2...3...4...5
Zysku	1...2...3...4...5
Udziału w rynku	1...2...3...4...5
Liczby klientów	1...2...3...4...5
Wielkości sprzedaży	1...2...3...4...5
Możliwości rozwoju firmy	1...2...3...4...5
Kondycji firmy w porównaniu z konkurencją	1...2...3...4...5
Płynności finansowej	1...2...3...4...5
Skuteczności działań strategicznych	1...2...3...4...5
Możliwości rozwoju pracowników	1...2...3...4...5
Możliwości wdrażania innowacji	1...2...3...4...5

Źródło: opracowanie własne.

W przyjętym modelu badawczym wyróżniono cztery fazy cyklu życia przedsiębiorstwa: uruchomienia, dynamicznego wzrostu, stabilizacji oraz fazę schyłkową. Liczne publikacje na temat cyklu życia organizacji pozwalają analizować te fazy z różnych perspektyw: zarówno poprzez modele cyklu życia oparte na wyodrębnieniu poszczególnych etapów, jak i poprzez modele ewolucyjne oraz modele przejścia.

Na potrzeby badań własnych przyjęto charakterystykę faz cyklu życia, zróżnicowano je i opisano ich specyfikę. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, przedsiębiorcy samodzielnie identyfikowali fazę rozwoju swojej firmy, bazowali przy tym na własnych doświadczeniach i kompetencjach. W konsekwencji, opisując sposób podejmowania decyzji, odnosili się do zadeklarowanego etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Dodatkowo, krótki opis wykorzystany w narzędziu badawczym pozwalał przedsiębiorcom zaklasyfikować stan obecny swojej firmy do konkretnej fazy.

Decyzja o ograniczeniu liczby faz oraz uproszczeniu modeli cyklu życia wynikała z kilku czynników. Autor zgodził się z opiniami dotyczącymi ograniczeń tych modeli, takimi jak:

- możliwość pozostania organizacji w danej fazie aż do zakończenia działalności,
- brak zastosowania przez przedsiębiorców zaawansowanych metod zarządzania w zależności od etapu cyklu życia firmy,
- niesprawdzenie się założenia, że przejście do kolejnej fazy następuje automatycznie po przezwyciężeniu kryzysu.

Dzięki uproszczeniu modeli badanie mogło lepiej odzwierciedlić rzeczywiste doświadczenia przedsiębiorców i ich sposób postrzegania rozwoju firmy.

2.2. Dobór próby badawczej

Badania¹⁰ przeprowadzono w okresie luty–marzec 2024 techniką CATI za pomocą kwestionariusza ankiety wśród właścicieli/współwłaścicieli mikro i małych przedsiębiorstw¹¹ w Polsce. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym założono pozyskanie próby reprezentatywnej, aby była możliwość uogólniania uzyskanych wyników na całą populację generalną, z której została pobrana. W związku z tym,

¹⁰ W monografii przyjęto wspólną metodykę opracowaną dla badań własnych pt. „Determinanty przetrwania i rozwoju małych przedsiębiorstw” zrealizowanych przez zespół Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w składzie Renata Lisowska i Jarosław Ropega.

¹¹ Zgodnie z definicją zawartą w Ustawie z dnia 6 marca 2018 r., *Prawo przedsiębiorców*, Dz.U. 2018 poz. 646.

próba powinna mieć charakter losowy i być odpowiednio liczna¹². Dobór losowy to taki sposób wyboru jednostek do próby, w którym prawdopodobieństwo, że dana jednostka zostanie wylosowana do próby jest jednakowe dla wszystkich jednostek populacji¹³.

Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej REGON, uznawana za kompletny operat losowania przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Wielkość próby ustalono, przyjmując, że w 2023 r. małe przedsiębiorstwa stanowiły 4 987 893¹⁴, poziom ufności – 0,95, maksymalny błąd szacunku – 0,05. Przy tak określonych kryteriach i zastosowanej formuły J.Steczkowskiego¹⁵ liczebność próby powinna wynosić 385 podmiotów, ostatecznie zdecydowano, że badana próba będzie liczyła minimalnie 400 małych przedsiębiorstw. Dla weryfikacji kwestionariusza i wniesienia do niego właściwych poprawek przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 10 mikro i małych przedsiębiorstw dobranych w sposób losowy. Ostatecznie w wyniku postępowania badawczego uzyskano 412 wypełnionych kwestionariuszy, które zostały przyjęte do analizy.

Dobór próby był nieproporcjonalny, niedoreprezentowane były mikroprzedsiębiorstwa (tabela 2.6). W obrębie próby stanowiły one 74%, a małe firmy – 26%. Celem wyrównania struktury próby do struktury populacji, na próbę nałożone wagi analityczne¹⁶ (po zastosowaniu wag, mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 97,4%, zaś małe firmy – 2,6%). Wszystkie analizy przeprowadzone zostały na danych ważonych.

12 F.Chybalski, M.Matejun, *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A.Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 96.

13 Por. F.Chybalski, *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie 2017, 1214(67); P.Jabkowski, *Reprezentatywność badań reprezentatywnych. Analiza wybranych problemów metodologicznych oraz praktycznych w paradygmacie całkowitego błędu pomiaru*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A.Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2015.

14 Bank Danych Lokalnych (www.stat.gov.pl).

15 J.Steczkowski, *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa–Kraków 1995, s. 190–191.

16 Celem ważenia było dostosowanie struktury próby do struktury populacji z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Wagi te nakładane ex-post, uwzględniły również nierównomierną *response rate* w obrębie próby. Dzięki zastosowanym wagom analitycznym uogólnienia na populację mikro i małych przedsiębiorstw prowadzone będą z ryzykiem popełnienia błędu pierwszego rodzaju nie większym niż 5%. Szerzej w: J.Wiktorowicz, M.M.Grzelak, K.Grzeszkiewicz-Radulska, *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

Tabela 2.6. Struktura populacji i próby według wielkości przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Populacja (2023 r.)		Próba (dane nieważone)	
	N	%	n	%
Mikroprzedsiębiorstwo (średnioroczne zatrudnienie do 9 osób, roczny obrót oraz wartość majątku firmy do 2 mln EUR)	4 987 893	97,4	305	74,0
Małe przedsiębiorstwo (średnioroczne zatrudnienie do 49 osób, roczny obrót oraz wartość majątku firmy do 10 mln EUR)	130 954	2,6	107	26,0
Razem	4 987 893	100,0	412	100,0

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS oraz wyniki badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw.

Dodatkowo w celu zbadania podobieństwa struktury próby do populacji dla kluczowych zmiennych przeprowadzono test losowości próby, który stosuje się m.in. do sprawdzenia czy wyniki eksperymentu spełniają postulat losowości próby. Wykorzystano w tym celu test serii zwany też testem serii Stevensa lub testem serii Walda-Wolfowitza, który potwierdził losowość próby – przy założonym poziomie istotności $p < 0,05$, dla następujących kluczowych zmiennych, takich jak: niepewność otoczenia, logika podejmowanych decyzji oraz wynik firmy¹⁷.

2.3. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Strukturę próby według kryteriów uwzględnionych w badaniu (również po nałożeniu wag analitycznych) zaprezentowano w tabeli 2.7. Mniej więcej co trzecia firma jako dominujący sektor działania wskazała usługi, blisko co czwarta – handel. Wśród mikroprzedsiębiorstw firmy usługowe stanowiły 62%, handlowe – 25%, a produkcyjne – 13%, podczas gdy wśród małych firm było to, odpowiednio, 51%, 16% i 33%. Mikroprzedsiębiorstwa mają głównie zasięg regionalny (41%) lub krajowy (38%), a 19% lokalny i 2% międzynarodowy. Większość z badanych

17 Por. A.D.Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

podmiotów ma zasięg regionalny lub krajowy. Wśród małych firm zasięg krajowy jest najczęstszy (49%), a udział firm z zasięgiem regionalnym (25%) jest podobny jak dla zasięgu międzynarodowego (22%), a tylko 4% ma zasięg lokalny.

Tabela 2.7. Struktura próby (dane surowe i ważone)

Wyszczególnienie		Dane nieważone		Dane ważone	
		n	%	n	%
Dominujący (pod względem obrotów) sektor działania	Handel	94	22,8	103	25,0
	Produkcja	73	17,7	53	13,0
	Usługi	245	59,5	256	62,0
Dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego	Lokalny (powiat)	61	14,8	75	18,3
	Regionalny (województwo)	152	36,9	167	40,6
	Krajowy	169	41,0	159	38,6
	Międzynarodowy	30	7,3	10	2,5
Kolejna działalność gospodarcza	Tak	72	17,5	36	8,8
	Nie	340	82,5	379	91,2
Równolegle prowadzona inna działalność gospodarcza	Tak	9	2,2	1	0,2
	Nie	403	97,8	411	99,8
Razem		412	100,0	412	100,0

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS oraz wyniki badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw.

Po uśrednieniu dla wszystkich badanych (po przeważeniu), dla zdecydowanej większości z nich była to pierwsza firma w ich karierze, a tylko dziewięć osób (wyłącznie małe firmy) prowadziło równolegle inną działalność. 8% przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw i 45% małych firm deklaroowało wcześniejsze doświadczenia w prowadzeniu firmy. Jeśli prowadzono wcześniej działalność, to jako powód jej zakończenia podawano przede wszystkim pojawienie się lepszej okazji do prowadzenia biznesu (57% osób z tej grupy), bankructwo, likwidację z powodu ponoszenia straty (22% z nich), wyniki firmy poniżej zadawalającego, zakładanego przez przedsiębiorcę poziomu (15%). Pojedyncze osoby wskazywały na pojawienie się okazji do realizacji zysku z zainwestowanego kapitału (np. sprzedaż firmy/udziałów), czy brak porozumienia ze współnikami.

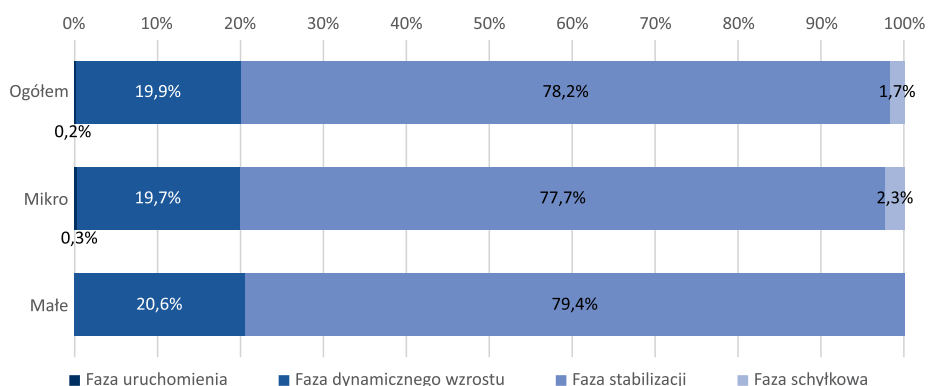
Badając doświadczenie rynkowe, pytano, ile lat faktycznie firma jest na rynku, niezależnie od np. formy organizacyjno-prawnej, zmiany nazwy, tj. kiedy właściciel podjął pierwsze działania gospodarcze związane z produktami oferowanymi przez firmę (wliczano również czas działania firmy pod inną nazwą lub w innej formie organizacyjnej). Badane przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność między 1991 a 2018 r., przy czym ok. 90% – między 2001 a 2016 r. Połowa firm rozpoczęła działalność nie później niż w 2010 r. Okres funkcjonowania badanych firm wahał się od 6 do 33 lat, połowa działała od nie mniej niż 14 lat, podobny jest też średni wiek firmy (14,09 lat, z odchyleniem średnio 4,7 lat). W przypadku mikroprzedsiębiorstw było to średnio ok. 14 lat, a dla małych – średnio ok. 18,5 lat (tabela 2.8).

Tabela 2.8. Charakterystyki badanych przedsiębiorstw – statystyki opisowe

	Min.	Max.	M	Me	SD	S	K
Ogółem							
Rok powstania firmy	1991	2018	2010	2010	4,69	-0,95	1,72
Czas działania firmy (w latach)	6	33	14,09	14,00	4,69	0,95	1,72
Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w latach)	4	30	12,49	12,00	5,02	0,94	1,13
Liczba osób zatrudnionych w firmie na koniec 2021 r.	1	41	6,21	6,00	3,41	2,27	16,14
Mikroprzedsiębiorstwa							
Rok powstania firmy	1991	2018	2010	2010	4,65	-0,99	1,97
Czas działania firmy (w latach)	6	33	13,97	14	4,65	0,99	1,97
Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w latach)	4	30	12,32	12	4,91	0,98	1,37
Liczba osób zatrudnionych w firmie na koniec 2021 r.	1	9	5,88	6	2,53	-0,55	-0,78
Małe przedsiębiorstwa							
Rok powstania firmy	1997	2014	2006	2005	4,39	0,05	-0,93
Czas działania firmy (w latach)	10	27	18,49	19	4,39	-0,05	-0,93
Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (w latach)	7	30	18,79	19	5,12	-0,22	-0,48
Liczba osób zatrudnionych w firmie na koniec 2021 r.	10	41	18,94	17	6,62	1,28	1,68

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS oraz wyniki badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw.

Doświadczenie biznesowe głównej osoby zarządzającej to średnio ok. 12,5 lat ($SD = 5$ lat), przy czym jest większe dla firm małych niż mikro. W przypadku małych firm średnia sięga 18,8 lat, więc niemal pokrywa się ze średnią czasu działania firm. W mikroprzedsiębiorstwach jest to ok. 12,3 lat ($SD = 4,9$ lat). Liczba pracowników (wraz z właścicielami i osobami pracującymi w firmie na stałe lub na zlecenie w przeliczeniu na pełen etat) wahała się między 1 a 41, średnio w pierwszej grupie było to ok. 6 osób, w małych – ok. 19 osób (połowa firm mikro zatrudniała nie mniej niż 6 osób, połowa małych podmiotów – nie mniej niż 17).



Rysunek 2.1. Struktura próby według fazy rozwoju – ogółem i w przekroju wielkości firmy (%)

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS oraz wyniki badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw.

Większość badanych firm (ponad $\frac{3}{4}$) określiła fazę swojego rozwoju jako stabilizację, tj. mają ugruntowaną pozycję na rynku, charakteryzującą się stabilizacją sprzedaży, wyników ekonomiczno-finansowych i zatrudnienia. Druga co do liczności grupa to firmy w fazie dynamicznego wzrostu (przedsiębiorstwo poszerza zasięg swojego działania, okres wzrostu sprzedaży, wyników ekonomiczno-finansowych) – dotyczy to co piątej firmy. Nieliczne firmy są w fazie uruchomienia (okres początkowych działań rynkowych, przedsiębiorstwo ukierunkowane na przetrwanie na rynku i zorientowane na poszukiwanie okazji) lub schyłkowej (okres obniżonej opłacalności działania, pozycja rynkowa przedsiębiorstwa jest zagrożona). Wyniki te są analogiczne dla mikro i małych firm (rysunek 2.1).

Rozdział 3

Wykorzystanie logiki efektuacji oraz przyczynowej do podejmowania decyzji przez mikro i małe przedsiębiorstwa – wyniki badań

3.1. Logika podejmowania decyzji w mikro i małych przedsiębiorstwach

W oparciu o dane dla reprezentatywnej próby $n = 412$ małych przedsiębiorstw (w tym mikropodmiotów) dokonano analizy procesu podejmowania decyzji w małych firmach w Polsce. Analizowany w tabeli 3.1 zestaw zmiennych stanowi zbiór wyjściowy do pomiaru podejmowania decyzji w polskich małych przedsiębiorstwach.

Pozyskane dane pozwalają ocenić procesy podejmowania decyzji w polskich małych firmach w odniesieniu do poszczególnych jego aspektów. Pytanie brzmiało: „Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do podejmowanych decyzji i działań w trakcie prowadzenia działalności”. Ankietowani udzielali odpowiedzi przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta. Jeśli chodzi o eksperymentowanie, przeważały oceny niskie – średnia ocena dla każdej z kwestii wynosi ok. 2, a połowa ocen była nie wyższa niż 2. Mniej więcej co trzeci respondent wybrał odpowiedź raczej nie, a jeśli chodzi o eksperymentowanie z różnymi produktami i/lub procesami biznesowymi, to blisko co trzecia osoba zdecydowanie nie podejmowała takich działań. Również to, że obecne produkty/usługi znacznie różnią się od początkowej koncepcji – potwierdza co piąty badany. Blisko co piąta mała firma nie podejmowała też różnych podejść, zanim znalazła skuteczny model biznesowy (tabela 3.1). Jak widać, małe firmy wyrażnie nie są skłonne do eksperymentowania. To jedyny taki obszar, wszystkie inne

oceniane były dość wysoko (mediana 4, średnia ok. 4, większość odpowiedzi „raczej tak”), a jeden z nich („mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić”) nawet bardzo wysoko ($M=4,47$, $Me=5$, ponad 90% ocen 4–5, w tym 55% – 5). Silnie zaznacza się też elastyczność małych firm – prawie wszystkie dostosowują działalność do posiadanych zasobów (96% odpowiedzi na tak, $M=4,05$, $SD=0,40$) i wykorzystują elastycznie nadarżające się okazje (91%, $M=3,97$, $SD=0,44$). Tylko jeśli chodzi o tworzenie aliansów z innymi ludźmi i organizacjami respondenci deklarowali je nieco rzadziej – dotyczy to trzech na cztery małych firm ($M=3,71$, $SD=0,65$). Wartości współczynnika skośności i kurtozy, z uwagi na liczebność próby ($n=412$) i quasi-ilościowy pomiar na skali Likerta, wskazują na rozkłady nie odbiegające znacząco od rozkładu normalnego (współczynnik skośności mieści się w przedziale $[-3; 3]$, a kurtoza w przedziale $[-7; 7]$)¹.

