

# 1.3

## Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Renata Lisowska\*

# Wymiary orientacji przedsiębiorczej a wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw

## Streszczenie

Celem opracowania jest ocena wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Dla realizacji tak sformułowanego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą: *Im wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa.* W pierwszej części opracowania dokonano konceptualizacji pojęcia „orientacja przedsiębiorcza” oraz zdefiniowano główne wymiary składające się na konstrukt tej orientacji. W drugiej części przedstawiono metodykę badań własnych i dokonano charakterystyki próby badawczej. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań własnych przeprowadzonych na próbie 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W podsumowaniu wskazano główne wnioski, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** orientacja przedsiębiorcza, małe przedsiębiorstwa, innowacyjne przedsiębiorstwa, wyniki przedsiębiorstwa

---

\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0001-7591-2117

# Dimensions of Entrepreneurial Orientation and the Growth of Small Innovative Enterprises

## Abstract

The aim of the paper is to assess the impact of entrepreneurial orientation on the growth of small innovative enterprises. To achieve this goal, the following research hypothesis has been adopted: The higher the level of entrepreneurial orientation, the stronger the enterprise growth.

In the first part of the paper, the concept of entrepreneurial orientation is conceptualised and the main dimensions constituting the construct of this orientation are defined. The second part presents the research methodology and characteristics of the research sample. The last part of the paper presents the results of the research carried out on a sample of 400 small innovative enterprises operating in Poland. The main conclusions along with research limitations and directions of further research are also indicated in the last part of the paper.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, small enterprises, innovative enterprises, enterprise performance

---

## Wprowadzenie

Małe przedsiębiorstwa coraz intensywniej podejmują działania ukierunkowane na zwiększanie swojej zdolności do tworzenia nowatorskich produktów czy rozwiązań organizacyjnych. Efekty tych działań są na ogół analizowane przez pryzmat poprawy konkurencyjności, kreowania nowej pozycji na rynku<sup>1</sup>, stopnia wykorzystania istniejących kompetencji zarówno przedsiębiorczych, jak i zarządczych oraz potencjału związanego z posiadanymi zasobami. Natomiast powodzenie tych działań zależy w dużej mierze od zachowań przedsiębiorczych danej firmy oraz jej potencjału i poziomu przedsiębiorczości.

Za rzetelną miarę poziomu przedsiębiorczości firmy uznaje się tzw. orientację przedsiębiorczą postrzeganą jako charakterystykę przedsiębiorstwa, którą można zmierzyć, obserwując przedsiębiorczy styl kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, w tym właścicieli, przejawiający się w decyzjach strategicznych ukierunkowanych na zarządzanie operacyjne firmy będące odpowiedzią na wyzwania turbulentnego otoczenia<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwo, które ma orientację przedsiębiorczą, to takie, które angażuje się w tworzenie

---

<sup>1</sup> M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Politechnika Łódzka, Łódź 2015, s. 36.

<sup>2</sup> J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 24–25.

innowacji, przyjmuje postawę proaktywną oraz podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia<sup>3</sup>. Natężenie orientacji przedsiębiorczej zmienia się pod wpływem różnych uwarunkowań zarówno o charakterze wewnętrznym, bazujących na zasobach przedsiębiorstwa, np. zasobach ludzkich, rzeczowych składnikach majątku, własnym zapleczu badawczo-rozwojowym, wiedzy, jak również na uwarunkowaniach zewnętrznych wynikających z wpływu otoczenia. Dlatego też istotne jest, aby małe przedsiębiorstwa wykorzystywały do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej swoją silną orientację przedsiębiorczą<sup>4</sup>. Małe przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną, kiedy odnosi większy sukces niż obecni i potencjalni konkurenci, mierzony jego wzrostem.

Inspiracją do podjęcia niniejszych rozważań była obserwacja problemów związanych z pomiarem orientacji przedsiębiorczej w kontekście wzrostu małego przedsiębiorstwa oraz zauważenie braku holistycznego podejścia dotyczącego powiązania orientacji przedsiębiorczej ze wzrostem firmy, w tym ograniczony zakres badań empirycznych prezentowany w literaturze krajowej i zagranicznej. Dostrzeżona w literaturze luka poznawcza stanowiła podstawę do postawienia pytania badawczego: Jakie są zależności między wymiarami orientacji przedsiębiorczej a wzrostem małego przedsiębiorstwa?