Tabela 3.1. Podejmowanie decyzji w procesie przedsiębiorczym [skala 1–5]

Wskaźniki				Odsetek odpowiedzi					Statystyki opisowe				
				1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
Efektywne	Eksperymentowanie	E1.1	Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/lub modelami biznesowymi	30,5	61,0	2,8	5,6	0,0	1,84	2,00	0,73	1,14	2,12
		E1.2	Produkt/usługa, które obecnie oferujemy znacznie różni się od początkowej koncepcji	20,9	66,8	2,9	9,2	0,1	2,01	2,00	0,79	1,19	1,75
		E1.3	Próbowaliśmy szeregu różnych podejść, zanim znaleźliśmy skuteczny model biznesowy	17,7	66,3	8,6	7,3	0,0	2,06	2,00	0,75	1,00	1,45
	Dopuszczalna strata	E2.1	Uważaliśmy, aby nie angażować więcej zasobów niż tyle, ile bylibyśmy w stanie stracić	1,3	4,0	20,0	72,1	2,7	3,71	4,00	0,65	-1,68	3,75
		E2.2	Uważaliśmy, aby nie ryzykować więcej środków, niż zakładaliśmy, że możemy stracić z początkowym pomysłem na produkt/usługę	1,3	1,8	13,8	80,4	2,7	3,81	4,00	0,56	-2,34	8,12
		E2.3	Uważaliśmy, aby nie stracić aż tylu pieniędzy, aby firma wpadła w kłopoty finansowe w razie niepowodzenia	1,3	2,3	11,1	79,3	6,0	3,86	4,00	0,60	-2,00	7,13
	Elastyczność	E3.1	Pozwoliliśmy biznesowi ewoluować wraz z pojawiającymi się możliwościami/okazjami	1,6	2,2	8,6	81,7	5,9	3,88	4,00	0,60	-2,31	8,65
		E3.2	Dostosowaliśmy to, co robimy, do posiadanych zasobów	0,0	0,6	3,8	85,3	10,3	4,05	4,00	0,40	-0,18	6,19
		E3.3	Byliśmy elastyczni i wykorzystywaliśmy nadarżające się okazje	0,0	1,3	7,3	84,3	7,1	3,97	4,00	0,44	-1,03	6,04

1 Por. A.Sagan, *Analiza ścieżkowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.

Wskaźniki				Odsetek odpowiedzi					Statystyki opisowe				
				1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
Efektuacyjne	Partnerstwa i sojusze	E4.1	Korzystaliśmy z szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność	0,6	3,2	8,8	83,7	3,7	3,87	4,00	0,54	-2,28	7,99
		E4.2	Opieraliśmy się na wcześniejszych porozumieniach z klientami i dostawcami tak często, jak się dało	0,0	3,2	11,6	80,3	5,0	3,87	4,00	0,53	-1,46	4,12
		E4.3	Koncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami	1,3	4,2	20,1	71,1	2,8	3,71	4,00	0,65	-1,64	3,59
		E4.4	Nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywają kluczową rolę w możliwościach oferowania naszych produktów/usług	1,3	2,6	14,9	79,3	1,9	3,78	4,00	0,58	-2,28	6,92
Kauzalne		K1	Przeanalizowaliśmy długookresowe szanse rynkowe i wybraliśmy to, co naszym zdaniem wydawało się najlepsze z punktu widzenia oczekiwanych wyników	1,3	2,9	13,1	78,6	4,4	3,82	4,00	0,61	-2,00	6,18
		K2	Zaplanowaliśmy i zaprojektowaliśmy strategie biznesowe	1,0	3,3	8,3	83,7	3,8	3,86	4,00	0,57	-2,40	8,34
		K3	Opracowaliśmy i wdrożyliśmy procesy kontrolne, aby śledzić osiągnięcie celów	1,6	4,9	11,8	75,7	5,9	3,80	4,00	0,69	-1,78	4,41
		K4	Zbadaliśmy i wybraliśmy rynki docelowe oraz przeprowadziliśmy dogłębną analizę konkurencji	1,6	2,0	13,6	77,4	5,5	3,83	4,00	0,62	-1,98	6,66
		K5	Szczegółowo zaprojektowaliśmy i zaplanowaliśmy działania produkcyjne i marketingowe przed rozpoczęciem działalności	0,6	2,0	11,1	81,2	5,1	3,88	4,00	0,53	-1,90	7,42
		K6	Mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić	0,0	0,0	7,5	37,9	54,5	4,47	5,00	0,63	-0,78	-0,40

1 – całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, czy tak, czy nie, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam; E – logika efektuacyjna, K – logika kauzalna podejmowania decyzji, M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Proces oceny własności narzędzia pomiarowego w oparciu o próbę małych przedsiębiorstw w Polsce obejmował, po pierwsze, ocenę jego rzetelności (*reliability*). Dokonano jej odrębnie dla obu zmiennych latentnych. Współczynnik alfa Cronbacha² wynosi 0,841 dla pierwszej zmiennej latentnej (efektuacyjne podejmowanie decyzji), zaś 0,905 dla drugiej (kauzalne podejmowanie decyzji). MSA (*measure sampling adequacy*), czyli miara adekwatności próby – zestawu zmiennych – na potrzeby analizy czynnikowej, przekracza wartość progową 0,5³ dla każdego ze wskaźników, a żadna ze zmiennych nie obniża rzetelności (współczynnik alfa Cronbacha po usunięciu pozycji nie zmienia się znacząco). Moc dyskryminacyjna⁴ poszczególnych wskaźników jest różna – w przypadku większości itemów korelacja z wynikiem ogólnym jest wystarczająco silna (współczynnik korelacji przekracza 0,5), aczkolwiek zmienne dotyczące subwymiaru eksperymentowania oraz ostatni wskaźnik wymiaru kauzalnego są słabiej powiązane z wynikiem ogólnym (tabela 3.2).

Tabela 3.2. Ocena własności wskaźników oceny procesu podejmowania decyzji – polska adaptacja

		Korelacja z wynikiem ogólnym	Alfa Cron- bacha po wyklucze- niu pozycji	MSA
Logika efektuacyjna podejmowania decyzji				
E1.1	Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/ lub modelami biznesowymi	0,411	0,837	0,644
E1.2	Produkt/usługa, które obecnie oferujemy, znacznie różni się od początkowej koncepcji	0,261	0,851	0,594
E1.3	Próbowaliśmy szeregu różnych podejść, zanim znaleźliśmy skuteczny model biznesowy	0,260	0,850	0,689
E2.1	Uważaliśmy, aby nie angażować więcej zasobów niż tyle, ile bylibyśmy w stanie stracić	0,626	0,820	0,870
E2.2	Uważaliśmy, aby nie ryzykować więcej środków, niż zakładaliśmy, że możemy stracić z początkowym pomysłem na produkt/usługę	0,646	0,820	0,821
E2.3	Uważaliśmy, aby nie stracić aż tylu pieniędzy, aby firma wpadła w kłopoty finansowe w razie niepowodzenia	0,612	0,822	0,804

2 L.J.Cronbach, *Coefficient Alpha and the Internal Structure Of Tests*, Psychometrika 1951, 16(3), s. 297–334.

3 H.F.Kaiser, J.Rice, *Little Jiffy, Mark IV*, Educational and Psychological Measurement 1974, 34(1), s. 111–117.

4 J.Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

		Korelacja z wynikiem ogólnym	Alfa Cron- bacha po wyklucze- niu pozycji	MSA
E3.1	Pozwoliliśmy biznesowi ewoluować wraz z pojawiającymi się możliwościami/okazjami	0,552	0,826	0,859
E3.2	Dostosowaliśmy to, co robimy, do posiadanych zasobów	0,186	0,845	0,578
E3.3	Byliśmy elastyczni i wykorzystywaliśmy nadarżające się okazje	0,618	0,825	0,758
E4.1	Korzystaliśmy z szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność	0,662	0,820	0,851
E4.2	Opieraliśmy się na wcześniejszych porozumieniach z klientami i dostawcami tak często, jak się dało	0,715	0,817	0,832
E4.3	Koncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami	0,548	0,826	0,863
E4.4	Nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywają kluczową rolę w możliwościach oferowania naszych produktów/usług	0,534	0,827	0,817
Logika kauzalna podejmowania decyzji				
K1	Przeanalizowaliśmy długookresowe szanse rynkowe i wybraliśmy to, co naszym zdaniem wydawało się najlepsze z punktu widzenia oczekiwanych wyników	0,862	0,870	0,851
K2	Zaplanowaliśmy i zaprojektowaliśmy strategię biznesowe	0,771	0,885	0,910
K3	Opracowaliśmy i wdrożyliśmy procesy kontrolne, aby śledzić osiągnięcie celów	0,865	0,868	0,835
K4	Zbadaliśmy i wybraliśmy rynki docelowe oraz przeprowadziliśmy dogłębną analizę konkurencji	0,845	0,872	0,897
K5	Szczegółowo zaprojektowaliśmy i zaplanowaliśmy działania produkcyjne i marketingowe przed rozpoczęciem działalności	0,752	0,888	0,907
K6	Mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić	0,398	0,937	0,831

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Eksploracyjna analiza czynnikowa (*exploratory factor analysis*, EFA) potwierdza, że konstrukt dotyczący kauzalnego podejmowania decyzji jest jednowymiarowy (tabela 3.3). Miara Kaisera-Mayera-Olkina przekracza próg 0,5⁵: KMO = 0,973, a test sferyczności Bartletta jest istotny: $\chi^2(15) = 2043,05$, $p < 0,001$. Potwierdza to dobre własności tego sposobu pomiaru. Jednowymiarowość tego konstrukt potwierdzają zarówno kryterium Kaisera⁶ (własność własna > 1), jak i Cattella⁷ (wykres osypiska), przy czym czynnik ten wyjaśnia znaczącą część wariancji zmiennej latentnej – 70,1% (próg 50% został więc osiągnięty). Wartości ładunków czynnikowych są na oczekiwanym poziomie⁸ – dla pięciu z sześciu zmiennych są powyżej 0,8, zaś dla ostatniego (mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić) wynosi ok. 0,5 (0,497), a więc zbliżony do progowej wartości 0,5 (wartości ładunków czynnikowych zestawiono w tabeli 3.3).

Tabela 3.3. Wartości ładunków czynnikowych dla kauzalnej logiki podejmowania decyzji

Wskaźniki		Ładunki czynnikowe
D1.5.3	Opracowaliśmy i wdrożyliśmy procesy kontrolne, aby śledzić osiągnięcie celów	0,929
D1.5.1	Przeanalizowaliśmy długookresowe szanse rynkowe i wybraliśmy to, co naszym zdaniem wydawało się najlepsze z punktu widzenia oczekiwanych wyników	0,923
D1.5.4	Zbadaliśmy i wybraliśmy rynki docelowe oraz przeprowadziliśmy dogłębną analizę konkurencji	0,912
D1.5.2	Zaplanowaliśmy i zaprojektowaliśmy strategie biznesowe	0,858
D1.5.5	Szczegółowo zaprojektowaliśmy i zaplanowaliśmy działania produkcyjne i marketingowe przed rozpoczęciem działalności	0,822
D1.5.6	Mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić	0,497

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej potwierdzają też dobry dobór wskaźników efektywnej logiki podejmowania decyzji (tabela 3.4). Miara Kaisera-Mayera-Olkina przekracza próg 0,5: KMO = 0,793, a test sferyczności Bartletta jest istotny: $\chi^2(78) = 3740,97$, $p < 0,001$.

5 B.G.Tabachnick, L.S.Fidell, *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Boston 2007.

6 H.Kaiser, *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*, Educational and Psychological Measurement 1960, 20, s. 141–151.

7 R.B.Cattell, *The Scree Test for the Number of Factors*, Multivariate Behavioral Research 1966, 1(2), s. 245–276.

8 B.G.Tabachnick, L.S.Fidell, *Using Multivariate...*

Tabela 3.4. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej efektuacyjnej logiki podejmowania decyzji

Wskaźniki		Subwymiary			
		F1	F2	F3	F4
D1.4.4	Nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywiają kluczową rolę w możliwościach oferowania naszych produktów/usług	0,881	0,138	0,037	-0,032
D1.4.3	Koncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami	0,863	0,178	0,001	0,053
D1.4.2	Opieraliśmy się na wcześniejszych porozumieniach z klientami i dostawcami tak często, jak się dało	0,803	0,346	0,035	0,298
D1.4.1	Korzystaliśmy z szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność	0,799	0,329	0,069	0,126
D1.2.2	Uważaliśmy, aby nie ryzykować więcej środków, niż zakładaliśmy, że możemy stracić z początkowym pomysłem na produkt/usługę	0,185	0,899	0,062	0,133
D1.2.1	Uważaliśmy, aby nie angażować więcej zasobów niż tyle, ile bylibyśmy w stanie stracić	0,297	0,853	0,082	-0,074
D1.2.3	Uważaliśmy, aby nie stracić aż tylu pieniędzy, aby firma wpadła w kłopoty finansowe w razie niepowodzenia	0,133	0,798	0,025	0,449
D1.3.1	Pozwoliliśmy biznesowi ewoluować wraz z pojawiającymi się możliwościami/okazjami	0,338	0,670	0,013	0,097
D1.1.3	Próbowaliśmy szeregu różnych podejść, zanim znaleźliśmy skuteczny model biznesowy	-0,056	0,037	0,899	-0,019
D1.1.2	Produkt/usługa, które obecnie oferujemy znacznie różni się od początkowej koncepcji	0,023	-0,041	0,888	0,044
D1.1.1	Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/lub modelami biznesowymi	0,135	0,144	0,838	-0,059
D1.3.2	Dostosowaliśmy to, co robimy, do posiadanych zasobów	0,007	0,044	-0,057	0,932
D1.3.3	Byliśmy elastyczni i wykorzystywaliśmy nadarzające się okazje	0,378	0,395	0,041	0,743
% wyjaśnionej wariancji dla danego czynnika		41,07	17,68	11,98	9,24
% wyjaśnionej wariancji skumulowany		41,07	58,75	70,73	79,97
alfa Cronbacha		0,903	0,877	0,850	0,747

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Zarówno kryterium Kaisera, jak i Cattella potwierdzają wielowymiarowość tego konstruktów. Zgodnie z modelem G.N.Chandlera i innych, w ramach konstruktów efektywności należy wyodrębnić cztery subwymiar. Wyjaśniają one łącznie 80% zmienności zmiennej latentnej. Pierwszy subwymiar odpowiada obszarowi **Partnerstwa i sojusze** (F1), przy czym czynnik ten obejmuje cztery wskaźniki (D1.1.1–D1.1.4) i wyjaśnia 41% wariancji zmiennej latentnej. Również rzetelność tego wskaźnika jest wysoka – współczynnik alfa Cronbacha $\alpha-C=0,903$. Drugi subwymiar to **Dopuszczalna strata** (F2), która oprócz wskazywanych wcześniej trzech wskaźników obejmuje także wskaźnik D1.3.1 – „Pozwoliliśmy biznesowi ewoluować wraz z pojawiającymi się możliwościami/okazjami”, z wysokim ładunkiem czynnikowym 0,670. Czynnik ten obejmuje łącznie cztery wskaźniki (wszystkie z grupy D1.2 oraz D1.3.1) i wyjaśnia 17,7% zmienności zmiennej latentnej, a jego rzetelność jest wysoka ($\alpha-C=0,877$). Trzeci subwymiar to **Eksperymentowanie** (F3), obejmujący trzy wskaźniki (wszystkie z grupy D1.1). Wyjaśnia on 12% zmienności zmiennej latentnej, przy wysokiej rzetelności skali ($\alpha-C=0,850$). Ostatni subwymiar – **Elastyczność** (F4) – obejmuje tylko dwa wskaźniki (D1.3.2 i D1.3.3), aczkolwiek wyjaśnia ponad 9% zmienności zmiennej latentnej (a więc więcej niż wskazywany jako minimalny próg 5%) i ma wysoką rzetelność ($\alpha-C=0,747$). Zauważmy, że włączenie wskaźnika D1.3.1 do subwymiaru F3 obniżyłoby $\alpha-C$ do poziomu 0,640. Przeprowadzona analiza potwierdza więc model G.N.Chandlera i innych w polskich warunkach.

Przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa (*confirmatory factor analysis*, CFA)⁹ potwierdza zaproponowany 4-czynnikowy model efektywności podejmowania decyzji (rysunek 3.1). Ładunki czynnikowe są większe od 0,5¹⁰ dla wszystkich zmiennych poza D1.3.1, a więc wskaźnika wstępnie określonego jako miernik elastyczności. Dopasowanie tego modelu jest akceptowalne, choć nie jest optymalne¹¹. GFI=0,897 i CFI=0,895 są bliskie zwykle przyjmowanej wartości progowej 0,9, zaś RMSEA=0,098 przekracza próg 0,08, choć mieści się w dopuszczalnej granicy 0,10¹². Pominięcie tej zmiennej nieznacznie poprawia dopasowanie modelu: $\chi^2(48)=261,7$; $p<0,0001$; $\chi^2 / df=5,452$; GFI=0,904; CFI=0,908; RMSEA=0,096. Natomiast włączenie tej zmiennej do subwymiaru F4 nie daje dobrych rezultatów (ładunek czynnikowy dla tej zmiennej wynosi w takim modelu tylko 0,25, a dopasowanie modelu pogarsza się: $\chi^2(59)=380,9$; $p<0,0001$; $\chi^2 / df=6,456$; GFI=0,873; CFI=0,868; RMSEA=0,104). Testowano również model jednoczynnikowy, aczkolwiek jego własności są bardzo słabe: $\chi^2(65)=1310,2$; $p<0,0001$; $\chi^2 / df=20,157$; GFI=0,664; CFI=0,512; RMSEA=0,216. W wyniku

9 K.G.Joreskog, D.Sorbom, *LISREL 8.7*, Scientific Software International, Chicago 2004.

10 J.F.Hair, T.Hult, C.M.Ringle, M.Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks 2022.

11 A.Sagan, *Analiza ścieżkowa...*

12 L.T.Hu, P.M.Bentler, *Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives*, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 1999, 6 (1), s. 1–55.

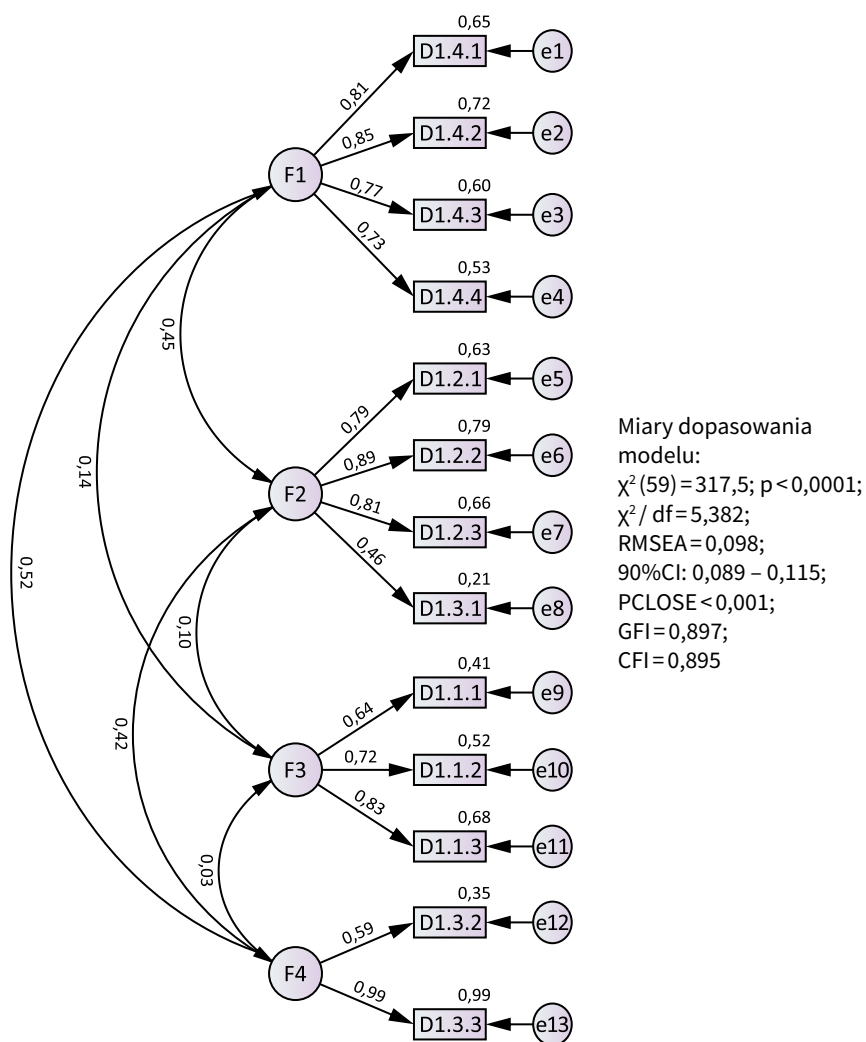
przeprowadzonych analiz przyjęto do dalszych analiz czteroczynnikowy model efektuacyjnego podejmowania decyzji, zaprezentowany na rysunku 3.1. Oceniając wielopoziomową rzetelność każdego z subwymiarów (*composite reliability* – CR)¹³, potwierdzić można, że jest ona bardzo dobra (J.F.Hair i inni¹⁴ rekomendują wartości większe od 0,7 – tabela 3.5). Również trafność zbieżna (*convergent validity*) i dyskryminacyjna (*discriminant validity*) jest zgodna z oczekiwaniami (Tabela 3.5). Dla trzech subwymiarów (poza elastycznością) AVE (*Average Variance Extracted*) przekracza 0,5¹⁵, niemniej jednak i dla elastyczności AVE jest akceptowalne (0,447). Co ważne, trafność różnicowa jest wysoka. Stopień skorelowania poszczególnych subwymiarów jest słaby (F3 z F1, F2 i F4) lub umiarkowanie silny (F1 z F2 i F4 oraz F2 z F4), a tym samym MSV liczony jako max z kwadratów współczynników korelacji wynosi 0,271, zaś ASV (średnia z tych kwadratów) wynosi 0,114. Również miara HTMT¹⁶, która nie powinna być wyższa niż 0,85, nie przekracza tego progu dla żadnej pary zmiennych (tabela 3.5). Pokrótce, trafność zbieżna i różnicowa oraz rzetelność tej skali jest dobra, co stanowi kolejny argument za wykorzystaniem zaproponowanego modelu pomiarowego efektuacyjnego podejmowania decyzji.

13 C.Fornell, D.F.Larcker, *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, Journal of Marketing Research 1981, 18, s. 39–50.

14 J.F.Hair, R.E.Anderson, R.L.Tatham, W.C.Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1998.

15 J.F.Hair, T.Hult, C.M.Ringle, M.Sarstedt, N.P.Danks, S.Ray, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R.A Workbook*, Springer 2021; C.Fornell, D.F.Larcker, *Evaluating Structural...*

16 J.Henseler, C.M.Ringle, M.Sarstedt, *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance Based Structural Equation Modelling*, Journal of the Academy of Marketing Science 2014, 43(1), s. 115–135.



Rysunek 3.1. Efektuacyjne podejmowanie decyzji – wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej
Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

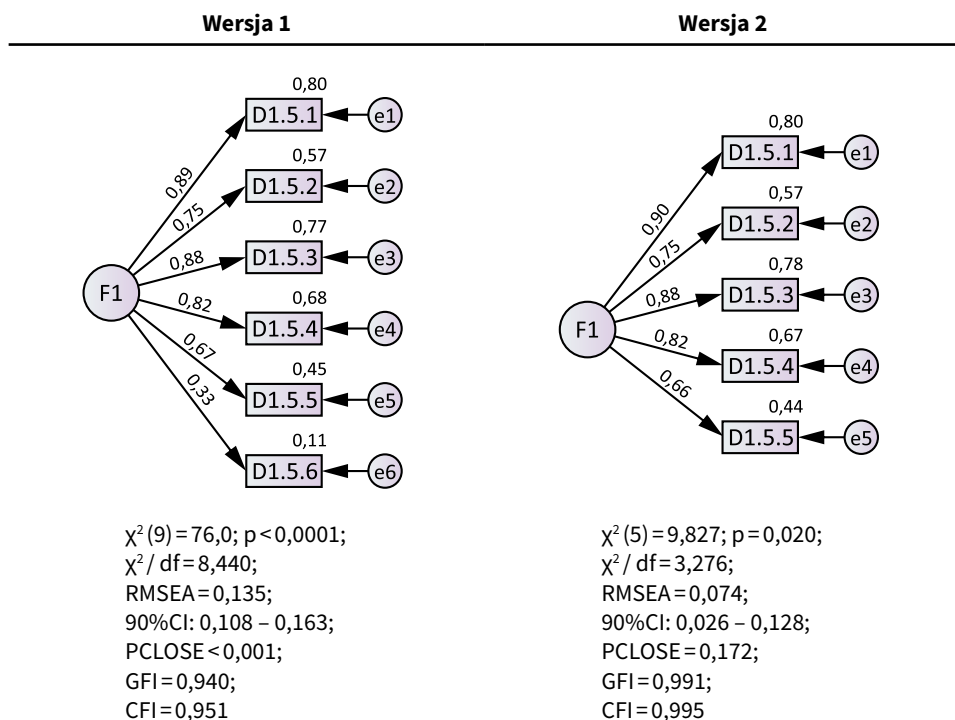
Tabela 3.5. Ocena rzetelności i trafności zbieżnej i różnicowej pomiaru efektuacyjnego podejmowania decyzji

Czynniki	CR	AVE	(F1)	(F2)	(F3)	(F4)
Partnerstwa i sojusze (F1)	0,869	0,526	(0,725)	0,449	0,140	0,521
Dopuszczalna strata (F2)	0,836	0,573	0,674	(0,757)	0,103	0,425
Eksperymentowanie (F3)	0,776	0,538	0,680	0,130	(0,733)	0,035
Elastyczność (F4)	0,603	0,447	0,652	0,561	0,557	(0,669)

CR – composite reliability (dobre jeśli > 0,60, najlepsze jeśli > 0,70), AVE – average variance extracted (dobre > 0,5). Na głównej przekątnej znajdują się kwadraty AVE, and przekątną – współczynniki korelacji między czynnikami (F1–F4), pod przekątną – wskaźniki HTMT (dobre jeśli < 0,90, najlepsze jeśli < 0,85)

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Jeśli chodzi o model kauzalny podejmowania decyzji, confirmacyjna analiza czynnikowa przeprowadzona została dla modelu jednoczynnikowego (rys. 3.2).

**Rysunek 3.2.** Kauzalne podejmowanie decyzji – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Ostatnia ze zmiennych (D1.5.6 – „Mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić”) od początku wydawała się problematyczna (niska moc dyskryminacyjna, ładunek czynnikowy poniżej 0,5 na etapie EFA) i potwierdziła to CFA. Ładunek czynnikowy dla tej zmiennej jest niski – zaledwie 0,33, a dopasowanie modelu zawierającego wszystkie sześć zmiennych jest słabe: $\chi^2(9) = 76,0$; $p < 0,0001$; $\chi^2 / df = 8,440$; RMSEA = 0,135, choć wskaźniki ogólnego dopasowania są na dobrym poziomie – GFI = 0,940; CFI = 0,951 (por. wersja 1, rysunek 3.2). Pominięcie tego wskaźnika znacznie poprawia model (por. wersja 2, rysunek 3.2): wszystkie ładunki czynnikowe mają wartości nie niższe niż 0,66 (a więc przekraczają próg 0,33), a dopasowanie modelu jest dobre: $\chi^2(5) = 9,83$; $p = 0,020$; $\chi^2 / df = 3,276$; RMSEA = 0,074, GFI = 0,991; CFI = 0,995. Rzetelność tego pomiaru mierzona jest dobrą – CR = 0,902, również trafność zbieżna jest poprawna – AVE = 0,651.

Po dokonaniu oceny procesu podejmowania decyzji, kierując się modelem G.N.Chandlera i innych, przyjęto dwa konstrukty: kauzalny i efektuacyjny. Kauzalne podejmowanie decyzji mierzono w sposób jednowymiarowy, uwzględniając pięć wskaźników:

- Przeanalizowaliśmy długookresowe szanse rynkowe i wybraliśmy to, co naszym zdaniem wydawało się najlepsze z punktu widzenia oczekiwanych wyników;
- Zaplanowaliśmy i zaprojektowaliśmy strategie biznesowe;
- Opracowaliśmy i wdrożyliśmy procesy kontrolne, aby śledzić osiągnięcie celów;
- Zbadaliśmy i wybraliśmy rynki docelowe oraz przeprowadziliśmy dogłębną analizę konkurencji;
- Szczegółowo zaprojektowaliśmy i zaplanowaliśmy działania produkcyjne i marketingowe przed rozpoczęciem działalności.

Z kolei efektuacyjny model podejmowania decyzji przyjęto jako model uwzględniający cztery wymiary obejmujące następujące wskaźniki:

1. Partnerstwa i sojusze (F1)

- Korzystaliśmy z szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność;
- Opieraliśmy się na wcześniejszych porozumieniach z klientami i dostawcami tak często, jak się dało;
- Koncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami;
- Nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywają kluczową rolę w możliwościach oferowania naszych produktów/usług;

2. Dopuszczalna strata (F2)

- Uważaliśmy, aby nie angażować więcej zasobów niż tyle, ile bylibyśmy w stanie stracić;
- Uważaliśmy, aby nie ryzykować więcej środków, niż zakładaliśmy, że możemy stracić z początkowym pomysłem na produkt/usługę;

- Uważaliśmy, aby nie stracić aż tylu pieniędzy, aby firma wpadła w kłopoty finansowe w razie niepowodzenia;
- Pozwoliliśmy biznesowi ewoluować wraz z pojawiającymi się możliwościami/okazjami;

3. Eksperymentowanie (F3)

- Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/lub modelami biznesowymi;
- Produkt/usługa, które obecnie oferujemy, znacznie różni się od początkowej koncepcji;
- Próbowaliśmy szeregu różnych podejść, zanim znaleźliśmy skuteczny model biznesowy;

4. Elastyczność (F4)

- Dostosowaliśmy to, co robimy, do posiadanych zasobów;
- Byliśmy elastyczni i wykorzystywaliśmy nadarżające się okazje.

Wyznaczono również wynik ogólny dla logiki kauzalnej podejmowania decyzji (KPD) oraz logiki efektuacyjnej podejmowania decyzji (EPD) jako średnią ze zmiennych wymienionych wcześniej w ramach danej skali. Również zmienne dla poszczególnych wymiarów (F1–F4) liczono jako średnie ze wskaźników wchodzących w skład danego subobszaru. Każda z tych zmiennych może przyjmować wartości od 1 do 5, przy czym wyższe wartości wskazują na wyższy poziom danej zmiennej sumarycznej (bardziej zaawansowane procesy charakteryzowane przez tę zmienną). Statystyki opisowe dla tych zmiennych przedstawiono w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Ogólna ocena kauzalnego i efektuacyjnego podejmowania decyzji i jego subwymiarów [zakres 1–5]

Model podejmowania decyzji	Min	Max	M	Me	SD	S	K
Kauzalny ogółem	1,81	4,38	3,40	3,50	0,34	-1,67	5,58
Efektuacyjna ogółem	1,00	5,00	3,84	4,00	0,54	-1,97	5,87
w tym:							
Partnerstwa i sojusze	1,25	5,00	3,81	4,00	0,51	-2,06	6,02
Dopuszczalna strata	1,00	5,00	3,82	4,00	0,52	-2,43	10,42
Eksperymentowanie	1,00	4,00	1,97	2,00	0,66	0,94	1,62
Elastyczność	2,50	5,00	4,01	4,00	0,38	-0,11	4,15

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe,
S – współczynnik skośności, K – kurtoza

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Kauzalną logikę podejmowania decyzji ocenić należy średnio na 3,4 (ze średnim odchyleniem 0,34), przy czym wśród badanych nie znalazło się żadne przedsiębiorstwo, w którym ocena stopnia stosowania tego modelu byłaby możliwie najniższa, ani możliwie najwyższa – w obrębie próby $\min = 1,81$, zaś $\max = 4,38$ (przy zakresie 1–5). W przypadku połowy badanych podmiotów stopień stosowania kauzalnej logiki podejmowania decyzji można ocenić na nie mniej niż 3,5. Jeśli chodzi o efektywną logikę podejmowania decyzji, jej ocena jest wyższa niż dla kauzalnej – średnia to 3,84 ($SD = 0,54$), a połowa wyników jest nie niższa niż 4. W obu wymiarach występuje dość silna asymetria ujemna (występowały przedsiębiorstwa o nietypowo niskim stopniu wdrożenia modelu kauzalnego, ale też efektywnego). Dość wysoka jest też kurtoza.

Stopień skorelowania zmiennych parami jest zróżnicowany (tabela 3.7). Z wynikiem ogólnym efektywnego podejmowania decyzji najsilniej skorelowany jest jego pierwszy subwymiar – Partnerstwa i sojusze ($r = 0,855$) oraz Dopuszczalna strata ($r = 0,607$), aczkolwiek wszystkie cztery wymiary skorelowane są istotnie z wynikiem ogólnym (choć Eksperymentowanie – słabo: $r = 0,101$). Partnerstwa i sojusze to subwymiar podejścia efektywnego, który jest silnie skorelowany z tym wymiarem ($r = 0,728$), aczkolwiek w odróżnieniu od badań G.N.Chandlera i innych, silnie związany jest też z wymiarem kauzalnym ($r = 0,855$). Wymiar efektywny jest też silnie powiązany z subwymiarem Dopuszczalna strata ($r = 0,765$), nieco słabiej, aczkolwiek również silnie z pozostałym dwoma subwymiarami (odpowiednio, $r = 0,563$ dla Eksperymentowania i $r = 0,593$ dla Elastyczności). Partnerstwa i sojusze pozostają w silnym związku z drugim z subwymiarów, tj. Dopuszczalną stratą ($r = 0,546$). Słabe korelacje z wszystkimi pozostałymi subwymiarami wykazuje natomiast Eksperymentowanie. Wszystkie omawiane związki są dodatnie, a więc wyższa ocena danego (sub)wymiaru wiązała się z wyższą oceną innego.

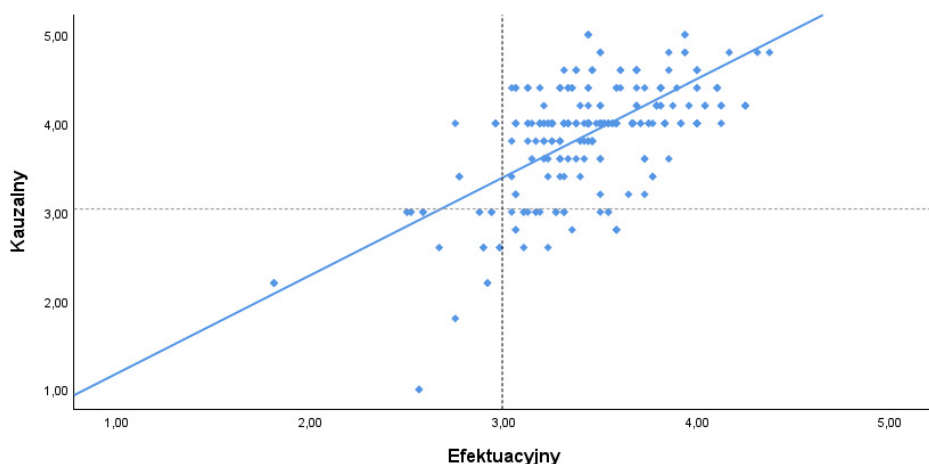
Tabela 3.7. Współczynniki korelacji między wymiarami modelu podejmowania decyzji (r)

Zmienne	KPD	EPD	F1	F2	F3	F4
Kauzalny (KPD)	1	0,694***	0,855***	0,607***	0,101**	0,344***
Efektuacyjny (EPD)	0,694**	1	0,728**	0,765***	0,563***	0,593***
Partnerstwa i sojusze (F1)	0,855***	0,728***	1	0,546***	0,089*	0,375***
Dopuszczalna strata (F2)	0,607***	0,765***	0,546***	1	0,111**	0,459***
Eksperymentowanie (F3)	0,101**	0,563***	0,089*	0,111**	1	0,002
Elastyczność (F4)	0,344***	0,593***	0,375**	0,459**	0,002	1

r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw ($n = 412$).

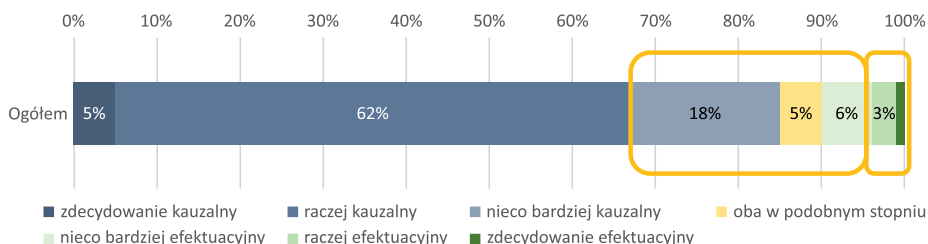
Uwagę zwraca też silna korelacja między logiką kauzalną i efektuacyjną – współczynnik korelacji liniowej Pearsona sięga 0,694 (zależność jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01). Współczynnik determinacji dla liniowej funkcji regresji opisującej tę relację sięga $R^2 = 0,482$, co wskazuje na całkiem dobre dopasowanie tej funkcji do danych empirycznych (por. rys. 3). Zasadniczo, w przedsiębiorstwach, w których wyższa jest ocena stosowania logiki kauzalnej, wyższa jest też ocena stosowania logiki efektuacyjnej, choć są też tacy, dla których np. zmienna EDP ma wartość bliską 3, podczas gdy KDP – bliską 1. Jak pokazuje rysunek 3.3, większość odpowiedzi skupia się w pierwszej ćwiartce (KDP i EDP powyżej 3, oba podejścia do podejmowania decyzji oceniane wysoko). W drugiej ćwiartce (niski efektuacyjny, wysoki kauzalny) występują tylko pojedyncze podmioty – jest to rzadko występująca struktura modelu podejmowania decyzji w małych przedsiębiorstwach w Polsce. W trzeciej ćwiartce (niski efektuacyjny, niski kauzalny) znajduje się nieco więcej podmiotów, przy czym zwykle poziom EDP jest tu bliski 3. W czwartej ćwiartce (wysoki efektuacyjny, niski kauzalny) również nie ma zbyt wiele podmiotów, większość z nich ma wartości EDP bliskie 3.



Rysunek 3.3. Zależność między oceną kauzalnej i efektuacyjnej logiki podejmowania decyzji
Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Na podstawie różnicy między oceną wymiaru efektuacyjnego i kauzalnego (EPD – KPD) podzielono przedsiębiorstwa na siedem grup definiujących preferencje ich reprezentantów w zakresie podejmowania decyzji. Jeśli różnica (co do wartości bezwzględnej) przekraczała 1, uznawano dany model za zdecydowanie preferowany, jeśli różnica ta wahała się między 0,5 a 1 – jako model raczej preferowany, jeśli różnica wynosiła między 0,1 a 0,5 – jako nieco bardziej preferowany,

zaś w przedziale $[-0,1; +0,1]$ – jako preferowane w podobnym stopniu. Jak widać model kauzalny preferowany jest znacznie częściej – 85% ogółu badanych preferuje to właśnie podejście do podejmowania decyzji (rysunek 3.4). Z kolei model efektuacyjny preferowany jest w co dziesiątej firmie, zaś 5% podmiotów ma ambiwalentne podejście w tym zakresie.



Rysunek 3.4. Preferowany model podejmowania decyzji

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Jeśli jako ambiwalentne podejście przyjąć takie, dla których różnica nie przekracza co do wartości bezwzględnej 0,5, to jako mające niezdefiniowane/ambiwalentne można byłoby uznać 28,6% podmiotów spośród 412 ogółu badanych, podczas gdy 67,7% określić należałoby w takim ujęciu jako kauzalne, zaś 3,6% jako efektuacyjne (grupy te obwiedzione są pomarańczową linią na rys. 4).

Zarówno wynik dla efektu kauzalnego, jak i efektuacyjnego jest wyższy w przypadku małych firm (tabela 3.8), przy czym nieco większe różnice dotyczą pierwszego z nich (średnie 4,07 vs. 3,83). Zaznaczyć należy też, że zarówno dla mikro, jak i małych firm wyższa jest ocena efektu kauzalnego niż efektuacyjnego (nieco bardziej jest to widoczne dla małych firm). Analizując poszczególne wymiary modelu efektuacyjnego, można zauważyć podobne prawidłowości – eksperymentowanie, partnerstwa i sojusze oraz elastyczność są na wyższym poziomie dla małych firm, podczas gdy dopuszczalna strata – w mikroprzedsiębiorstwach. Na najwyższym poziomie odnotowano elastyczność małych firm ($M = 4,29$), a także partnerstwa i sojusze dla tej grupy ($M = 4,11$), najniższa, dla obu grup, a zwłaszcza dla mikroprzedsiębiorstw, jest ocena eksperymentowania (zaledwie 1,96 dla mikro-podmiotów).