W związku z celem opracowania uczyniono ocenę wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Dla realizacji tak sformułowanego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą:

**H1:** *Im wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa.*

## Wymiary i konstrukt orientacji przedsiębiorczej

Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów<sup>5</sup>, struktur, metod, praktyk, stylów zachowań<sup>6</sup>, jakie osoby zarządzające wykorzystują, aby działać w sposób przedsiębiorczy. Definicja ta opiera

<sup>3</sup> D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.

<sup>4</sup> Por. A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787; A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.C. Flatten, *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Department Research Policy" 2014, vol. 43, s. 1353–1369.

<sup>5</sup> Por. M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, "The Academy of Management Executive (1993–2005)" 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156.

<sup>6</sup> Por. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.

się na twierdzeniu, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania ryzyka większego niż firmy niemające orientacji przedsiębiorczej, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą nacisk na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym<sup>7</sup>. Szerszy przegląd definicji przedstawia tabela 1.3.1.

W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do pojęcia „orientacja przedsiębiorcza”. Pierwsze z nich to podejście jednowymiarowe zaprezentowane przez D. Millera<sup>8</sup>, a następnie rozwijane przez J.G. Covina i D.P. Slevina<sup>9</sup>, drugie zaś to podejście wielowymiarowe G.T. Lumpkina i D.D. Dessa<sup>10</sup>.

W pierwszym podejściu w orientacji przedsiębiorczej kluczowymi wymiarami są: proaktywność, innowacyjność oraz podejmowanie ryzyka. Podstawową ideą tego podejścia jest eksponowanie wszystkich trzech wymiarów jednocześnie, aby mogły się w równym stopniu przyczynić do budowania orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, że wymiary powinny być ze sobą zbieżne, a wzrost orientacji przedsiębiorczej wymaga zwiększenia natężenia zachowań i działań we wszystkich wymiarach<sup>11</sup>. Koncepcja ta zatem wskazuje, że indywidualne wymiary niezależnie od wzajemnych powiązań łączą się w model orientacji przedsiębiorczej, tzn. orientacja przedsiębiorcza jest tworzona przez jej wymiary, a nie wymiary są przejawami tej orientacji<sup>12</sup>.

W przypadku drugiego podejścia – wielowymiarowego, poszczególne wymiary są współzależne, czyli wymiary są przejawami orientacji przedsiębiorczej, a nie orientacja jest tworzona przez jej wymiary<sup>13</sup>.

W literaturze przedmiotu pozostała nierozstrzygnięta kwestia, które z tych podejść pozwala na określenie, w jakim stopniu powinny występować indywidualne wymiary orientacji przedsiębiorczej, aby organizację można było uznać za przedsiębiorczą. Nie

<sup>7</sup> J.G. Covin, D. Miller, *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, no. 1, s. 11–44.

<sup>8</sup> D. Miller, *op.cit.*

<sup>9</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75–87.

<sup>10</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial...*, *op.cit.*

<sup>11</sup> M. Okręglička, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 62–63.

<sup>12</sup> Por. J.G. Covin, D.P. Slevin, *op.cit.*, s. 75–87; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, z. 3, t. 19, cz. 1, s. 109–126.

<sup>13</sup> Por. G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „The Academy of Management Executive (1993–2005)” 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156; M. Bratnicki, R. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

ma również zgodności badaczy co do liczby wymiarów orientacji przedsiębiorczej, które powinny zostać użyte do jej oceny.

**Tabela 1.3.1.**

Wybrane definicje konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”