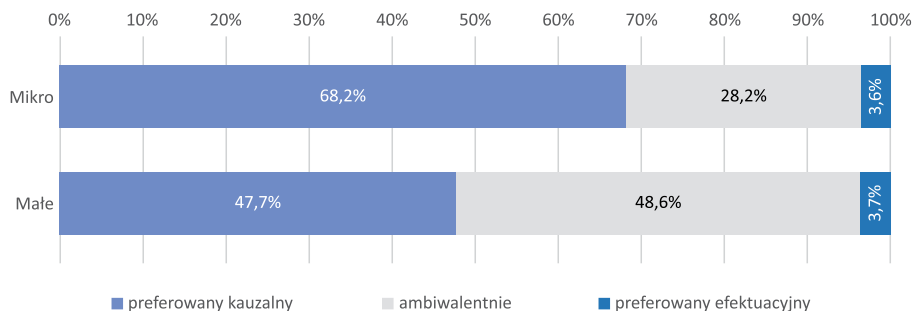
Tabela 3.8. Modele podejmowania decyzji według wielkości firmy

	Mikroprzedsiębiorstwa					Małe przedsiębiorstwa					p
	M	Me	SD	S	K	M	Me	SD	S	K	
Kauzalny	3,83	4,00	0,54	-2,01	6,01	4,07	4,20	0,50	-0,77	-0,14	<0,001***
Efektuacyjny	3,40	3,50	0,34	-1,75	5,74	3,57	3,58	0,34	0,38	-0,79	0,003***
Partnerstwa i sojusze	3,80	4,00	0,51	-2,10	6,09	4,11	4,00	0,40	-0,38	0,02	<0,001***
Dopuszczalna strata	3,82	4,00	0,51	-2,50	10,99	3,60	3,50	0,57	-0,78	0,65	<0,001***
Eksperymentowanie	1,96	2,00	0,66	0,94	1,69	2,29	2,00	0,69	0,82	0,27	<0,001***
Elastyczność	4,00	4,00	0,37	-0,16	4,57	4,29	4,50	0,53	-0,43	-0,18	<0,001***

Boldem oznaczono średnie dla grupy, w której na podstawie średnich rang ustalono wyższy poziom zjawiska.

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; Z – statystyka testu Manna-Whitneya, p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).



$p < 0,001^{***}$, $V = 0,192$, p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera-Freemana-Haltona, V – współczynnik V-Cramera

Rysunek 3.5. Preferowany model podejmowania decyzji według wielkości firmy (%)

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Wybór modelu podejmowania decyzji jest istotnie ($p < 0,001$), choć niezbyt silnie ($V = 0,192$) powiązany z wielkością firmy – model efektuacyjny stosowany jest podobnie rzadko (3,6–3,7%), natomiast występują różnice odnośnie do modelu kauzalnego, który znacznie częściej preferują mikroprzedsiębiorstwa (dwie na trzy firmy wobec niespełna połowy małych podmiotów). W małych przedsiębiorstwach model kauzalny jest wybierany podobnie często jak połączenie obu modeli podejmowania decyzji (rysunek 3.5).

3.2. Niepewność a logika podejmowania decyzji

Niepewność oceniano w oparciu o pytanie: „Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do otoczenia Państwa firmy”, w którym uwzględniano dziesięć kwestii (tabela 3.9). Ankietowani udzielali odpowiedzi używając 5-stopniowej skali Likerta, gdzie wyższe wartości wskazują na wyższy poziom niepewności. Analizując wyniki, można zauważyć, że najwyższa średnia ocen ($M = 3,74$) dotyczyła częstego pojawiania się nowych produktów i/lub usług w branży w ostatnich pięciu latach (D2.2) oraz konkurencyjności marketingu i dystrybucji (D2.5). Mediana dla tych zmiennych wyniosła 4, a ponad 75% respondentów oceniło je na poziomie 4 lub 5, co sugeruje wysoki stopień postrzeganej dynamiki otoczenia.

Istotne znaczenie miały również kwestie związane z zachowaniami konkurencji – aż 53,4% badanych oceniło, że konkurencja podejmowała działania zagrażające ich firmie (D2.4), a mediana tej zmiennej wyniosła 4. Podobnie, konkurencja cenowa (D2.1) była postrzegana jako wysoka – 66,2% respondentów oceniło ją na poziomie 1, co wskazuje na silną presję kosztową. Przedsiębiorcy uznali także, że przewidywalność preferencji klientów i otoczenia gospodarczego jest ograniczona – odpowiednio D2.7 ($M = 3,31$) i D2.8 ($M = 3,36$), przy czym połowa ocen mieściła się w przedziale 3–4.

Najniższe wartości średnie odnotowano dla stabilności ograniczeń prawnych, politycznych i ekonomicznych (D2.10, $M = 2,83$), co oznacza, że respondenci mieli podzielone opinie w tej kwestii. Wyniki te wskazują, że małe przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach umiarkowanej do wysokiej niepewności, zwłaszcza w zakresie innowacyjności branży, dynamiki konkurencji i zmieniających się preferencji klientów. Wartości współczynnika skośności i kurtozy sugerują, że rozkłady większości zmiennych są asymetryczne, co odzwierciedla dużą różnorodność ocen wśród respondentów.

Tabela 3.9. Ocena niepewności otoczenia [zakres 1–5]

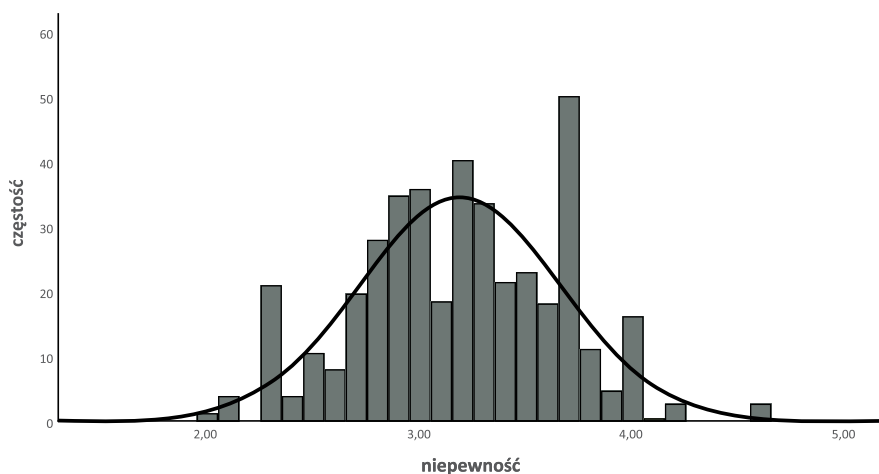
Wyszczególnienie		Odsetek odpowiedzi					Statystyki opisowe				
		1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
D2.1	Konkurenci mojej firmy oferują podobne produkty do mojej w niższych cenach lub w tych samych cenach, ale z bardziej zaawansowanymi funkcjami	66,2	17,2	8,5	7,5	0,6	1,59	1,00	0,97	1,56	1,37
D2.2	W ciągu ostatnich pięciu lat w mojej branży często pojawiały się nowe produkty i/lub usługi	1,6	5,3	17,5	68,4	7,2	3,74	4,00	0,73	-1,35	2,70
D2.3	Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w mojej branży jest dla mojej firmy większym wyzwaniem	0,0	31,0	25,1	43,7	0,1	3,13	3,00	0,86	-0,24	-1,58
D2.4	Konkurencja podejmowała działania zagrażające mojej firmie	0,0	10,0	34,5	53,4	2,1	3,48	4,00	0,70	-0,61	-0,32
D2.5	Marketing i dystrybucja produktów są bardzo konkurencyjne w mojej branży	0,0	3,8	21,3	71,9	3,0	3,74	4,00	0,57	-1,15	1,61
D2.6	Zachowanie konkurencji stało się bardziej nieprzewidywalne	0,0	13,4	35,9	49,2	1,6	3,39	4,00	0,73	-0,52	-0,63
D2.7	Gusta i preferencje klientów mojej firmy stały się bardziej nieprzewidywalne	0,0	19,4	31,3	47,9	1,5	3,31	3,00	0,80	-0,45	-0,98
D2.8	Zewnętrzne otoczenie gospodarcze mojej firmy stało się bardziej nieprzewidywalne (szybkie, dynamiczne zmiany)	0,0	18,3	30,3	48,9	2,5	3,36	4,00	0,80	-0,44	-0,86
D2.9	Zewnętrzne otoczenie technologiczne mojej firmy stało się bardziej nieprzewidywalne (szybkie, dynamiczne zmiany)	0,0	20,4	26,9	51,2	1,5	3,34	4,00	0,81	-0,52	-1,01
D2.10	W ciągu ostatnich pięciu lat ograniczenia prawne, polityczne i ekonomiczne otaczające moją firmę pozostały takie same	12,8	34,0	12,9	37,8	2,5	2,83	3,00	1,14	-0,09	-1,31
Ogółem							3,19	3,20	0,48	-0,03	-0,26

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtোza

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Dodać należy, że współczynnik alfa Cronbacha dla oceny „Niepewności” wynosi 0,776, KMO = 0,758, w teście sferyczności Bartletta $\chi^2(45) = 2223,2$, $p < 0,001$, co potwierdza, że zmienne te są odpowiednio dobrane (pozwalają na rzetelny pomiar niepewności). Do zestawu tego relatywnie słabiej pasuje jedynie D2.2 – „W ciągu ostatnich pięciu lat w mojej branży często pojawiały się nowe produkty i/lub usługi” ($MSA = 0,446 < 0,5$, moc dyskryminacyjna $< 0,1$, alfa Cronbacha rośnie do 0,806 po jej usunięciu). Własności te są jednak na akceptowalnym poziomie. Dla pozostałych zmiennych MSA jest na oczekiwanym poziomie, tj. jest wyższe od 0,5. Ostatecznie pomiar niepewności otoczenia firmy dokonany zostanie w oparciu o dziesięć elementów. Wynik ogólny wyznaczono jako średnią z punktów uzyskanych dla dziesięciu itemów, a zatem może przyjmować wartości od 1 do 5. Wartość bliższa 5 oznacza większą niepewność otoczenia firmy.

Niepewność ocenić można średnio na 3,19 (z przeciętnym odchyleniem rzędu ok. 0,48), a dla połowy badanych jest nie niższa niż 3,2 (tabela 3.9). Żadne z badanych przedsiębiorstw nie osiągnęło ani możliwie najniższej wartości (w próbie $\min = 2$), ani możliwie największej ($\max = 4,7$). Skośność rozkładu tej zmiennej jest słaba ($S = -0,033$, $K = -0,255$), potwierdza to również rysunek 3.6.



Rysunek 3.6. Histogram obrazujący rozkład zmiennej „Niepewność” [zakres 1–5]

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw ($n = 412$).

Niepewność otoczenia oceniana jest na istotnie wyższym poziomie w mikroprzedsiębiorstwach (w teście t-Studenta $p < 0,001$), a efekt jest umiarkowanie silny (statystyka d-Cohena = 0,671). Średnia ocena niepewności w mikroprzedsiębiorstwach to 3,18 ($SD = 0,47$), zaś w małych $M = 3,50$ ($SD = 0,44$).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 3.10 potwierdzają, że istnieje zależność między poziomem niepewności otoczenia a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców. Niemniej jednak jest ona statystycznie istotna tylko

w odniesieniu do podejścia kauzalnego ($r = -0,175$), a bardzo słaba jest w odniesieniu do podejścia efektuacyjnego ($r = -0,067$). A zatem, w im bardziej niepewnym otoczeniu funkcjonują małe przedsiębiorstwa, tym mniej identyfikują się z kauzalnym podejściem do podejmowania decyzji, podczas gdy niezależnie od stopnia niepewności logika efektuacyjna stosowana jest z podobnym natężeniem. Dodatkowo, tam gdzie ma miejsce wyższa niepewność, dopuszczalna strata obserwowana jest na niższym poziomie (można powiedzieć, że niepewność obniża podejmowanie decyzji w kategoriach dopuszczalnej straty, aczkolwiek zastosowana metoda nie przesądza o związku przyczynowo-skutkowym). Podobne wnioski dotyczą elastyczności – tam, gdzie obserwowana jest wyższa niepewność, elastyczność jest niższa (można powiedzieć, że małe firmy są bardziej „usztynwione” przy większej niepewności otoczenia, aczkolwiek ponownie nie przesądza to o przyczynowości). Z kolei w firmach, w których odnotowana jest niższa niepewność, firmy są mniej skłonne do eksperymentowania ($r = 0,223$). Niepewność nie koreluje natomiast z partnerstwem i sojuszami ($r = -0,075$).

Tabela 3.10. Korelacja między oceną niepewności otoczenia a podejmowaniem decyzji

Niepewność	Podejmowanie decyzji					
	Kauzalny	Efektu- acyjny	Partner- stwa i sojusze	Dopusz- czalna strata	Ekspery- mentowa- nie	Elastycz- ność
Niepewność ogółem	-0,175***	-0,067	-0,075	-0,239***	0,223***	-0,204***
D2.1	-0,356***	-0,205***	-0,331***	-0,397***	0,285***	-0,251***
D2.2	0,396***	0,297***	0,323***	0,324***	0,092*	0,032
D2.3	-0,200***	-0,147***	-0,103**	-0,213***	0,022	-0,138***
D2.4	-0,157***	-0,150***	-0,073	-0,253***	0,020	-0,131***
D2.5	0,260***	0,228***	0,226***	0,177***	0,110**	0,082*
D2.6	-0,074	-0,038	-0,048	-0,048	0,111**	-0,200***
D2.7	-0,004	0,105**	0,091*	-0,005	0,192***	-0,074
D2.8	-0,080	0,016	0,055	-0,170***	0,167***	-0,076
D2.9	-0,146***	-0,008	-0,085*	-0,115**	0,212***	-0,131***
D2.10	-0,353***	-0,263***	-0,242***	-0,405***	0,068	-0,187***

r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw ($n = 412$).

W przedsiębiorstwach, których konkurenci oferują podobne produkty w niższych cenach, bądź też w tych samych cenach, ale z bardziej zaawansowanymi funkcjami (zmienna D2.1), skłonność do eksperymentowania jest większa ($r = 0,285$), zaś pozostałe wymiary i subwymiary podejmowania decyzji kształtują się na niższym poziomie (jest mniejsza elastyczność i skłonność do podejmowania partnerstw i sojuszy, niższy jest akceptowalny próg straty), przy czym efekt ten jest silniejszy w odniesieniu do logiki kauzalnej niż efektuacyjnej (obie kształtują się na niższym poziomie przy większej konkurencji w ww. znaczeniu).

Firmy działające w bardziej innowacyjnej branży (zmienna D2.2) są bardziej skłonne do podejmowaniu decyzji zgodnie z logiką kauzalną, ale też i efektuacyjną, w tym do zawierania sojuszy. Mają też wyższy próg dopuszczalnej straty, podczas gdy tylko nieznacznie innowacyjność wiąże się z większą skłonnością do eksperymentowania, a nie koreluje z elastycznością.

W małych firmach, dla których utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w ich branży są większym wyzwaniem (D2.3), rzadziej stosowany jest kauzalny model podejmowania decyzji, ale też rzadziej identyfikują się z modelem efektuacyjnym. Efekt niepewności jest przy tym wyższy dla modelu kauzalnego (w firmach obserwuje się, że w warunkach trudności z utrzymaniem pozycji rynkowej, silniej reagują odejściem od kauzalnego podejmowania decyzji niż efektuacyjnego). Odnosząc się do poszczególnych subwymiarów modelu efektuacyjnego, zauważmy, że trudności w utrzymaniu pozycji rynkowej pozostają w najsilniejszym (choć nadal słabym) związku z podejmowaniem decyzji zgodnie z modelem dopuszczalnej straty ($r = -0,213$), a nie wykazują związku z eksperymentowaniem.

Jeśli konkurencja podejmowała działania zagrażające firmie (D2.4), to skłonność do podejmowania decyzji zgodnie z modelem kauzalnym malała w podobnym stopniu jak skłonność do decydowania efektuacyjnego. Zależności są statystycznie istotne, ale słabe. Ponownie, najsilniejszy związek obserwuje się w odniesieniu do dopuszczalnej straty ($r = -0,253$), podczas gdy eksperymentowanie oraz partnerstwa i sojusze nie wykazują związku z tym, jak silnie firma odczuwała zagrożenia ze strony konkurencji.

Marketing i dystrybucja produktów są bardzo konkurencyjne w branży reprezentowanej przez badanych (D2.5) istotnie w sensie statystycznym, a przy tym dodatnio koreluje ze wszystkimi analizowanymi aspektami podejmowania decyzji. Jeśli weźmiemy pod uwagę efekty podejścia kauzalnego i efektuacyjnego, nieco silniejszy, choć nadal słaby związek obserwowany jest dla pierwszego z nich ($r = 0,260$). W firmach z branż, w których podmioty konkurują marketingiem i dystrybucją produktów, skłonność do podejmowania decyzji zgodnie z modelem kauzalnym jest nieco wyższa niż zgodnie z modelem efektuacyjnym. W największym (choć nadal słabym) stopniu to konkurowanie marketingiem i dystrybucją jest powiązane z zawieraniem partnerstw i sojuszy – wyższy poziom tej zmiennej obserwowany jest w firmach działających w branży, w której podmioty bardziej konkurują marketingiem i dystrybucją. W odniesieniu do pozostałych wymiarów

efektuacyjnego podejmowania decyzji efekt jest słabszy (choć też istotny statystycznie i dodatni). Najslabiej aspekt ten koreluje, co może zaskakiwać, z elastycznością.

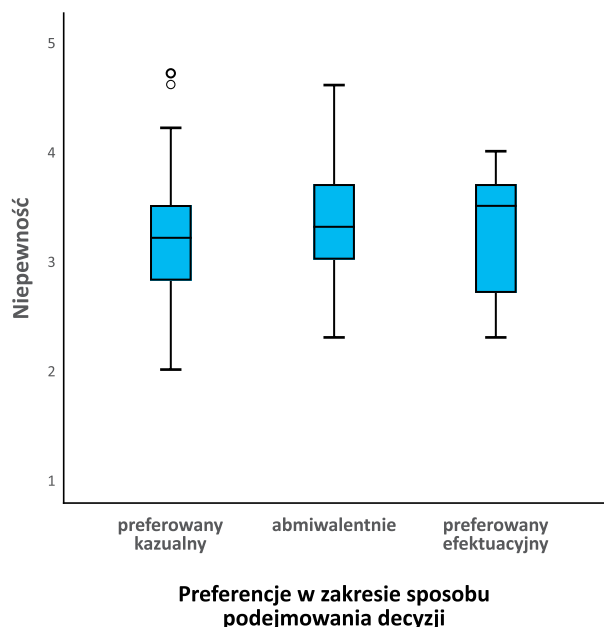
Fakt, że zachowanie konkurencji stało się bardziej nieprzewidywalne (D2.6), nie wykazuje związku z modelem podejmowania decyzji – ani kauzalnym, ani efektuacyjnym. Nie ma też związku z tworzeniem partnerstw i sojuszy ani dopuszczalną stratą, słabo ujemnie koreluje z elastycznością i jeszcze słabiej dodatnio koreluje z eksperymentowaniem. W warunkach większej nieprzewidywalności konkurencji firmy są mniej elastyczne, ale z drugiej strony nieco bardziej otwarte na eksperymentowanie.

Podobnie słabe są związki między podejmowaniem decyzji a niepewnością co do gustów i preferencji klientów (D2.7). Nie wykazuje to powiązania z nasileniem modelu kauzalnego, zaś słabo wiąże się z nasileniem modelu efektuacyjnego (firmy nieco mocniej podejmowanie decyzji opierają na tym podejściu). Istotne związki, choć słabe, odnotowano również względem eksperymentowania oraz partnerstw i sojuszy (większej niepewności co do preferencji klientów towarzyszy większa otwartość na eksperymentowanie i tworzenie partnerstw i sojuszy).

Co ciekawe, model podejmowania decyzji tylko w niewielkim stopniu reaguje na zmienność otoczenia gospodarczego i technologicznego. Zmiany w otoczeniu gospodarczym (D2.8) nie są istotnie skorelowane ani z modelem kauzalnym, ani efektuacyjnym podejmowania decyzji, ale też z elastycznością oraz tworzeniem partnerstw. Natomiast obserwuje się słabą korelację ujemną względem dopuszczalnej straty (próg dopuszczalnej straty jest niższy przy większej zmienności otoczenia gospodarczego) i dodatnią z eksperymentowaniem (jest ono większe, gdy zmienność otoczenia gospodarczego rośnie). Te słabe związki mogą być efektem tego, że mowa tu o ogólnych warunkach funkcjonowania firm w przestrzeni makroekonomicznej, a ta jest podobna dla wszystkich małych podmiotów, co osłabia zmienność opinii badanych na ten temat. Z kolei jeśli pod uwagę wzięte zostanie zewnętrzne otoczenie technologiczne (D2.9), to jego oddziaływanie będzie różne w zależności od stopnia wykorzystania nowych technologii. A zatem, niepewność otoczenia technologicznego ujemnie (istotnie statystycznie, ale słabo) koreluje z kauzalnym podejmowaniem decyzji, a nie koreluje z modelem efektuacyjnym. Można więc powiedzieć, że firmy reagują na tę niepewność technologiczną, odchodząc od modelu kauzalnego, aczkolwiek nie przekłada się to na większe wykorzystanie modelu efektuacyjnego. Większej niepewności otoczenia technologicznego towarzyszy większa skłonność do eksperymentowania ($r=0,212$), a jednocześnie mniejsza elastyczność, dopuszczalna strata i skłonność do zawierania sojuszy, aczkolwiek relacje te są słabe (współczynniki korelacji na poziomie od $-0,085$ do $-0,131$).

Z kolei utrzymanie ograniczeń po stronie otoczenia prawnego, politycznego i ekonomicznego (D2.10) jest umiarkowanie silnie ujemnie powiązane z podejmowaniem decyzji (poza eksperymentowaniem). Zwłaszcza model kauzalny oraz dopuszczalna strata są na niższym poziomie, jeśli te ograniczenia się utrzymują.

Istotna statystycznie, a przy tym raczej słaba jest korelacja między niepewnością a tym, na ile model efektuacyjny jest bardziej preferowany niż kauzalny ($r = 0,183$, $p < 0,001$) – w przedsiębiorstwach, które odczuwają większą niepewność otoczenia bardziej preferowany jest model efektuacyjny niż kauzalny (różnica EPD – KPD jest wyższa). Obrazuje to również rysunek 3.7, na którym zaprezentowano, jak różni się ocena niepewności otoczenia w firmach, które preferują jeden lub drugi model.



Rysunek 3.7. Preferowany model podejmowania decyzji vs. niepewność otoczenia

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw ($n = 412$).

Model kauzalny preferowany jest przez firmy, które doświadczają relatywnie niższej niepewności (mediana, której odpowiada pogrubiona linia jest najniższa – $Me = 3,2$, $M = 3,12$, a dla zdecydowanie preferujących model kauzalny średnie sięgają nawet: $Me = 2,9$, $M = 2,8$). Firmy, które preferują model efektuacyjny, mają najwyższą medianę oceny niepewności otoczenia: $Me = 3,5$. Niższa mediana oceny niepewności odnotowywana jest dla firm ambiwalentnie podchodzących do podejmowania decyzji (tj. dla których w podobnym stopniu ważne są oba podejścia) – $Me = 3,3$.

Reasumując, można zweryfikować pozytywnie hipotezy badawcze:

H1: Istnieje zależność między poziomem niepewności otoczenia a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców, a także hipotezy szczegółowe:

H1a: W warunkach wysokiej niepewności otoczenia małe firmy częściej stosują logikę efektuacyjną;

H1b: W warunkach niskiej niepewności otoczenia małe firmy częściej stosują logikę kauzalną.

Analiza zależności między ogólną oceną niepewności otoczenia a podejmowaniem decyzji została również przeprowadzona w przekroju wielkości firmy (tabela 3.11).

Tabela 3.11. Korelacja między oceną niepewności otoczenia i podejmowaniem decyzji według wielkości przedsiębiorstwa (r)

	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa
Kauzalny	-0,195***	0,340****
Efektuacyjny	-0,088	0,406***
Partnerstwa i sojusze	-0,090	0,080
Dopuszczalna strata	-0,253***	0,483***
Eksperymentowanie	0,213***	0,348***
Elastyczność	-0,228***	0,020

r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Powyższe zestawienie dostarcza następujących wniosków:

- korelacja jest silniejsza w przypadku małych firm niż mikro,
- małe przedsiębiorstwa wyżej oceniające niepewność otoczenia na wyższym poziomie mają efektuacyjne podejmowanie decyzji ($r = 0,406$), ale też wyżej oceniają model kauzalny ($r = 0,340$),
- w przypadku mikroprzedsiębiorstw korelacja względem efektu kauzalnego jest słabsza, ale istotna statystycznie, przy czym jej znak jest przeciwny – mikroprzedsiębiorstwa wyżej oceniające niepewność otoczenia na niższym poziomie mają kauzalne podejmowanie decyzji ($r = -0,195$), zaś model efektuacyjny nie jest istotnie powiązany z niepewnością otoczenia,

- eksperymentowanie jest istotnie dodatnio powiązane z oceną niepewności zarówno dla małych, jak i mikropodmiotów – większe nasilenie eksperymentowania przy podejmowaniu decyzji występuje w firmach, w których niepewność otoczenia jest większa,
- elastyczność jest istotnie powiązana z niepewnością otoczenia tylko w mikroprzedsiębiorstwach, w których większej niepewności towarzyszy mniejsza elastyczność,
- dopuszczalna strata jest blisko dwukrotnie silniej powiązana z niepewnością otoczenia w małych firmach, a co więcej kierunek relacji jest przeciwny – w małych firmach wyższa dopuszczalna strata występuje przy większej niepewności otoczenia, podczas gdy w mikroprzedsiębiorstwach – przy mniejszej niepewności (w obu przypadkach jest to istotny związek, dla małych firm – silny, dla mikro – umiarkowany),
- partnerstwa i sojusze nie korelują istotnie z niepewnością otoczenia w obu grupach.

3.3. Faza rozwoju a logika podejmowania decyzji

Analizując relację między podejmowaniem decyzji i fazami rozwoju firmy, łącznie ujęto firmy w fazie uruchomienia i dynamicznego wzrostu (grupa 1) oraz w fazie stabilizacji i schyłkowej (grupa 2) (z uwagi na niewielkie liczebności obu „skrajnych” grup). Wyniki porównujące te dwie grupy zestawiono w tabeli 3.12. Model kauzalny jest istotnie ważniejszy w firmach, które są w fazie dynamicznego wzrostu lub uruchomienia (średnia 3,93 vs. 3,81 dla fazy stabilizacji/schyłkowej, $p = 0,085$). Analogiczne wnioski dotyczą modelu efektuacyjnego – również w tym przypadku faza rozwoju istotnie różnicuje jego poziom ($p = 0,010$), istotnie niższy w fazie stabilizacji/schyłkowej (średnia 3,37 vs. 3,52). Przytoczone wyniki wskazują przy tym, że efektuacyjna logika podejmowania decyzji niezależnie od fazy rozwoju firmy jest niższa od kauzalnej, a zatem i w firmach w fazie uruchomienia/stabilizacji i w fazie stabilizacji/schyłkowej model kauzalny ma wyższą ocenę niż efektuacyjny (średnio o ok. 0,5 pkt).

Analizując poszczególne wymiary modelu efektuacyjnego, zauważyć można też, że podobne różnice – istotne statystycznie, z wyższym wynikiem dla firm w fazie uruchomienia/dynamicznego wzrostu – dotyczą trzech z nich: partnerstwa i sojusze, dopuszczalna strata i elastyczność. Natomiast eksperymentowanie przebiega analogicznie, niezależnie od fazy rozwojowej firmy (tabela 3.12). Analizując wszystkie średnie, można powiedzieć, że jeśli chodzi o podejście efektuacyjne, na najwyższym poziomie jest elastyczność firm w fazie uruchomienia lub dynamicznego wzrostu ($M = 4,13$, $Me = 4$), zaś najniższy jest poziom eksperymentowania zarówno firm w fazie stabilizacji lub schyłkowej ($M = 1,94$, $Me = 2$), ale i uruchomienia lub dynamicznego wzrostu ($M = 2,07$, $Me = 2$).

Tabela 3.12. Faza rozwoju przedsiębiorstwa a ocena poszczególnych wymiarów oceny procesu podejmowania decyzji [zakres 1–5]

Model podejmowania decyzji	Faza rozwoju	Min	Max	M	Me	SD	S	K	p
Kauzalny	uruchomienia/ dynamicznego wzrostu	1,80	4,80	3,93	4,00	0,48	-2,17	6,62	0,065*
	stabilizacji/schył- kowa	1,00	5,00	3,81	4,00	0,55	-1,93	5,74	
Efektuacyjny	uruchomienia/ dynamicznego wzrostu	2,75	4,38	3,52	3,50	0,31	0,13	-0,12	0,010**
	stabilizacji/schył- kowa	1,81	4,25	3,37	3,50	0,34	-2,04	6,13	
Partnerstwa i sojusze	uruchomienia/ dynamicznego wzrostu	2,00	5,00	3,92	4,00	0,47	-1,60	5,40	0,006***
	stabilizacji/schył- kowa	1,25	4,75	3,78	4,00	0,51	-2,16	6,11	
Dopuszczalna strata	uruchomienia/ dynamicznego wzrostu	2,00	5,00	3,98	4,00	0,38	-0,05	4,01	0,014**
	stabilizacji/schył- kowa	1,00	5,00	3,78	4,00	0,54	-2,59	10,01	
Eksperymentowanie	uruchomienia/ dynamicznego wzrostu	1,00	4,00	2,07	2,00	0,85	0,99	0,53	0,878
	stabilizacji/schył- kowa	1,00	4,00	1,94	2,00	0,60	0,74	1,58	
Elastyczność	uruchomienia/ dynamicznego wzrostu	4,00	5,00	4,13	4,00	0,31	2,25	3,63	0,005***
	stabilizacji/schył- kowa	2,50	5,00	3,98	4,00	0,39	-0,31	3,86	

Boldem oznaczono średnie dla grupy, w której na podstawie średnich rang ustalono wyższy poziom zjawiska

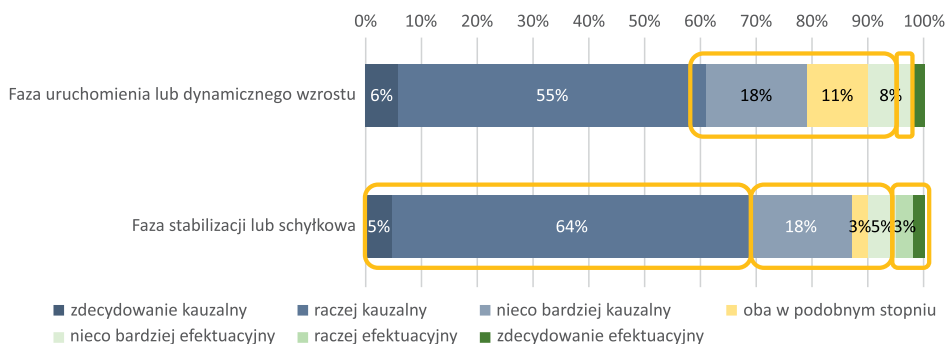
* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

Omówione wyniki potwierdzają pozytywną weryfikację hipotezy badawczej:

H2: Istnieje zależność między fazą rozwoju firmy a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców.

W kolejnym etapie przyjrano się wynikom dla firm w różnych fazach rozwoju, skoncentrowano się tym razem na preferowanym modelu podejmowania decyzji. Jak prezentuje rysunek 3.8, obserwowane są pewne różnice między podmiotami w fazie rozwoju/uruchomienia vs. stabilizacji/schyłkowej – w pierwszej grupie obserwuje się mniejszy niż w drugiej udział podmiotów z podejściem kauzalnym (udział tych, które określono jako przynajmniej „nieco bardziej kauzalne” wynosi, odpowiednio, 85% i 80%), przy jednoczesnym analogicznym udziale podmiotów z podejściem efektuacyjnym (10%) i większym udziale mających podejście ambiwalentne („oba w podobnym stylu”, 11% vs. 3%). Przy tak szczegółowym ujęciu, różnice według faz rozwoju nie są statystycznie istotne ($p=0,109$), a wielkość efektu jest mała ($V=0,166$).



Dla siedmiu wariantów modelu podejmowania decyzji: $p=0,109$, p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera-Freemana-Haltona, $V=0,166$

Dla trzech wariantów modelu podejmowania decyzji (preferowany kauzalny, ambiwalentny, preferowany efektuacyjny): $p=0,076^*$, $* p<0,10$, p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera-Freemana-Haltona, $V=0,114$

Rysunek 3.8. Faza rozwoju przedsiębiorstwa a preferencje w zakresie modelu podejmowania decyzji

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw ($n=412$).

Zauważyć można, że w obu grupach zdecydowanie kauzalne podejście stosuje tylko po 5% badanych, podczas gdy model zdecydowanie efektuacyjny występuje tylko w nielicznych firmach w fazie stabilizacji/schyłkowej. Nawet jeśli pod uwagę wzięte zostaną odpowiedzi „raczej kauzalny/efektuacyjny” (grupy zaznaczone kolorową linią) udział preferujących drugi z modeli podejmowania decyzji jest bardzo rzadki w przypadku firm w fazie uruchomienia lub dynamicznego rozwoju (zaledwie 1%), ale tylko nieznacznie częściej dotyczy firm w fazie stabilizacji/schyłkowej (4%). Z kolei model kauzalny preferowany jest przez 61% firm

z pierwszej grupy i 69% z drugiej (rysunek 3.8). Gdy weźmiemy pod uwagę preferowany model podejmowania decyzji (trzy grupy), omawiane różnice są statystycznie istotne na poziomie istotności 0,10, aczkolwiek efekt jest słaby ($p = 0,076$, $V = 0,114$).

3.4. Logika podejmowania decyzji a wyniki firmy

Wyniki firmy badano w oparciu o pytanie: „Jak zmieniła się sytuacja Państwa firmy w ciągu ostatnich dwóch (2022–2023) lat w zakresie? Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie 1 – znaczący spadek, 2 – niewielki spadek, 3 – brak zmian, 4 – niewielki wzrost, 5 – znaczący wzrost”. Analiza wyników firmy i ich relacji z procesem podejmowania decyzji prowadzona zatem będzie w ujęciu dynamicznym – ocenie poddana zostanie nie aktualna w momencie badania (2024 r.) sytuacja małej firmy, tylko jej zmiana. Dla uproszczenia dalej używane będzie określenie „wyniki firmy”. Oprócz poszczególnych aspektów składających się na wyniki przedsiębiorstwa, wyznaczono również wynik ogólny. Było to możliwe, gdyż tak zaprojektowany pomiar wyników firmy jest rzetelny (współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,984), miara adekwatności doboru próby $KMO = 0,961$ (przekracza 0,5), a test sferyczności Bartletta jest istotny ($\chi^2(55) = 7803,6$, $p < 0,001$). Dodatkowo, dla każdej ze zmiennych moc dyskryminacyjna jest wysoka (współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym jest na poziomie 0,871 i wyższym, a więc przekracza progową wartość 0,5), również MSA jest wysokie (najniższe to 0,945, a więc dla wszystkich zmiennych przekracza próg 0,5). Wynik ogólny (zmienna Wyniki firmy ogółem, WFO) wyznaczono jako średnią z punktów uzyskanych dla jedenastu itemów, a zatem może przyjmować wartości od 1 do 5. Wartość bliższa 5 oznacza bardziej korzystną zmianę wyników firmy (w uproszczeniu – wyższe wyniki firmy).

Wynik firmy ogółem jest na poziomie średnio 3,14, a więc średnio małe firmy odnotowały lekką poprawę wyników (stabilizację z tendencją do wzrostu) w porównaniu z latami 2022–2023, a zróżnicowanie wyników jest słabe – $SD = 0,72$, czyli stanowi 23% średniej (tabela 3.13). Połowa wyników jest przy tym nie niższa niż 3 (połowa firm odnotowała przynajmniej stabilizację wyników i dotyczy to zarówno wyników ogółem, jak i każdego z analizowanych aspektów). Skośność i kurtoza wskazują na to, że rozkład zmiennej WFO nie różni się znacząco od rozkładu normalnego. Dla wszystkich analizowanych aspektów średnia jest nie niż 3, waha się między 3,07 w przypadku możliwości rozwoju firmy i wdrażania innowacji do 3,21 dla zmiany wielkości przychodów i 3,22 dla dynamiki liczby klientów. Również wielkość sprzedaży ma wysoką średnią ($M = 3,19$). Nieco mniejszą

dynamikę można odnotować w przypadku skuteczności działań strategicznych, płynności finansowej, zysku, udziału w rynku oraz kondycji firmy w porównaniu z konkurencją (tabela 3.13).

Tabela 3.13. Ocena wyników firmy [zakres 1–5]

Wyszczególnienie	Odsetek odpowiedzi					Statystyki opisowe				
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S	K
Wielkość przychodów	0,0	20,3	40,6	37,5	1,7	3,21	3,00	0,78	-0,16	-0,92
Zysk	0,0	23,5	41,7	32,8	1,9	3,13	3,00	0,79	0,00	-0,92
Udział w rynku	0,0	20,2	45,5	32,7	1,6	3,16	3,00	0,76	-0,04	-0,79
Liczba klientów	0,0	20,0	39,9	38,5	1,6	3,22	3,00	0,78	-0,19	-0,93
Wielkość sprzedaży	0,0	20,7	41,2	36,5	1,6	3,19	3,00	0,78	-0,13	-0,92
Możliwości rozwoju firmy	0,3	27,5	38,9	31,7	1,6	3,07	3,00	0,82	0,02	-1,01
Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	0,0	18,6	48,0	31,8	1,6	3,16	3,00	0,74	-0,03	-0,67
Płynność finansowa	0,0	17,3	51,4	29,6	1,7	3,16	3,00	0,72	0,03	-0,50
Skuteczności działań strategicznych	1,9	18,0	48,4	30,0	1,6	3,11	3,00	0,78	-0,24	-0,15
Możliwości rozwoju pracowników	1,9	21,1	44,6	30,8	1,6	3,09	3,00	0,81	-0,20	-0,43
Możliwości wdrażania innowacji	0,6	23,8	44,9	28,9	1,7	3,07	3,00	0,79	0,00	-0,67
Wyniki firmy ogółem						3,14	3,00	0,72	-0,03	-0,64

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtoza
Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Pomimo tego, że średnio odnotowano wzrost wyników firmy, należy zauważyć, że mniej więcej co piąta–czwarta mała firma odnotowała spadek wyników w różnych obszarach swojej działalności. Aż 27,8% z nich ograniczyło możliwości rozwoju firmy, 24,4% – możliwości wdrażania innowacji, 23,5% – zmniejszyło zysk, a 23% – możliwości rozwoju pracowników. Zdecydowany spadek odnotowano u nielicznych firm i dotyczyło to tylko skuteczności działań strategicznych i możliwości rozwoju pracowników (2%), możliwości wdrażania innowacji i rozwoju firmy (0,3–0,6%). W nieco mniejszym stopniu (poniżej 20% firm) odnotowywano zmniejszenie płynności finansowej, kondycji firmy w porównaniu z konkurencją

i skuteczności działań strategicznych (w tym zakresie odsetek firm, które doświadczyły stabilizacji jest najwyższy – 48–51,4%). W praktyce firmy najczęściej doświadczały stabilizacji, a zaledwie niespełna 2% – zdecydowanej poprawy wyników. Największy odsetek firm, które odnotowały wzrost dotyczy liczby klientów, wielkości przychodów i sprzedaży (ok. 40%), a najmniejszy (33%) – płynności finansowej i kondycji firmy.

Występują przy tym istotne w sensie statystycznym różnice między mikro i małymi przedsiębiorstwami, na korzyść małych podmiotów (tabela 3.14). Jedyne możliwości rozwoju firmy i wdrażania innowacji oceniane były analogicznie w obu grupach firm ($p > 0,10$). Dość słabe są też różnice dotyczące kondycji firmy względem konkurentów ($p = 0,081$).