Autor/rok	Definicja
D. Miller (1983)	Orientacja przedsiębiorcza występuje w organizacji, w której angażuje się innowacje, podejmuje ryzykowne działania, dąży się do bycia o krok przed konkurencją
J.G. Covin, D.P. Slevin (1989)	Orientacja przedsiębiorcza ukazuje nastawienie organizacji i jej postawę do angażowania się w działania strategiczne mające charakter proaktywny, innowacyjny oraz obciążony ryzykiem. Działania te bezpośrednio wpłyną na wyniki firmy
G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996)	Orientacja przedsiębiorcza to działania zarządcze o charakterze autonomicznym, innowacyjnym, ryzykownym, proaktywnym i agresywnie konkurencyjnym prowadzące do „nowego” wejścia
S.I. Krauss, M. Frese, C. Friedrich, J.M. Unger (2005)	Orientacja przedsiębiorcza to konstrukcja psychologiczna wyrażająca intencje i skłonności głównych uczestników organizacji do zachowań przedsiębiorczych
A. Rauch, M. Frese (2009)	Orientacja przedsiębiorcza opisuje strategiczne procesy wewnątrz przedsiębiorstwa, wykorzystywane w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej
A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese (2009)	Orientacja przedsiębiorcza to proces budowania strategii, którą menedżerowie wykorzystują do podejmowania decyzji poprzez upowszechnianie celów organizacji, utrzymywanie wizji i tworzenie trwałych przewag konkurencyjnych
M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin (2010)	Orientacja przedsiębiorcza dotyczy metod, technik i stylów podejmowania decyzji, intencji i działań uczestników organizacji
J.G. Covin, W.J. Wales (2011)	Orientacja przedsiębiorcza jest uznawana za siłę napędową organizacyjnej działalności przedsiębiorczej
A. Wójcik-Karpacz (2016)	Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla strategiczne zachowania menedżerów organizacji ukierunkowane na wyprzedzenie konkurencji poprzez otwartość na innowacje, tolerancję wobec ryzyka i wysoką aktywność wobec szans rynkowych
M. Okręglika (2019)	Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla organizacyjną postawę decyzyjną dotyczącą kluczowych działań przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nowych możliwości dla dynamicznego rozwoju i odnowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787; A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14, s. 483–496; J.G. Covin, D. Miller, *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, no. 1, s. 11–44; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 24–25; D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787; M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Cengage Learning, 2010.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto pięć wymiarów orientacji przedsiębiorczej, tzn. trzy zaproponowane przez D. Millera – proaktywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka<sup>14</sup> oraz dwa uzupełnione przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa – autonomia oraz konkurencyjna agresywność<sup>15</sup>.

Proaktywność to cecha przedsiębiorstw, które stale poszukują nowych możliwości i szans, reagując na zmieniające się wymagania i potrzeby klientów, oraz stają się często pionierami nowych produktów czy usług<sup>16</sup>. Proaktywność jest postrzegana jako pożądana i wręcz niezbędna cecha organizacyjna, natomiast proaktywne przedsiębiorstwa są ukierunkowane na przyszłe potrzeby klientów, aktywnie poszukując nowych rozwiązań i możliwości.

Z kolei innowacyjność odzwierciedla tendencje przedsiębiorstwa ukierunkowane na proces twórczy i nowe pomysły wspierane nowymi technologiami, w wyniku których powstają nowe produkty i usługi oraz usprawniane są procesy w firmie. Przedsiębiorstwa uznawane za innowacyjne w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej skupiają się na sferze B+R, rozwoju kreatywności i eksperymentowaniu w celu wygenerowania nowych rozwiązań<sup>17</sup>. W przypadku małych przedsiębiorstw prekursorem i inicjatorem działalności innowacyjnej jest właściciel, który szukając nowych możliwości, uruchamia własną działalność gospodarczą i próbuje zdobyć dla niej najlepszą pozycję konkurencyjną<sup>18</sup>. Uważa się zatem, że założyciele szybko rozwijających się małych przedsiębiorstw osiągają znacznie lepsze wyniki w zakresie tworzenia innowacyjnych rozwiązań niż osoby zajmujące stanowiska kierownicze w firmach. Postawa proinnowacyjna oznacza orientację na permanentne poszukiwanie okazji i szans, jest funkcją cech osobowościowych, ambicji i motywacji ukierunkowanych na zmiany.

Kolejny wymiar orientacji przedsiębiorczej – podejmowanie ryzyka – determinuje gotowość przedsiębiorstwa do inicjowania odważnych działań polegających m.in. na wejściu firmy w nowe i nieznane rynki, przeznaczaniu dużej części zasobów na przedsięwzięcia niepewne, z którymi wiąże się prawdopodobieństwo niepowodzenia<sup>19</sup>. Ryzyko ma szczególne znaczenie na poziomie strategicznym jako nieunikniony element prowadzenia działalności gospodarczej. Podejmowanie ryzyka jako wymiar orientacji przedsię-

<sup>14</sup> D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.

<sup>15</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of...*, *op.cit.*

<sup>16</sup> A. Aragon-Sanchez, G. Sanchez-Marin, *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2005, vol. 43, no. 3, s. 287–308.

<sup>17</sup> B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 43–51.

<sup>18</sup> M. Okręglińska, *op.cit.*, s. 117.

<sup>19</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów” 2017, nr 153, s. 143–160.

biorczej ma silny związek z pozostałymi wymiarami: innowacyjnością i proaktywnością. Proaktywność bowiem skłania do wykorzystania nowych rozwiązań i możliwości rynkowych, natomiast podejmowanie ryzyka może inspirować do twórczych i innowacyjnych pomysłów, co w dłuższej perspektywie stwarza szansę sukcesu<sup>20</sup>.

Autonomia jest odzwierciedleniem działań podejmowanych niezależnie od granic organizacyjnych i odnosi się ona do uczestników przedsiębiorstwa podejmujących swobodnie i w sposób ciągły decyzje bez względu na bariery wynikające np. z ograniczonej dostępności zasobów czy intensywnych praktyk konkurencji<sup>21</sup>.

Z kolei konkurencyjna agresywność to ambicje przedsiębiorstwa do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku oraz chęć bezpośredniego pokonania konkurentów, czyli skłonność do intensyfikowania bezpośrednich wyzwań wobec konkurentów w celu wejścia na rynek. Firma koncentruje się na rozwoju na istniejącym rynku, dążąc do zwiększenia w nim udziału<sup>22</sup>. Takie działania wymagają od przedsiębiorstwa gotowości do implementowania niekonwencjonalnych metod konkurowania.

Jak wynika z analizy *desk research*, konstrukt orientacji przedsiębiorczej jest już szeroko opisany w literaturze przedmiotu i można uznać, że jego wymiary są ukierunkowane głównie na procesy biznesowe, jak również perspektywę strategiczną w obszarze formułowania strategii i dokonywania wyborów strategicznych, co pozwala firmie działać w sposób przedsiębiorczy<sup>23</sup>. Obecnie zainteresowanie orientacją przedsiębiorczą stale rośnie, a ona sama staje się jednym z obszarów badań w ramach przedsiębiorczości. Badania obejmują nie tylko samo zjawisko, ale także potencjał sprzyjający jego powstaniu. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że największą liczbę badań w małych przedsiębiorstwach poświęcono wymiarowi „innowacyjność”, co pozwoliło wykazać, jaki jest poziom innowacyjności tych podmiotów i jaki ma to wpływ na ich wzrost i rozwój. Zasadna zatem jest szersza analiza pozostałych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w kontekście wzrostu małych przedsiębiorstw. Próbę taką podjęto w dalszej części opracowania.

<sup>20</sup> S. Chen, X. Su, S. Wu, *Need for Achievement, Education, and Entrepreneurial Risk-taking Behavior*, “Social Behavior and Personality” 2012, vol. 40, no. 8, s. 1311–1318.

<sup>21</sup> A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *op.cit.*

<sup>22</sup> A. Wójcik-Karpacz, *op.cit.*

<sup>23</sup> M. Bratnicki, R. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, R. Krupski (red.), *op.cit.*

## Metodyka badań i charakterystyka zbadanych przedsiębiorstw

Badania własne zostały przeprowadzone w okresie listopad 2017–styczeń 2018 r. techniką CATI i CAWI wśród 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw<sup>24</sup>. 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 próba powinna mieć charakter losowy i być odpowiednio liczna<sup>25</sup>.

Operatem losowania była baza REGON uznawana za kompletny operat losowania przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Wielkość próby ustalono przyjmując, że w 2016 r. małe przedsiębiorstwa stanowiły 148 002<sup>26</sup>, poziom ufności 0,95, wielkość frakcji 12%<sup>27</sup>, maksymalny błąd szacunku 0,05. Przy tak określonych kryteriach i zastosowanej formule J. Steczkowskiego<sup>28</sup> liczebność próby powinna wynosić 376 podmiotów, ostatecznie zdecydowano, że badana próba będzie liczyła 400 małych przedsiębiorstw.