Tabela 3.14. Porównanie wyników firmy według wielkości firmy

Wyszczególnienie	Mikroprzedsiębiorstwa					Małe przedsiębiorstwa					p
	M	Me	SD	S	K	M	Me	SD	S	K	
Wyniki firmy ogółem	3,14	3,00	0,73	-0,02	-0,66	3,36	3,36	0,44	-0,15	-0,15	0,006***
Wielkość przychodów	3,20	3,00	0,78	-0,15	-0,93	3,53	4,00	0,65	-0,44	-0,10	<0,001***
Zysk	3,12	3,00	0,79	0,01	-0,92	3,39	3,00	0,64	-0,57	-0,60	0,001***
Udział w rynku	3,15	3,00	0,76	-0,03	-0,80	3,45	3,00	0,57	0,21	-0,54	<0,001***
Liczba klientów	3,21	3,00	0,78	-0,18	-0,94	3,54	4,00	0,65	-0,69	-0,01	<0,001***
Wielkość sprzedaży	3,18	3,00	0,78	-0,12	-0,93	3,46	4,00	0,69	-0,55	-0,32	0,001***
Możliwości rozwoju firmy	3,06	3,00	0,82	0,03	-1,01	3,24	3,00	0,70	-0,37	-0,90	0,038**
Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	3,16	3,00	0,74	-0,02	-0,69	3,31	3,00	0,50	0,38	-0,83	0,081*
Płynność finansowa	3,15	3,00	0,72	0,03	-0,52	3,37	3,00	0,58	0,66	0,10	0,008***
Skuteczności działań strategicznych	3,11	3,00	0,79	-0,23	-0,16	3,34	3,00	0,61	0,15	-0,08	0,012**
Możliwości rozwoju pracowników	3,09	3,00	0,81	-0,20	-0,43	3,20	3,00	0,64	-0,19	-0,59	0,264
Możliwości wdrażania innowacji	3,07	3,00	0,79	0,00	-0,67	3,16	3,00	0,78	0,08	-0,63	0,354

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności, K – kurtozja

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Największe różnice odnotowano w odniesieniu do wzrostu przychodów (3,53 vs. 3,20), liczby klientów (3,54 vs. 3,21), wielkości sprzedaży (3,46 vs. 3,18) i liczby klientów (3,45 vs. 3,15). W mikroprzedsiębiorstwach najniżej oceniano możliwości rozwoju firmy, rozwoju pracowników i wdrażania innowacji (średnia 3,06–3,09), relatywnie najwyżej (średnia 3,20–3,21) – wielkość przychodów i liczbę klientów. Możliwości wdrażania innowacji i rozwoju pracowników i rozwoju firmy były oceniane najniżej również w małych firmach (średnie 3,16–3,24), największy wzrost dotyczył natomiast wielkości przychodów i liczby klientów (tabela 3.14).

Podejmowanie decyzji a wyniki firmy

Wyniki firmy, a właściwie ich dynamika, są dodatnio i istotnie w sensie statystycznym skorelowane z tym, jak podejmowane są decyzje w firmie, przy czym korelacja jest silniejsza dla podejścia efektywnego niż kauzalnego. Wzrost wyników firmy jest wyższy, gdy podejmowanie decyzji jest efektywne (wyniki firmy nieco silniej „reagują” na model efektywny niż kauzalny). Siła związku jest jednak słaba (tabela 3.15). Wyniki firmy związane są również z dopuszczalną stratą ($r = 0,179$) – wyższe wyniki, a konkretnie większą poprawę swoich wyników, mają te firmy, które dopuszczają wyższy próg straty. Skłonność do eksperymentowania oraz partnerstw i sojuszy nie ma praktycznie związku z mierzonymi ogólnie wynikami małych firm i dotyczy to również poszczególnych składowych wyników firmy.

Tabela 3.15. Faza rozwoju przedsiębiorstwa a ocena poszczególnych wymiarów oceny procesu podejmowania decyzji [zakres 1–5]

	Kauzalny	Efektu- acyjny	Partnerstwa i sojusze	Dopuszczal- na strata	Ekspery- mentowanie	Elastyczność
Wyniki firmy ogółem (WFO)	0,126***	0,170***	0,068	0,179***	0,044	0,093
Wielkość przy- chodów	0,069	0,086	-0,008	0,124**	-0,050	0,064
Zysk	0,114**	0,158***	0,064	0,211***	0,003	0,078
Udział w rynku	0,161***	0,226***	0,095*	0,189***	0,073	0,204***
Liczba klientów	0,018	0,103*	-0,060	0,084	0,011	0,104*
Wielkość sprze- daży	0,083	0,112*	0,031	0,112*	-0,035	0,125**
Możliwości rozwoju firmy	0,143**	0,174***	0,082	0,194***	0,024	0,047

	Kauzalny	Efektu- acyjny	Partnerstwa i sojusze	Dopuszczal- na strata	Ekspery- mentowanie	Elastyczność
Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	0,135**	0,161***	0,065	0,180***	0,015	0,123**
Płynność finan- sowa	0,184***	0,227***	0,138**	0,250***	0,036	0,138**
Skuteczności działań strate- gicznych	0,186***	0,209***	0,070	0,225***	0,130**	0,045
Możliwości roz- woju pracow- ników	0,103*	0,168***	0,163***	0,192***	0,026	0,104*
Możliwości wdrażania innowacji	0,084	0,113**	0,051	0,134**	0,045	0,067

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji rho Spearmana

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n = 412).

W firmach, w których logika efektuacyjna jest bardziej preferowana, płynność finansowa, udział w rynku i skuteczność działań strategicznych wzrosły silniej (odpowiednio, $\rho = 0,227$, $\rho = 0,226$ i $\rho = 0,209$) i względem tych obszarów efektywności firmy relacja jest najsilniejsza. Nieco słabsza, choć również istotna statystycznie i dodatnia jest korelacja między stopniem efektuacyjnego podejmowania decyzji a większością pozostałych obszarów wyników firmy – jeśli efektuacyjne podejmowanie decyzji było na wyższym poziomie, szybciej rosły możliwości rozwoju firmy i rozwoju pracowników, kondycja finansowa w porównaniu z konkurencją, zysk, ale też (przy słabszej sile korelacji) możliwości wdrażania innowacji, wielkość sprzedaży i liczba klientów (tabela 3.15). Logika kauzalna powiązana jest z niektórymi tylko obszarami – jeśli kauzalne podejmowanie decyzji było na wyższym poziomie, szybciej rosły możliwości rozwoju firmy, kondycja finansowa w porównaniu z konkurencją, zysk i możliwości rozwoju pracowników.

Wyniki potwierdzają pozytywną weryfikację hipotezy badawczej:

H3: Istnieje zależność między sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców a wynikami firmy.

Jeśli chodzi o poszczególne elementy modelu efektuacyjnego i różne obszary wyników firmy, w największym stopniu z wynikami firmy powiązana jest „dopuszczalna strata”, choć związki te są słabe lub co najwyżej umiarkowanie silne (tabela 3.15). Najsilniej zaznacza się związek z płynnością finansową ($\rho = 0,250$), skutecznością

działań strategicznych ($\rho = 0,225$) i zyskiem ($\rho = 0,211$). Małe firmy, które podejmując decyzje, przyjmują wyższy próg dopuszczalnej straty, odnotowały (średnio) większy wzrost płynności, zysku i skuteczności podejmowanych działań strategicznych. Również dla pozostałych obszarów korelacja jest istotna i dodatnia, choć słabsza (ρ między 0,112 a 0,194), jedynie w odniesieniu do liczby klientów na poziomie istotności 0,10 nie odnotowano istotnych relacji. Z kolei elastyczność najsilniej wiąże się z udziałem w rynku ($\rho = 0,204$) – firmy bardziej elastycznie podejmujące decyzje odnotowały najsilniejszy wzrost udziału w rynku, a te, które się „usztyniały”, miały większą tendencję do spadku udziału rynkowego.

Elastyczność wiąże się też istotnie, choć słabo (ρ między 0,104 a 0,138), z płynnością finansową, kondycją finansową, wielkością sprzedaży i możliwościami rozwoju pracowników. Większa elastyczność „sprzyjała” osiągnięciu lepszych wyników w ww. obszarach, natomiast nie miała związku z pozostałymi.

Jedynie skuteczność działań strategicznych istotnie w sensie statystycznym (przy $p < 0,05$) powiązana jest z eksperymentowaniem – firmy, w których skala eksperymentowania jest większa obserwowana jest silniejszy wzrost skuteczności działań strategicznych, aczkolwiek siła związku jest niewielka.

Również jeśli chodzi o partnerstwa i sojusze można zauważyć, że jeśli są one na wyższym poziomie, obserwowany jest (średnio rzecz biorąc) większy wzrost możliwości rozwoju pracowników ($\rho = 0,163$) oraz płynności finansowej ($\rho = 0,138$), i – słabszy – udział w rynku ($\rho = 0,095$), niemniej jednak siła związku jest niewielka.

Ciekawych wniosków dostarczają również wyniki zaprezentowane w tabeli 3.16. Zestawiono w niej podstawowe statystyki wyników firmy w podziale według preferowanego modelu podejmowania decyzji.

Tabela 3.16. Porównanie wyników firm – ogółem i ich obszarów według preferowanego modelu podejmowania decyzji

Wyszczególnienie	Średnia			Mediana			Odchylenie standardowe			p
	preferowany kauzalny	ambivalentny	preferowany efektywny	preferowany kauzalny	ambivalentny	preferowany efektywny	preferowany kauzalny	ambivalentny	preferowany efektywny	
Wyniki firmy ogółem	3,12	3,25	2,70	3,00	3,27	3,00	0,70	0,77	0,51	0,080*
Wielkość przychodów	3,18	3,32	2,75	3,00	3,00	3,00	0,75	0,85	0,49	0,044**
Zysk	3,11	3,24	2,73	3,00	3,00	3,00	0,77	0,85	0,46	0,119
Udział w rynku	3,14	3,26	2,74	3,00	3,00	3,00	0,73	0,83	0,47	0,083*

Wyszczególnienie	Średnia			Mediana			Odchylenie standardowe			p
	preferowany kausalny	ambivalentne	preferowany efektuacyjny	preferowany kausalny	ambivalentne	preferowany efektuacyjny	preferowany kausalny	ambivalentne	preferowany efektuacyjny	
Liczba klientów	3,16	3,40	2,92	3,00	4,00	3,00	0,75	0,85	0,31	0,018**
Wielkość sprzedaży	3,15	3,34	2,74	3,00	3,00	3,00	0,77	0,80	0,47	0,028**
Możliwości rozwoju firmy	3,05	3,24	2,11	3,00	3,00	2,00	0,76	0,89	0,54	<0,001***
Kondycja firmy w porównaniu z konkurencją	3,13	3,30	2,74	3,00	3,00	3,00	0,72	0,77	0,64	0,055*
Płynność finansowa	3,13	3,26	2,73	3,00	3,00	3,00	0,71	0,75	0,46	0,075*
Skuteczności działań strategicznych	3,13	3,12	2,67	3,00	3,00	3,00	0,71	0,90	0,93	0,260
Możliwości rozwoju pracowników	3,08	3,16	2,84	3,00	3,00	3,00	0,73	0,92	1,15	0,532
Możliwości wdrażania innowacji	3,06	3,14	2,75	3,00	3,00	3,00	0,74	0,86	0,89	0,475

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Relacja między wynikami firmy a podejmowaniem decyzji jest odmienna w mikro i małych przedsiębiorstwach (tabela 3.17). W przypadku mikropodmiotów korelacja jest dodatnia i istotna statystycznie dla wszystkich ujęć, najsilniejsza zaś dla modelu efektuacyjnego. Z kolei w przypadku małych firm korelacja jest ujemna, a istotna tylko w odniesieniu do modelu efektuacyjnego oraz partnerstw i sojuszy.

Tabela 3.17. Korelacja między podejmowaniem decyzji a wynikami firmy w przekroju wielkości przedsiębiorstwa (r)

Wyszczególnienie	Mikro	Małe
Kauzalny	0,157***	-0,014
Efektuacyjny	0,237***	-0,166*
Partnerstwa i sojusze	0,155***	-0,223**
Dopuszczalna strata	0,185***	-0,160
Eksperymentowanie	0,151***	0,016
Elastyczność	0,127**	-0,110

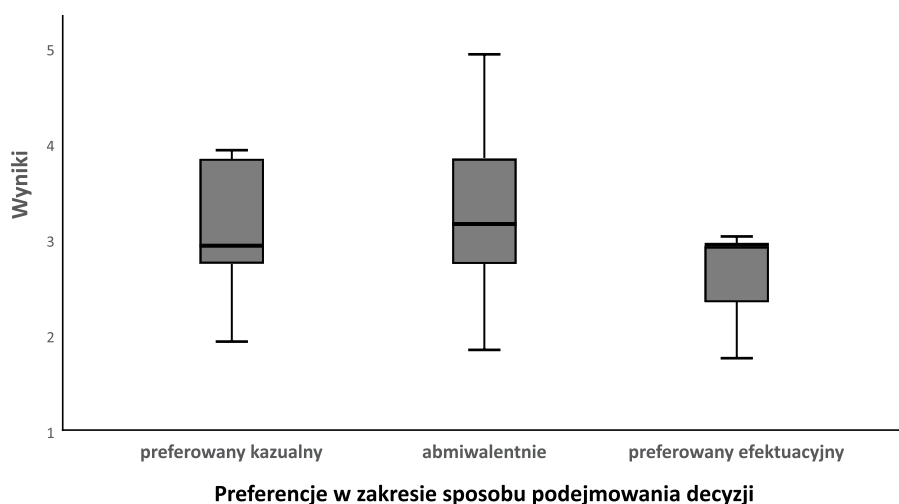
r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Wyniki były najniższe w tych firmach, które preferują model efektuacyjny – średnio ich wzrost osiągał wartość 2,7, a więc poniżej 3, co wskazywałoby, że średnio firmy te odnotowywały spadek wyników z tendencją do stabilizacji. Jednak gdy preferowano model kauzalny, a zwłaszcza podejście określone jako ambiwalentne, czyli bez wyraźnych preferencji dla żadnego z modeli, połączenie obu, wówczas wyniki firmy były wyższe (średnia powyżej 3, wskazująca na stabilizację wyników z tendencją do wzrostu). Najwyższą średnią i medianę odnotowano dla podejścia łączącego oba modele podejmowania decyzji ($M = 3,25$, $Me = 3,27$, różnice te są istotne przy poziomie istotności 0,10). Rysunek 3.9 wskazuje też na to, że w podejściu ambiwalentnym obserwowane jest największe zróżnicowanie wyników (o czym świadczą najdłuższe wąsy), a połowa firm osiąga wyniki z przedziału o największej rozpiętości (o czym świadczy wysokość skrzynki), natomiast najbardziej jednordodne są wyniki dla preferujących podejście efektuacyjne.

Podczas analizy poszczególnych wyników firmy zauważyć można, że najsilniejsze różnice ($p < 0,001$) mają miejsce w przypadku możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Wprawdzie mediana jest na tym samym poziomie, ale zarówno średnia arytmetyczna (tabela 3.16), ale i nieprezentowane w tabeli 3.16 średnie rangi są wyraźnie najniższe dla tego obszaru – zarówno, gdy porównujemy modele podejmowania decyzji, ale i różne obszary wyników małych firm, średnia jest najniższa przy podejściu efektuacyjnym ($M = 2,11$), a najwyższa – przy podejściu łączącym oba modele ($M = 3,24$). Najwyższy wzrost odnotowano w podejściu ambiwalentnym w odniesieniu do wzrostu liczby klientów ($M = 3,40$), wielkości sprzedaży ($M = 3,34$), wielkości przychodów ($M = 3,32$) i kondycji firmy w porównaniu z konkurencją ($M = 3,30$). A zatem w firmach łączących podejście efektuacyjne i kauzalne podejmowania decyzji najsilniej zwiększały się wyniki w obszarach definiujących w tradycyjnym rozumieniu pozycję rynkową

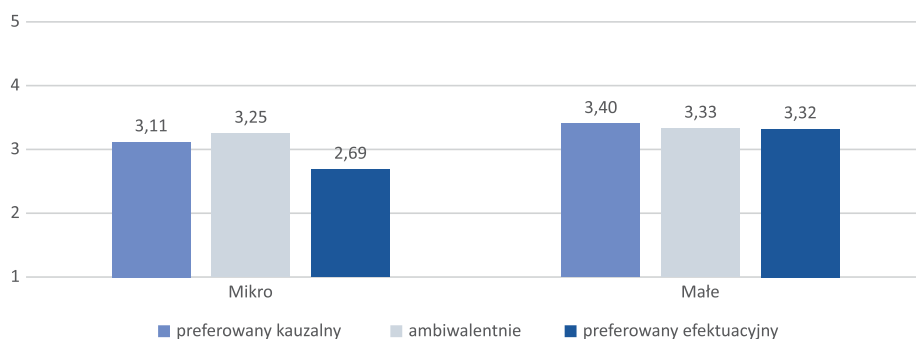
firmy (dla udziału w rynku średnia też jest dość wysoka w tej grupie, $M = 3,26$). Na analogicznym poziomie odnotowano dla tej grupy zmianę sytuacji finansowej – zysku, płynności finansowej, ale też rozwoju firmy i liczby klientów (średnie 3,24–3,26). W przypadku wszystkich z tych obszarów (za wyjątkiem zysku) różnice są statystycznie istotne, przynajmniej na poziomie istotności 0,10, a testy post hoc wskazują, że istotnie wyższe wyniki odnotowano dla firm z podejściem ambiwalentnym w porównaniu z preferowanym modelem efektuacyjnym, a tylko w przypadku zmiany liczby klientów obserwuje się także (nawet wyższe) różnice między podejściem ambiwalentnym a preferowanym modelem kauzalnym (na niekorzyść ostatniego). Z kolei jeśli chodzi o skuteczność działań strategicznych oraz możliwości rozwoju pracowników i wdrażania innowacji to ich dynamika jest podobna we wszystkich trzech grupach (sposób podejmowania decyzji nie ma z nią większego związku).



Rysunek 3.9. Porównanie wyników firmy ogółem według preferencji dotyczących podejmowania decyzji

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw ($n = 412$).

W rezultacie, firmy preferujące kauzalny model podejmowania decyzji osiągały wyższe wyniki niż preferujące model efektuacyjny, jednak najbardziej korzystne zmiany obserwowane są w firmach łączących oba podejścia.



Rysunek 3.10. Wynik firmy ogółem według modelu podejmowania decyzji (średnie)

Źródło: własne obliczenia na podstawie badania kwestionariuszowego małych przedsiębiorstw (n=412).

Jak wynika z rysunku 3.10, większe różnice występują w przypadku mikroprzedsiębiorstw, przy czym jeśli występuje model efektuacyjny podejmowania decyzji, wówczas wyniki są najniższe ($M=2,69$), a najwyższe są przy podejściu łączącym oba modele ($M=3,25$). W przypadku tej grupy firm wynik finansowy różni się istotnie (na poziomie istotności 0,10) przy różnym podejściu do podejmowania decyzji (w teście Manna-Whitneya $p=0,080$). Z kolei w przypadku małych firm najwyższy wynik odnotowano przy modelu kauzalnym ($M=3,4$), aczkolwiek przy pozostałych modelach wyniki są tylko nieznacznie niższe (3,32–3,33), a różnice te nie są istotne w sensie statystycznym ($p=0,875$).