W pierwszym etapie badania wylosowano 20 000 małych przedsiębiorstw, z których na podstawie zadanego pytania filtrującego wyłoniono 1200 firm (400 próba zasadnicza oraz 800 próba rezerwowa). Próba rezerwowa została uruchomiona ze względu na odmowy ze strony respondentów oraz nieaktualne rekordy w bazie. Dodatkowo próba była kontrolowana z punktu widzenia lokalizacji w województwach, co pozwoliło wyeliminować nadmierne skupienie w jednej grupie. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Badane podmioty zajmowały się głównie działalnością usługową 45,7% i produkcyjną 39,3%, rzadziej handlową 15,0%. W strukturze przestrzennej rynku zbytu dominował rynek krajowy 40,8%, a w dalszej kolejności regionalny 31,4% i z najmniejszym udziałem 27,8% rynek międzynarodowy. W badanej próbie przeważały firmy dojrzałe istniejące na rynku powyżej 10 lat, stanowiąc 72% badanej populacji, najmniej było firm początkowych do 3 lat istnienia na rynku – tylko 4,3%.

<sup>24</sup> Za przedsiębiorstwo innowacyjne uznano takie, które w ostatnich trzech latach wprowadziło w swoim działaniu zmiany w produktach, usługach, metodach produkcji lub organizacji. Zmiany te mogą polegać na: (i) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, (ii) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod produkcji lub metod świadczenia usług stosowanych w przedsiębiorstwie, (iii) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod organizacji przedsiębiorstwa.

<sup>25</sup> F. Chybalski, M. Matejun, *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 96.

<sup>26</sup> Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

<sup>27</sup> Na podstawie danych zawartych w opracowaniu *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, GUS, Warszawa, Szczecin 2017, s. 17 oszacowano wielkość frakcji, tzn. procentowy udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.

<sup>28</sup> J. Steczkowski, *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa, Kraków 1995, s. 190–191.



## Orientacja przedsiębiorcza w kontekście wzrostu przedsiębiorstwa – rezultaty badań własnych

Jak wynika z literatury przedmiotu, orientacja przedsiębiorcza jest zjawiskiem wielowymiarowym, które wymaga odpowiedniej procedury badawczej. Pomiar orientacji przedsiębiorczej był przeprowadzony za pomocą narzędzia pomiarowego składającego się z pięciu składowych/wymiarów: proaktywności, innowacyjności, autonomii, podejmowania ryzyka oraz konkurencyjnej agresywności, przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta. Tworząc skalę, wzięto pod uwagę zalecenia dotyczące konstruowania skal pomiarowych. Następnie dokonano oceny trafności konstruktów i rzetelności skali za pomocą współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha<sup>29</sup>. Współczynnik ten dla tej skali wyniósł 0,729, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego. Poziom orientacji przedsiębiorczej został obliczony jako średnia arytmetyczna odpowiedzi respondentów dotyczących kwestii wchodzących w skład tego jednowymiarowego konstruktów.

Kolejnym etapem przy ocenie trafności teoretycznej jest przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkina (KMO)<sup>30</sup> i testu sferyczności Bartletta<sup>31</sup> (tabela 1.3.2). Przeprowadzona analiza czynnikowa KMO = 0,722; test sferyczny Bartletta: przybliżone chi kwadrat = 255,615; stopni swobody 10, p = 0,000 metodą rotacji varimax z normalizacją Kaisera pokazała, że wszystkie pięć wymiarów łąduje się do jednego wymiaru orientacji przedsiębiorczej, wyjaśniając prawie 43% zmienności wśród pytań.

Siła ładowania poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru orientacji przedsiębiorczej była wysoka, wynosząc od 0,554 do 0,731, co wskazuje, że odpowiedzi respondentów tworzą jeden wymiar, zatem orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem jednowymiarowym, w związku z tym nie ma podstaw do wykluczenia żadnej ze składowych z dalszego postępowania badawczego.

---

<sup>29</sup> Współczynnik alfa Cronbacha przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1, rekomendowana wartość wynosi w granicach 0,6–0,94. Wartości poniżej referencyjnej mogą wskazywać np. na słabą wzajemność powiązań pomiędzy wskaźnikami, niewystarczającą liczbę pytań, natomiast w przypadku zbyt wysokiego wskaźnika problemem może być zbyt duża liczba podobnych wskaźników, szerzej: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015; S. Bedyńska, M. Cypriańska, *Statystyczny drogowskaz 1, Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa 2013.

<sup>30</sup> Zaleca się, aby KMO miało wartość nie niższą niż 0,5.

<sup>31</sup> W teście sferyczności Bartletta testuje się hipotezy  $H_0$ : macierz korelacji jest macierzą jednostkową, wobec  $H_1$ :  $\sim H_0$  (a zatem oczekuje się, że  $p < \alpha$ ).

**Tabela 1.3.2.**

Współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) i wyniki testu sferyczności Bartletta

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara KMO adekwatności doboru próby							,722
Test sferyczności Bartletta				Przybliżone chi kwadrat			255,615
				Liczba stopni swobody			10
				Poziom istotności			,000
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Proaktywność	2,130	42,609	42,609	2,130	42,609	42,609	0,614
Innowacyjność	0,912	18,236	60,845				0,731
Podejmowanie ryzyka	0,768	15,357	76,202				0,701
Autonomia	0,641	12,817	89,018				0,554
Konkurencyjna agresywność	0,549	10,982	100,000				0,649

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza składowych konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”, tzn. proaktywność, innowacyjność, autonomia, podejmowanie ryzyka i konkurencyjna agresywność wykazała, że najwyżej ocenionym wymiarem była innowacyjność – prawie 75% respondentów wskazało ocenę 4 i 5, natomiast naj słabiej autonomia – tylko 45,7% badanych wskazało ocenę 4 i 5 (tabela 1.3.3).

Pomiar wzrostu przedsiębiorstwa jest istotny w kontekście oceny efektywności danego podmiotu na tle konkurencji<sup>32</sup>. Jest to pojęcie niejednoznaczne, wielowymiarowe i jednocześnie trudne do pomiaru. W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do wyboru mierników wzrostu przedsiębiorstwa, najczęściej przyjmuje się za miary wzrostu przyrost sprzedaży i zatrudnienia oraz wzrost wartości aktywów, udział w rynku, wielkość produkcji i wielkość zysków<sup>33</sup>. Wybór miar do oceny wzrostu małego przedsiębiorstwa jest zadaniem niełatwym dla badacza ze względu na trudności z dotarciem do często chronionych, uznawanych za wrażliwe danych finansowych firmy oraz niekompletne dane wynikające z braku konieczności publikowania w Polsce wyników finansowych

<sup>32</sup> Wzrost jest przejawem rozwoju przedsiębiorstwa, mającym przełożenie na zmiany ilościowe w firmie, np. zwiększenie obrotów, zwiększenie zysku i zwiększenie zatrudnienia.

<sup>33</sup> A. Kurczewska, *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, G. Maniak (red.), materiały konferencyjne, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 122.

wszystkich małych firm. Dlatego też często w badaniach wykorzystuje się subiektywne oceny respondentów odnośnie do składowych wzrostu przedsiębiorstwa, co stanowi niewątpliwie pewne ograniczenie badawcze. W przypadku tego badania zastosowano również subiektywne miary (zależne od percepcji respondenta) wzrostu przedsiębiorstwa, takie jak: wielkość obrotów, zatrudnienia, zysku i wydajności. Pomiaru dokonano za pomocą pięciostopniowej skali Likerta. Respondenci oceniali składowe wzrostu przedsiębiorstwa za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami w skali od 1 do 5, gdzie 1 – znaczący spadek w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami, 2 – spadek, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wzrost, 5 – znaczący wzrost. Przy konstrukcji skali, tak jak w przypadku konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”, wzięto pod uwagę zalecenia dotyczące konstruowania skal pomiarowych oraz dokonano oceny trafności konstruktów i rzetelności skali za pomocą współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha. Współczynnik ten dla tej skali wyniósł 0,930, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego i o podobnym traktowaniu pytań przez respondentów. Wzrost przedsiębiorstwa został obliczony jako średnia arytmetyczna odpowiedzi respondentów na pytania wchodzące w skład tego jednowymiarowego konstruktów.