Zakończenie

Przyjęty w monografii pomiar procesu podejmowania decyzji wzorowany był na koncepcji G.N.Chandlera i innych, który uwzględnia dwa główne podejścia do podejmowania decyzji w przedsiębiorczości: kauzalne (przyczynowości) i efektuacyjne (skutkowości). Model ten został dostosowany do warunków polskiego rynku i zastosowany w badaniu obejmującym 412 małych przedsiębiorstw, co pozwoliło na przeprowadzenie kompleksowej analizy statystycznej.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na sformułowanie istotnych wniosków dotyczących procesu podejmowania decyzji w małych przedsiębiorstwach w Polsce. Analiza potwierdziła istnienie dwóch głównych sposobów podejmowania decyzji wśród mikro i małych przedsiębiorców: kauzalnego oraz efektuacyjnego. Wyniki wskazują, że:

- Większość badanych przedsiębiorstw stosuje elementy obu podejść do podejmowania decyzji, choć podejście kauzalne dominuje.
- Eksperymentowanie było stosunkowo rzadko stosowane wśród badanych przedsiębiorstw – niska wartość średnia ($M=2,06$) wskazuje, że małe firmy raczej nie zmieniały znacząco swoich modeli biznesowych, ani nie testowały alternatywnych rozwiązań. Może to ograniczać ich innowacyjność i zdolność do adaptacji w dynamicznym otoczeniu rynkowym.
- Elastyczność firm była na wysokim poziomie – większość badanych podmiotów wykazywała gotowość do dostosowywania działalności do dostępnych zasobów i wykorzystywania nadarzających się okazji ($M=4,05$).
- W zakresie planowania strategicznego i analizy rynku firmy częściej stosowały podejście kauzalne – przedsiębiorcy podkreślali znaczenie planowania strategicznego i kontroli procesów biznesowych.

Jednym z najistotniejszych ustaleń jest silna korelacja pomiędzy stosowaniem podejścia kauzalnego i efektuacyjnego. Wynika z tego, że firmy nie stosują jednego dominującego modelu decyzyjnego, lecz adaptują elementy obu podejść w zależności od potrzeb i warunków zewnętrznych. Potwierdza to teoretyczne założenia S.Sarasvathy oraz G.N.Chandlera i innych, którzy wskazywali na możliwość komplementarnego stosowania tych podejść.

Analiza wskazała również, że stopień niepewności otoczenia wpływa na wybór strategii decyzyjnej. W bardziej niepewnym środowisku firmy są mniej skłonne do podejmowania decyzji w sposób kauzalny, co sugeruje, że planowanie strategiczne

może być trudniejsze w warunkach wysokiej zmienności otoczenia. Z drugiej strony, niepewność nie wpływa w istotnym stopniu na stosowanie podejścia efektuacyjnego, co może wskazywać na jego uniwersalność i przydatność niezależnie od warunków rynkowych. Podejście efektuacyjne szczególnie widoczne było w obszarach elastyczności i budowania sieci współpracy.

Różnice w podejściu do podejmowania decyzji są również widoczne w zależności od wielkości firmy. Mikroprzedsiębiorstwa częściej wykazują skłonność do podejścia kauzalnego, podczas gdy małe przedsiębiorstwa częściej korzystają z elastyczności i strategii opartych na partnerstwach i sojuszach. Może to wynikać z faktu, że mniejsze firmy mają ograniczone zasoby, co wymusza ostrożniejsze podejście do ryzyka i unikanie eksperymentowania.

W początkowych fazach rozwoju przedsiębiorstwa często nie mają jeszcze ugruntowanego modelu biznesowego i są bardziej skłonne do testowania różnych rozwiązań oraz dostosowywania strategii do aktualnych warunków rynkowych¹. Z kolei dojrzałe firmy, które osiągnęły stabilizację finansową, mogą sobie pozwolić na bardziej długoterminowe planowanie i strategiczne działania oparte na przewidywaniach rynkowych. Badanie wykazało, że faza rozwoju przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na sposób podejmowania decyzji. Firmy na wczesnym etapie rozwoju częściej stosowały podejście efektuacyjne, co jest zgodne z ustaleniami J.T.Perry'ego i innych². W miarę wzrostu firmy, a także w sytuacji stabilizacji otoczenia, strategie decyzyjne stawały się bardziej przewidywalne i oparte na planowaniu, co znajduje potwierdzenie w badaniach G.N.Chandlera i innych³. Przedsiębiorstwa w fazie startowej są bardziej skłonne do eksperymentowania i testowania różnych modeli biznesowych⁴. Z kolei bardziej dojrzałe organizacje, posiadające stabilne przychody i struktury zarządzania, stosują logikę kauzalną, koncentrując się na optymalizacji i efektywności działań⁵.

Badania wskazują, że firmy stosujące podejście efektuacyjne osiągały lepsze wyniki w warunkach wysokiej zmienności rynkowej, podczas gdy firmy stosujące logikę kauzalną lepiej prosperowały w stabilnym otoczeniu. Potwierdza to wyniki badań G.Fishera⁶, który wykazał, że elastyczność i dostosowywanie się do otoczenia

1 J.T.Perry, G.N.Chandler, G.Markova, *Entrepreneurial Effectuation: A review and Suggestions for Future Research*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2012, 36(4), s. 837–861.

2 Tamże.

3 G.N.Chandler, D.R.DeTienne, A.McKelvie, T.V.Mumford, *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, *Journal of Business Venturing* 2011, 26, s. 375–390.

4 S.Blank, *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, *Harvard Business Review* 2013, 91, s. 63–72.

5 N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, R.Wiltbank, *Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices*, *Journal of Business Venturing* 2009, 24(4), s. 287–309.

6 G.Fisher, *Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2012, 36(5), s. 1019–1051.

są kluczowe w warunkach niepewności. Z kolei planowanie i przewidywanie, charakterystyczne dla podejścia kauzalnego, zapewniało wyższą efektywność w firmach o stabilnych modelach biznesowych, co znajduje potwierdzenie w badaniach⁷.

Wyniki badań sugerują, że małe przedsiębiorstwa w Polsce funkcjonują w warunkach umiarkowanej do wysokiej niepewności, co ma wpływ na sposób podejmowania decyzji. Choć dominującym podejściem jest logika kauzalna, firmy wykazują również elastyczność i stosowanie elementów efektuacyjnego podejścia. Wyniki te mają istotne implikacje dla teorii zarządzania oraz praktyki biznesowej, wskazując na konieczność dalszych badań nad sposobami podejmowania decyzji w małych przedsiębiorstwach oraz opracowania narzędzi wspierających elastyczność i innowacyjność w warunkach niepewności rynkowej.

W toku przeprowadzonych badań zweryfikowano następujące hipotezy:

H1: Istnieje zależność między poziomem niepewności otoczenia a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie – firmy działające w warunkach wysokiej niepewności mają większą skłonność do elastycznego podejmowania decyzji, jednak stopień stosowania podejścia efektuacyjnego nie wzrasta jednoznacznie wraz z rosnącą niepewnością.

H1a: W warunkach wysokiej niepewności otoczenia małe firmy częściej stosują logikę efektuacyjną. Hipoteza ta nie znalazła jednoznacznej weryfikacji pozytywnej – choć niepewność otoczenia ogranicza stosowanie podejścia kauzalnego, nie wykazano, aby prowadziła bezpośrednio do wzrostu stosowania podejścia efektuacyjnego.

H1b: W warunkach niskiej niepewności otoczenia małe firmy częściej stosują logikę kauzalną. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie – firmy działające w bardziej stabilnym otoczeniu częściej opierają swoje decyzje na analizach strategicznych i długoterminowym planowaniu.

H2: Istnieje zależność między fazą rozwoju firmy a sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie – wyniki badań potwierdziły, że faza rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na dominującą logikę podejmowania decyzji. Firmy znajdujące się w początkowej fazie działalności częściej stosowały podejście efektuacyjne, które umożliwiało im szybkie adaptowanie się do warunków rynkowych, ograniczenie ryzyka oraz elastyczne wykorzystanie dostępnych zasobów. W fazie wzrostu przedsiębiorstwa stopniowo zwiększały udział podejścia kauzalnego, koncentrując się na planowaniu strategicznym i analizie rynkowej. Dla firm dojrzałych dominującą strategią była logika kauzalna, co wynikało z większej przewidywalności operacyjnej oraz konieczności optymalizacji procesów biznesowych. Analiza statystyczna wykazała, że przedsiębiorstwa w fazie wzrostu miały wyższy poziom elastyczności decyzyjnej w porównaniu do firm dojrzałych, co sugeruje, że elastyczność jest kluczowym czynnikiem sukcesu w początkowych etapach rozwoju firmy.

⁷ R.Wiltbank, N.Dew, S.Read, S.D.Sarasvathy, *What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy*, Strategic Management Journal 2006.

H3: Istnieje zależność między sposobem podejmowania decyzji przez małych przedsiębiorców a wynikami firmy. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie – badania empiryczne wykazały, że sposób podejmowania decyzji ma istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Firmy stosujące podejście kauzalne osiągały lepsze wyniki finansowe w stabilnych warunkach rynkowych, podczas gdy podejście efektuacyjne było bardziej korzystne w sytuacjach wysokiej niepewności. Przedsiębiorstwa łączące oba podejścia odnotowywały najlepsze wyniki, co potwierdza teorię komplementarności modeli decyzyjnych. Analiza statystyczna wykazała, że w mikroprzedsiębiorstwach preferujących efektuację wyniki finansowe były niższe, natomiast firmy stosujące podejście mieszane osiągały najwyższe wartości. W przypadku małych przedsiębiorstw dominacja podejścia kauzalnego wiązała się z najwyższymi wynikami finansowymi.

Badania własne oraz dostępna literatura⁸ wskazują, że największą efektywność operacyjną i strategiczną osiągają przedsiębiorcy, którzy umiejętnie łączą oba podejścia, wykorzystując ich synergię. Takie zintegrowane podejście pozwala nie tylko na lepszą adaptację do zmiennych warunków, lecz także na optymalne zarządzanie zasobami i maksymalizację wyników firmy. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że optymalizacja decyzji biznesowych wymaga elastycznego podejścia, dostosowanego do specyfiki rynku oraz etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Korzyści płynące z połączenia obu podejść decyzyjnych mogą dotyczyć elastyczności i zarządzania. W warunkach wysokiej niepewności rynkowej, charakterystycznej dla małych i mikroprzedsiębiorstw, stosowanie wyłącznie jednego podejścia może prowadzić do ograniczeń w zarządzaniu. Logika efektuacyjna pozwala przedsiębiorcom dynamicznie reagować na zmieniające się warunki, testować różne ścieżki rozwoju i minimalizować ryzyko dzięki zasadzie akceptowalnej straty. Z kolei logika kauzalna umożliwia lepszą alokację zasobów, zwiększenie efektywności operacyjnej oraz budowanie długoterminowej strategii rozwoju. Kolejnym aspektem, w którym efekt synergii może przynieść pozytywne efekty jest optymalizacja zasobów. Efektuacja umożliwia maksymalne wykorzystanie dostępnych środków, bazując na współpracy, iteracyjnym eksperymentowaniu oraz adaptacyjnym podejściu do zarządzania. Z kolei podejście kauzalne pozwala na efektywne planowanie inwestycji i optymalizację procesów, co w dłuższej perspektywie zwiększa stabilność finansową przedsiębiorstwa. Dzięki synergii obu podejść przedsiębiorcy mogą szybko identyfikować i wykorzystywać nadarzające się okazje, a jednocześnie dbać o efektywne wykorzystanie zasobów oraz unikać nadmiernych strat wynikających z chaotycznego działania. Połączenie obu podejść sprzyjać też może

8 Por. D.Werhahn, R.Mauer, T.C.Flatten, M.Brettel, *Configurations of Effectuation, Causation, and Bricolage: Implications for Firm Growth Paths*, Entrepreneurship & Regional Development 2015, 27(5–6), s. 488–512; K.M.Smolka, I.Verheul, K.Burmeister-Lamp, P.P.M.A.R.Heugens, *Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance*, Entrepreneurship Theory & Practice 2023, 42(4), s. 571–604; T.Galkina, S.Jack, *The Synergy of Causation and Effectuation in the Process of Entrepreneurial Networking: Implications for Opportunity Development*, International Small Business Journal 2022, 40(5), s. 564–591.

innowacyjności mikro i małych przedsiębiorstw. Efektuacja sprzyja kreatywnemu podejściu do problemów i szybkiemu testowaniu nowych pomysłów, co jest niezwykle istotne w początkowych fazach rozwoju firmy. Jednak samo eksperymentowanie bez strukturalnego podejścia może prowadzić do trudności w skalowaniu działalności. Logika kauzalna dostarcza narzędzi do systematycznej analizy rynku, budowania przewagi konkurencyjnej i efektywnego zarządzania wzrostem. Firmy, które umiejętnie łączą oba podejścia, będą w stanie nie tylko szybko adaptować się do zmiennych warunków, lecz także planować długoterminowe działania i tym samym zapewnić sobie stabilny rozwój. Synergia efektuacji i podejścia kauzalnego pozwala przedsiębiorcom stopniowo przechodzić od dynamicznego eksperymentowania do strategicznego budowania wartości rynkowej.

Przeprowadzone badania empiryczne i weryfikacja hipotez pozwoliły na wskazanie możliwych implikacji praktycznych dla przedsiębiorców w następujących obszarach:

- Elastyczność i adaptacyjność – firmy działające w warunkach dużej zmienności powinny koncentrować się na podejściu efektuacyjnym – budować relacje z partnerami i ograniczać straty. W dynamicznym otoczeniu rynkowym zdolność do szybkiej reakcji i adaptacji staje się kluczowym czynnikiem sukcesu. Przedsiębiorcy powinni zwrócić większą uwagę na okazje i dostępne zasoby.
- Strategiczne planowanie – w stabilnym otoczeniu skuteczniejsze okazuje się podejście kauzalne, które umożliwia precyzyjne planowanie i analizę konkurencji. Dzięki temu firmy mogą unikać zbędnego ryzyka i skutecznie wykorzystać dostępne zasoby. W obecnym okresie dynamicznych zmian zachodzących często niebezpośrednio w otoczeniu bliższym, ale w wymiarze międzynarodowym, technologicznym, socjokulturowym, ekonomicznym, a także formalno-prawnym, strategia bardziej może oznaczać analizę strategiczną niż formalne warianty realizacji samej strategii. Skraca się w związku z tym okres przypisywany konkretnej strategii. W rezultacie świadomość zmian zachodzących w otoczeniu i powiązanie ich z silnymi i słabymi stronami organizacji sprzyja w zwiększeniu aktywności przedsiębiorców w definiowaniu relacji pomiędzy posiadanymi zasobami a zmianami zachodzącymi w otoczeniu.
- Zarządzanie fazami rozwoju – wczesne fazy rozwoju wymagają elastyczności, podczas gdy dojrzałe firmy mogą pozwolić sobie na bardziej strukturalne podejście do podejmowania decyzji. Wiedza o tym, kiedy przejść od efektuacji do planowania, może pomóc w optymalnym zarządzaniu wzrostem. Jak wskazują modele cyklu życia, które zakładają ciągłą zmianę w zachowaniach organizacji (na przykład model Quinna i Camerona) uruchomienie po raz kolejny fazy przedsiębiorczości, w dużej mierze pomaga w rozwoju organizacji poprzez zwiększenie orientacji na zmiany i otoczenie⁹.

⁹ K.S.Cameron, R.E.Quinn, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, Management Science January 1983, 29(1), s. 33–51.

- Rola eksperymentowania – mimo niskiej skłonności małych firm do testowania nowych modeli biznesowych, warto wdrażać kontrolowane eksperymenty, aby zminimalizować ryzyko dużych strat. Możliwość przetestowania innowacyjnych rozwiązań pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej.
- Budowanie sieci współpracy – małe przedsiębiorstwa powinny aktywnie nawiązywać współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi oraz instytucjami wsparcia biznesu. Tworzenie aliansów strategicznych może zwiększyć stabilność działalności oraz poprawić dostęp do zasobów i wiedzy. Naturalnymi źródłami budowy takich sojuszy jest połączenie analizy otoczenia, szczególnie w obszarze współpracy w sektorze jak i przestrzeni geograficznej, między innymi z konkurentami. Jak wskazywał M. Porter taka forma jest sposobem na tworzenie prężnie działających klastrów¹⁰.

W odniesieniu do polityki gospodarczej i decydentów należy wskazać na następujące kwestie, które mogą zwiększyć skuteczność wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw:

- Wsparcie dla małych firm – rządy powinny tworzyć programy wspierające eksperymentowanie i innowacje w sektorze MŚP, na przykład poprzez dotacje na testowanie nowych modeli biznesowych. Elastyczne mechanizmy finansowania mogą pomóc przedsiębiorcom lepiej radzić sobie z niepewnością rynkową. W szczególności chodzi o narzędzia analityczne, których identyfikację i obsługę powinny wskazywać ośrodki wspierające przedsiębiorców. Ważnym jest wykorzystanie w tym kontekście technologii ułatwiających pozyskiwanie i segregację danych. Kolejnym krokiem jest zamiana zagregowanych danych na informacje, a w dalszych krokach – na wiedzę. W praktyce dostęp do technologii opartych o big data oraz narzędzia przypisane do kategorii sztucznej inteligencji (ang. AI) powinny stać się przedmiotem szkoleń w tym zakresie. Dotyczy to również świadomości w zakresie zagrożeń, jakie niesie tzw. bezkrytyczne stosowanie tych technologii.
- Dostęp do finansowania – ułatwienie dostępu do kapitału dla małych firm stosujących podejście efektywne może pomóc w ich rozwoju i lepszym radzeniu sobie z niepewnością. Banki oraz instytucje finansowe powinny dostosować swoje produkty do specyfiki firm we wczesnych fazach rozwoju. Warto w tym kontekście rozszerzyć definicję dostępu finansowego o dodatkowe źródła, takie jak Anioły Biznesu czy Fundusze Venture Capital, ale także sposobów finansowania (fundusze zwrotne i bezzwrotne, jak również skali przeznaczenia środków, na przykład na projekty związane z powstawaniem i/ lub zakupem innowacji produktowych).

10 M.E.Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

- Edukacja przedsiębiorcza – programy szkoleniowe dla małych przedsiębiorców powinny uwzględniać zarówno podejście kauzalne, jak i efektywne, aby dostosować strategię decyzyjną do warunków rynkowych. Wsparcie w zakresie zarządzania ryzykiem, budowania strategii i finansowania działalności może zwiększyć szanse na sukces.
- Tworzenie ekosystemów biznesowych – zachęcanie do budowania sieci współpracy między firmami, instytucjami badawczymi i dostawcami może zmniejszyć ryzyko podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Lokalne inicjatywy biznesowe oraz klastry innowacyjne mogą stanowić ważne narzędzie wsparcia dla MŚP.
- Redukcja barier biurokratycznych – uproszczenie procedur administracyjnych i zmniejszenie obciążeń regulacyjnych dla małych przedsiębiorstw może zwiększyć ich konkurencyjność. Przyjazne otoczenie prawne i podatkowe pozwoli firmom skupić się na innowacyjności i rozwoju. Takie działania wymagają rozumienia różnorodności potrzeb i zasobów samych organizacji. Zróżnicowanie samozatrudnienia od tworzenia przyszłej sieci dynamicznych firm wymaga zupełnie innych zasobów. Potwierdzają to również inne obiektywne miary takie jak wielkość samych organizacji. Inaczej proces decyzyjny przebiega w mikro, a inaczej w małych firmach. To wskazuje na złożoność i potrzebę pogłębienia podjętego w monografii tematu.

Mimo solidnych podstaw metodologicznych, badanie posiada pewne ograniczenia. Po pierwsze, analiza została przeprowadzona wyłącznie na próbie małych firm, co oznacza, że wyniki mogą nie być w pełni reprezentatywne dla średnich i dużych przedsiębiorstw. Po drugie, badanie koncentrowało się na polskim rynku, co ogranicza możliwość uogólnienia wyników na inne kraje i konteksty gospodarcze. Warto byłoby przeprowadzić porównawcze badania międzynarodowe, aby sprawdzić, czy wzorce podejmowania decyzji są uniwersalne.