**Tabela 1.3.3.**

Ocena orientacji przedsiębiorczej badanych firm według wymiarów (w %)

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Ocena* w skali 1–5				
	1	2	3	4	5
<b>Proaktywność</b> – przedsiębiorstwo systematycznie monitoruje otoczenie w celu określenia przyszłych potrzeb klientów oraz przewidywania przyszłych warunków popytu	5,8	6,2	15,0	37,0	36,0
<b>Innowacyjność</b> – przedsiębiorstwo jest ukierunkowane na wprowadzanie nowości produktowych, procesowych, technicznych lub organizacyjnych oraz tworzy przyjazną kulturę dla innowacji	2,3	5,0	18,0	36,8	38,0
<b>Autonomia</b> – kierownicy i pracownicy mają swobodę w samodzielnym działaniu, dbając o najlepszy interes przedsiębiorstwa	2,0	3,7	21,5	43,8	29,0
<b>Podjęcie ryzyka</b> – przedsiębiorstwo jest gotowe do akceptacji ryzyka związanego z działalnością na niepewnym rynku, podejmowania inwestycji, wprowadzania zmian np. o charakterze innowacyjnym	4,0	11,3	39,0	31,0	14,7
<b>Konkurencyjna agresywność</b> – przedsiębiorstwo systematycznie poprawia swoją pozycję konkurencyjną poprzez wysoką jakość produktów/usług, szeroką ofertę produktową, wprowadzanie innowacji	3,3	7,7	31,3	37,7	20,0

\* Respondenci dokonywali oceny wymiarów orientacji przedsiębiorczej poprzez ustosunkowanie się do stwierdzeń dotyczących funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem przy ocenie trafności teoretycznej jest przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkin (KMO) i testu sferyczności Bartletta (tabela 1.3.4). Przeprowadzona analiza czynnikowa KMO = 0,857; test sferyczny Bartletta: przybliżone chi kwadrat = 1294,537; stopni swobody 6, p = 0,000) metodą rotacji varimax z normalizacją Kaisera pokazała, że wszystkie cztery wymiary ładują się do jednego wymiaru „wzrost przedsiębiorstwa”, wyjaśniając prawie 83% zmienności wśród pytań.

**Tabela 1.3.4.**

Współczynnik Kaisera-Meyera-Olkin (KMO) i wyniki testu sferyczności Bartletta

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara KMO adekwatności doboru próby							,857
Test sferyczności Bartletta				Przybliżone chi kwadrat			1294,537
				Liczba stopni swobody			6
				Poziom istotności			,000
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Wielkość obrotów	3,310	82,758	82,758	3,310	82,758	82,758	0,919
Wielkość zatrudnienia	0,280	7,008	89,766				0,889
Wielkość zysku	0,230	5,738	95,503				0,919
Wielkość wydajności	0,180	4,497	100,000				0,911

Źródło: opracowanie własne.

Siła ładowania poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru „wzrost przedsiębiorstwa” była wysoka, wynosząc od 0,889 do 0,919, co wskazuje, że odpowiedzi respondentów tworzą jeden wymiar, zatem wzrost przedsiębiorstwa jest konstruktem jednowymiarowym.

Z kolei, szczegółowa analiza składowych konstruktów „wzrost przedsiębiorstwa” wykazała, że w przypadku wszystkich analizowanych zmiennych, tzn. wzrost sprzedaży/obrotów, wzrost zatrudnienia, wzrost zysku i wzrost wydajności, ponad 56% respondentów oceniła analizowane obszary jako „wzrost” i „znaczący wzrost” w porównaniu z konkurencją (tabela 1.3.5).

Do zbadania zależności między konstruktami „orientacja przedsiębiorcza” (OP) a „wzrost przedsiębiorstwa” (WP) utworzono wskaźniki syntetyczne dla tych konstruktów, wyznaczone jako suma wartości zmiennych częściowych. Wskaźniki te zostały wyrażone na skali przedziałowej (ilościowej), co pozwoliło zbadać siłę i kierunek zależ-

ności między tymi zmiennymi syntetycznymi. Pierwszy wskaźnik OP może przyjmować wartości od 5 do 25, a jego wyższy poziom wskazuje na silną orientację przedsiębiorczą. Drugi zaś wskaźnik WP przyjmuje wartości od 4 do 20 i wyższy jego poziom wskazuje na silny wzrost przedsiębiorstwa.