Po trzecie, zastosowana metoda badawcza (ankieta) opierała się na subiektywnych ocenach respondentów, co może prowadzić do pewnych zniekształceń wyników. Ponadto, analiza nie uwzględniała dynamicznych zmian w czasie, co oznacza, że wyniki odzwierciedlają stan w momencie badania, a nie długoterminowe tendencje. Kolejnym ograniczeniem jest zastosowanie metod ilościowych, które, choć dostarczają cennych danych statystycznych, nie pozwalają w pełni zrozumieć motywacji i procesów decyzyjnych przedsiębiorców. W przyszłości warto wzbogacić analizę o metody jakościowe, takie jak wywiady pogłębione, które mogą dostarczyć bardziej szczegółowych informacji o powodach stosowania danej logiki decyzyjnej. Sugestią dla przyszłych badań jest także analiza wpływu specyficznych sektorów gospodarki na wybór podejścia kauzalnego lub efektywnego. Może się okazać, że branże o różnym poziomie ryzyka i innowacyjności w różnym stopniu stosują te strategie. Ponadto warto zbadać, jak zmieniające się trendy technologiczne i globalne zjawiska, takie jak digitalizacja, wpływają na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach.

Bibliografia

- Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Agustina H., Elfita R.A., Nourma Budiarti R.P., Kurniawan Y., Triyonowati, *Environmental Uncertainty and Firm's Strategic Change: The Moderating Role of Managerial Experience*, Academy of Entrepreneurship Journal 2022, 28(2), s. 1–12.
- Arend R.J., Sarooghi H., Burkemper A., *Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship*, Academy of Management Review 2015, 40(4), s. 630–651.
- Baron R.A., *Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other Persons*, Journal of Business Venturing 1998, 13(4), s. 275–294.
- Berends H., Jelinek M., Reymen I., Stultiëns R., *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation*, Journal of Product Innovation Management 2014, 31(3), s. 616–635.
- Blank S., *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review 2013, 91, s. 63–72.
- Bourgeois L.J., *Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments*, Academy of Management Journal 1985, 28, s. 548–573.
- Boyd B.K., Fulk B.J., *Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model*, Journal of Management 1996, 22(1), s. 1–21.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
- Brinckmann J., Grichnik D., Kapsa D., *Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning – Performance Relationship in Small Firms*, Journal of Business Venturing 2010, 25(1), s. 24–40.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Busenitz L.W., Barney J.B., *Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making*, Journal of Business Venturing 1997, 12(1), s. 9–30.

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, Management Science January 1983, 29(1), s. 33–51.
- Cattell R.B., *The Scree Test for the Number of Factors*, Multivariate Behavioral Research 1966, 1(2), s. 245–276.
- Cekule L., Cekuls A., *Understanding the Potential of Information in Decision Making*, 9th SWS International Scientific Conferences on Social Sciences – ISCSSL 2022, s. 765–772.
- Chandler G.N., DeTienne D.R., McKelvie A., Mumford T.V., *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, Journal of Business Venturing 2011, 26, s. 375–390.
- Churchill N.C., Lewis V.L., *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review 1983.
- Chybalski F., *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie 2017, 1214(67).
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A.Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Clouse Van G.H., *A Decision-Based Approach to the Investigation of New Venture Activity*, Technovation 1991, 11(4), s. 205–217.
- Cowden B., Karami M., Tang J., Ye W., Adomako S., *Uncertainty and Decision Making in Small Firms*, Journal of the International Council for Small Business 2022, 3(4), s. 255–261.
- Cronbach L.J., *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, Psychometrika 1951, 16(3), s. 297–334.
- Dew N., Read S., Sarasvathy S.D., Wiltbank R., *Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices*, Journal of Business Venturing 2009, 24(4), s. 287–309.
- Dosi G., Egidi M., *Substantive and Procedural Uncertainty*, Journal of Evolutionary Economics 1991, 1, s. 145–168.
- Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J., *Strategic Decision Making*, Strategic Management Journal 1992, 13(S2), s. 17–37.
- Fisher G., *Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research*, Entrepreneurship Theory and Practice 2012, 36(5), s. 1019–1051.
- Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, Journal of Marketing Research 1981, 18, s. 39–50.
- Galkina T., Jack S., *The Synergy of Causation and Effectuation in the Process of Entrepreneurial Networking: Implications for Opportunity Development*, International Small Business Journal 2022, 40(5), s. 564–591.

- Garg R., Rahman Z., Qureshi M.N., *Measuring Customer Experience in Banks: Scale Development and Validation*, Journal of Modelling in Management 2013, 9(1), s. 87–117.
- Gigerenzer G., *How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond Heuristics and Biases*, European Review of Social Psychology 1991, 2(1), s. 83–115.
- Goll I., Rasheed A.A., *Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment*, Strategic Management Journal 1997, 18(7), s. 583–591.
- Gordon L.A., Narayanan V.K., *Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation*, Accounting, Organizations and Society 1984, 9(1), s. 33–47.
- Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review 1972.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C., *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1998.
- Hair J.F., Hult T., Ringle C.M., Sarstedt M., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks 2022.
- Hair J.F., Hult T., Ringle C.M., Sarstedt M., Danks N.P., Ray S., *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R.A Workbook*, Springer 2021.
- Hambrick D.C., *High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach*, Academy of Management Journal 1983, no 26, s. 687–707.
- Harrison J.R., Rainer S., *Decision Making in Organizations*, Journal of Organizational Behavior 2000, 21(5), s. 401–420.
- Hayward M.L.A., Shepherd D.A., Griffin D., *A Hubris Theory of Entrepreneurship*, Management Science 2006, 52(2), s. 160–172.
- Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M., *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance Based Structural Equation Modelling*, Journal of the Academy of Marketing Science 2014, 43(1), s. 115–135.
- Hu L.T., Bentler P.M., *Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives*, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 1999, 6(1), s. 1–55.
- Jabkowski P., *Reprezentatywność badań reprezentatywnych. Analiza wybranych problemów metodologicznych oraz praktycznych w paradygmacie całkowitego błędu pomiaru*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A.Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2015.
- Joreskog K.G., Sorbom D., *LISREL 8.7*, Scientific Software International, Chicago 2004.
- Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, Econometrica 1979, XLVII, s. 263–291.
- Kahneman D., Knetsch J.L., Thaler R.H., *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*, Journal of Political Economy 1990, 98(6), s. 1325–1348.
- Kaiser H., *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*, Educational and Psychological Measurement 1960, 20, s. 141–151.

- Kaiser H.F., Rice J., *Little Jiffy, Mark IV*, Educational and Psychological Measurement 1974, 34(1), s. 111–117.
- Keynes J.M., *General Theory of Employment, Interest and Money*, Harvest/HBJ Book, New York–London 1937.
- Kirzner I.M., *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, Journal of Economic Literature, 35(1) (Mar.), s. 60–85.
- Kirzner I.M., *Perception, Opportunity, and Profit*, University of Chicago Press, Chicago 1979.
- Knight F., *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Schaffner and Marx, New York 1921.
- Koellinger P., Minniti M., Schade C., *I Think I Can, I Think I Can't: Overconfidence and Entrepreneurial Behavior*, Journal of Economic Psychology 2007, 28(6), s. 135–151.
- Kortelainen M., Andersson T., *Strategic Decision-Making in Entrepreneurial Firms: The Role of Information and Analysis*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2014, 20(5), s. 431–449.
- Kraaijenbrink J., *Three Critiques of Effectuation Theory*, Small Business Economics 2012, 38(4), s. 381–391.
- Kromidha E., Bachtar S., *Developing Entrepreneurial Resilience from Uncertainty as Usual: A Learning Theory Approach on Readiness, Response and Opportunity*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2024, 30(4), s. 1001–1022.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Kuckertz A., Cohen B., *Entrepreneurial Orientation and Innovation in Family Firms: Evidence from Germany*, Journal of Small Business Management 2017, 55(1), s. 89–109.
- Lachiewicz S., Matejun M., Mikoláš Z., *Okazje w zarządzaniu innowacjami w firmach sektora MŚP*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.
- Lin W., *Dynamics of Transition between Effectuation and Causation in Entrepreneurial Contingency*, Academy of Management Global Proceedings 2018, 124.
- Lisowska R., Ropega J., *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Lisowska R., Ropega J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, Journal of Business Venturing 2001, 16(5), s. 429–451.
- Matejun M., *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S.Lachiewicz, M.Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 61–84.
- Mazzarol T., Reboud S., Soutar G.N., *The Influence of Firm Size on the Internationalization Process: The Case of Australian SMEs*, International Journal of Business and Globalisation 2010, 4(4), s. 452–474.

- McMullen J.S., Shepherd D.A., *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*, *Academy of Management Review* 2006, 31(1), s. 132–152.
- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Redwood City 2003.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J.Jr., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, *Academy of Management Review* 1978, 3(3), s. 546–562.
- Milliken F., *Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty*, *Academy of Management Review* 1987, s. 133–143.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York 1994.
- Mintzberg H., Waters J.A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, *Strategic Management Journal* 1985, 6(3), s. 257–272.
- Moroz P.W., Hindle K., *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2012, 36(4), s. 781–818.
- Müller S., Kirst A.L., Bergmann H., *Entrepreneurs' Actions and Venture Success: A Structured Literature Review and Suggestions for Future Research*, *Small Business Economics* 2023, 60, s. 199–226.
- Nguyen-Duc A., Kemell K.K., Abrahamsson P., *The Entrepreneurial Logic of Startup Software Development: A Study of 40 Software Startups*, *Empirical Software Engineering* 2021, 26(91).
- Nickerson R.S., *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*, *Review of General Psychology* 1998, 2(2), s. 175–220.
- Northcraft G., Neale M., *Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1987, 39(1), s. 84–97.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Öksüzöğlü-Güven G., *Entrepreneurial Ethical Decision Making: Context and Determinants*, [w:] *Business Law and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol. 8, IGI Global 2015, s. 1331–1347.
- Ortega A., Montiel J.A., Ramos J., *Effectuation and Causation as Decision-Making Logics in Entrepreneurial Firms*, *Journal of Small Business Management* 2017, 55(3), s. 377–400.
- Packard M., Clark B., Klein P.G., *Uncertainty Types and Transitions in the Entrepreneurial Process*, *Organization Science* 2017, 28(5), s. 840–856.
- Perry J.T., Chandler G.N., Markova G., *Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2012, 36(4), s. 837–861.
- Raiffa H., *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty*, Addison-Wesley 1968.
- Ratinho T., Sarasvathy S.D., *Entrepreneurial Actions under Uncertainty: The Role of Psychological Variables and Decision Logics*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 2024, 30(10), s. 2701–2730.

- Read S., Sarasvathy S.D., *Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise*, Journal of Private Equity 2005, 9(1), s. 45–62.
- Read S., Sarasvathy S.D., Dew N., Wiltbank R., *Effectual Entrepreneurship*, second edition, Routledge 2017.
- Read S., Sarasvathy S.D., Dew N., Wiltbank R., Ohlsson A.V., *Effectual Entrepreneurship*, Routledge 2009.
- Reymen I., Andries P., Berends H., Mauer R., Stephan U., van Burg E., *Understanding Dynamics of Strategic Decision-Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation*, Strategic Entrepreneurship Journal 2015, 9(4), s. 351–379.
- Sagan A., *Analiza ścieżkowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
- Saleh S.H., Hunt R.A., *The Role of Heuristics and Biases in Entrepreneurial Decision-Making When Creativity is a Necessity*, [w:] A.Caputo, M.M.Pellegrini (red.), *The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the Cognitive and Emotional Aspect of Entrepreneurship* (Entrepreneurial Behaviour Series), Emerald Publishing, Leeds 2020, s. 191–212.
- Samuelson W., Marks S., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009.
- Sarasvathy S.D., *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, Academy of Management Review 2001, 26(2), s. 243–263.
- Sarasvathy S.D., *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2008.
- Savage L.J., *The Foundations of Statistics*, Wiley 1954.
- Sawyer O., Ebrahimi B., Luk V., *Environment, Executive Information Search Activities, and Firm Performance. A Comparative Study of Hong Kong and Nigerian Decision-Makers*, International Journal of Cross Cultural Management 2003, 3(1), s. 67–92.
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press 1934.
- Schwenk C.R., *The Cognitive Perspective on Strategic Decision-Making*, Journal of Management Studies 1988, 25(1), s. 41–55.
- Shane S., Venkataraman S., *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, Academy of Management Review 2000, 25(1), s. 217–226.
- Shepherd D., *Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed*, The Academy of Management Review 2003, 28(2), s. 318–328.
- Simon H.A., *Theories of Bounded Rationality*, Decision and Organization 1972, 1(1), s. 161–176.
- Simon M., Houghton S.M., Aquino K., *Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies*, Journal of Business Venturing 2000, 15(2), s. 113–134.

- Singh R.P., *Overconfidence: A Common Psychological Attribute of Entrepreneurs Which Leads to Firm Failure*, New England Journal of Entrepreneurship 2020, 23(1), s. 25–39.
- Smolka K.M., Verheul I., Burmeister-Lamp K., Heugens P.P.M.A.R., *Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance*, Entrepreneurship Theory & Practice 2023, 42(4), s. 571–604.
- Steczkowski J., *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa–Kraków 1995.
- Stephan U., *Self-regulation Model of Cognitive and Emotional Responses to Uncertainty in Entrepreneurship: Implications for Well-Being and Decision-Making*, Journal of Business Psychology 2024, 39(1), s. 1–16.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S., *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Boston 2007.
- Taleb N.N., *Antifragile*, Penguin Books 2013.
- Taleb N.N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007.
- Thaler R.H., *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, Journal of Economic Behavior & Organization 1980, 1(1), s. 39–60.
- Townsend D., Hunt R., McMullen J., Sarasvathy S.D., *Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action*, Academy of Management Annals 2018, 12(2).
- Tversky A., Kahneman D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science 1974, 185, s. 1124–1131.
- Tversky A., Kahneman D., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, Econometrica 1979, 47(2), s. 263–291.
- Vecchiato R., *Strategic Foresight: Matching Environmental Uncertainty*, Technology Analysis & Strategic Management 2012, 24(8), s. 783–796.
- Von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press 1944.
- Werhahn D., Mauer R., Flatten T.C., Brettel M., *Configurations of Effectuation, Causation, and Bricolage: Implications for Firm Growth Paths*, Entrepreneurship & Regional Development 2015, 27(5–6), s. 488–512.
- Wiktorowicz J., Grzelak M.M., Grzeszkiewicz-Radulska K., *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Wiltbank R., Dew N., Read S., Sarasvathy S.D., *What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy*, Strategic Management Journal 2006, 27.
- Witkowski J., *Innovation and Adaptability in Declining Industries*, Journal of Business Research 2014, 67(6), s. 1042–1049.
- Ye L., *Cognitive Biases, Heuristics, and Decision-Making in Entrepreneurial Environments*, Entrepreneurship Theory and Practice 2019, 40(3), s. 597–624.
- Zhang Y., Li Z., Sha Y., Yang K., *The Impact of Decision-Making Styles (Effectuation Logic and Causation Logic) on Firm Performance: A Meta-Analysis*, Journal of Business & Industrial Marketing 2023, 38(1), s. 85–101.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Model badawczy przedsiębiorczego podejmowania decyzji w warunkach niepewności	45
Rysunek 2.1. Struktura próby według fazy rozwoju – ogółem i w przekroju wielkości firmy (%)	60
Rysunek 3.1. Efektuacyjne podejmowanie decyzji – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej	70
Rysunek 3.2. Kausalne podejmowanie decyzji – wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej	71
Rysunek 3.3. Zależność między oceną kausalnej i efektuacyjnej logiki podejmowania decyzji	75
Rysunek 3.4. Preferowany model podejmowania decyzji	76
Rysunek 3.5. Preferowany model podejmowania decyzji wg wielkości firmy (%) ..	77
Rysunek 3.6. Histogram obrazujący rozkład zmiennej „Niepewność” [zakres 1–5] ..	80
Rysunek 3.7. Preferowany model podejmowania decyzji vs. niepewność otoczenia	84
Rysunek 3.8. Faza rozwoju przedsiębiorstwa a preferencje w zakresie modelu podejmowania decyzji	88
Rysunek 3.9. Porównanie wyników firmy ogółem według preferencji dotyczących podejmowania decyzji	97
Rysunek 3.10. Wynik firmy ogółem według modelu podejmowania decyzji (średnie)	98

Spis tabel

Tabela 1.1. Definicje niepewności w kontekście teorii przedsiębiorczości według wybranych autorów	16
Tabela 1.2. Różnice w podejściu efektuacyjnym i kauzalnym do podejmowania decyzji przez przedsiębiorców	32
Tabela 1.3. Zastosowanie logiki efektuacji w zależności od typu niepewności	34
Tabela 2.1. Wskaźniki przyczynowości i skutkowości w modelu G.N.Chandlera i innych	50
Tabela 2.2. Narzędzie pomiaru podejścia przyczynowego	52
Tabela 2.3. Narzędzie pomiaru podejścia efektuacyjnego	52
Tabela 2.4. Narzędzie do pomiaru postrzegania niepewności otoczenia	54
Tabela 2.5. Narzędzie pomiaru kondycji firmy	54
Tabela 2.6. Struktura populacji i próby według wielkości przedsiębiorstwa	57
Tabela 2.7. Struktura próby (dane surowe i ważone)	58
Tabela 2.8. Charakterystyki badanych przedsiębiorstw – statystyki opisowe	59
Tabela 3.1. Podejmowanie decyzji w procesie przedsiębiorczym [skala 1–5]	62
Tabela 3.2. Ocena własności wskaźników oceny procesu podejmowania decyzji – polska adaptacja	64
Tabela 3.3. Wartości ładunków czynnikowych dla kauzalnej logiki podejmowania decyzji	66
Tabela 3.4. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej efektuacyjnej logiki podejmowania decyzji	67
Tabela 3.5. Ocena rzetelności i trafności zbieżnej i różnicowej pomiaru efektuacyjnego podejmowania decyzji	71
Tabela 3.6. Ogólna ocena kauzalnego i efektuacyjnego podejmowania decyzji i jego subwymiarów [zakres 1–5]	73
Tabela 3.7. Współczynniki korelacji między wymiarami modelu podejmowania decyzji (r)	74
Tabela 3.8. Modele podejmowania decyzji według wielkości firmy	77
Tabela 3.9. Ocena niepewności otoczenia [zakres 1–5]	79
Tabela 3.10. Korelacja między oceną niepewności otoczenia a podejmowaniem decyzji	81
Tabela 3.11. Korelacja między oceną niepewności otoczenia i podejmowaniem decyzji według wielkości przedsiębiorstwa (r)	85

Tabela 3.12. Faza rozwoju przedsiębiorstwa a ocena poszczególnych wymiarów oceny procesu podejmowania decyzji [zakres 1–5]	87
Tabela 3.13. Ocena wyników firmy [zakres 1–5]	90
Tabela 3.14. Porównanie wyników firmy według wielkości firmy	91
Tabela 3.15. Faza rozwoju przedsiębiorstwa a ocena poszczególnych wymiarów oceny procesu podejmowania decyzji [zakres 1–5]	92
Tabela 3.16. Porównanie wyników firm – ogółem i ich obszarów według prefero- wanego modelu podejmowania decyzji	94
Tabela 3.17. Korelacja między podejmowaniem decyzji a wynikami firmy w prze- kroju wielkości przedsiębiorstwa (r)	96

Przedsiębiorcy coraz częściej stają w obliczu niepewności otoczenia. W tej sytuacji są zobligowani do podejmowania decyzji na podstawie niekompletnych informacji i danych. Wymusza to na nich elastyczność i adaptacyjne podejście w zakresie tworzenia i realizacji strategii biznesowych. Poza logiką kauzalną, bazującą na prognozowaniu, mogą wykorzystywać logikę efektuacyjną, polegającą na elastycznym wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Celem monografii jest zbadanie wpływu warunków otoczenia i fazy rozwoju firmy na podejmowanie decyzji przez mikro- i małych przedsiębiorców.

Zawarte w książce opisy teoretyczne, a także wyniki badań dotyczą zależności między poziomem niepewności, fazą rozwoju firmy, podejściem decyzyjnym i wynikami firm. Mogą być one użyteczne dla naukowców i badaczy, studentów zarządzania, przedsiębiorców z mikro- i małych firm oraz przedstawicieli wspierających przedsiębiorczość.