**Tabela 1.3.5.**

Ocena składowych konstruktów „wzrost przedsiębiorstwa” za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami

Składowe konstruktów wzrost przedsiębiorstwa	Ocena* w skali 1–5				
	1	2	3	4	5
Wielkość obrotów	6,2	11,5	23,7	34,5	24,1
Wielkość zatrudnienia	7,2	10,5	24,0	35,0	23,3
Wielkość zysku	8,0	10,5	22,3	37,3	21,9
Wielkość wydajności	10,0	10,3	23,0	33,8	22,9

\* Respondenci dokonywali oceny wyników przedsiębiorstwa za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami w skali od 1 do 5, gdzie 1 – znaczący spadek w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami, 2 – spadek, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wzrost, 5 – znaczący wzrost.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników wykazała w przypadku pierwszego wskaźnika – orientacja przedsiębiorcza (OP), że 31,3% przedsiębiorstw uzyskało wartość tego wskaźnika zawierającą się w przedziale od 21 do 25 pkt, co oznacza bardzo wysoką orientację przedsiębiorczą, a 55% podmiotów uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 16 do 20 pkt – wysoka orientacja przedsiębiorcza. Tylko 1,5% przedsiębiorstw uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 5 do 10, co świadczy o bardzo niskiej orientacji przedsiębiorczej.

W przypadku drugiego wskaźnika – wzrost przedsiębiorstwa (WP) aż 66% badanych przedsiębiorstw wskazało na silny wzrost przedsiębiorstwa – wartość tego wskaźnika zawiera się w przedziale od 16 do 20 pkt, natomiast niecałe 14% respondentów wskazało na niski wzrost przedsiębiorstwa, tzn. wartość wskaźnika zawiera się w przedziale od 4 do 10 pkt. W kolejnym kroku zbadano, czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wzrostem przedsiębiorstwa a orientacją przedsiębiorstwa. Do oceny tej zależności użyto współczynnik korelacji rang Spearmana. Uzyskane wyniki potwierdziły, że istnieje statystycznie istotna zależność  $p < \alpha$ , przy czym  $p = 0,000$ , a  $\alpha = 0,005$ . Współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,362, co oznacza umiarkowaną zależność pomiędzy wskaźnikami badanych konstruktów, tzn. im wyższa orientacja przedsiębiorcza, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa, co pozwala na potwierdzenie hipotezy badawczej.

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym opracowaniu pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków końcowych:

- badane małe przedsiębiorstwa innowacyjne charakteryzowały się silną orientacją przedsiębiorczą we wszystkich analizowanych obszarach, co może wskazywać na przedsiębiorcze zachowania tych podmiotów, wychodzące poza schematy i praktyki zarządzania,
- ponad połowa badanych przedsiębiorstw odnotowała wzrost mierzony wielkością obrotów, zatrudnienia, zysku i wydajności w ciągu ostatnich trzech lat (2015–2017), co niewątpliwie mogło wpłynąć na rozwój tych podmiotów w różnych obszarach, m.in. takich jak: poprawa jakości, wprowadzenie nowych metod zarządzania, unowocześnienie produkcji,
- orientacja przedsiębiorcza (jako konstrukt zmiennych: proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, autonomia, konkurencyjna agresywność) jest istotną determinantą wzrostu przedsiębiorstwa (jako konstrukt zmiennych: wielkość obrotów, wielkość zatrudnienia, wielkość zysku i poziom wydajności),
- pozytywnie została zweryfikowana badana zależność o istnieniu wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost badanych przedsiębiorstw, co pozwoliło potwierdzić postawioną hipotezę badawczą: *Im wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa.*

## Podsumowanie

Wartość tego opracowania stanowi eksploracja i rozwój problemu badawczego w wybranej populacji małych przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce. Badanie to przyczynia się do zwiększenia zasobów wiedzy o orientacji przedsiębiorczej tych podmiotów gospodarczych oraz o jej wpływie na ich wzrost. Wskazując główne ograniczenia badań, należy podkreślić przede wszystkim brak pełnej reprezentatywności (badanie tylko firm innowacyjnych), co zachęca autora do zaprojektowania szerszych badań w przyszłości w tym obszarze.

Opracowanie ma pewne ograniczenia badawcze, m.in. omawia warunki polskie, które cechują się niższym doświadczeniem w analizie orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi gospodarkami światowymi. Badania mają charakter statyczny, gdyż dotyczą tylko jednego okresu. Wobec tego przyszłe badania powinny zostać ukierunkowane na głębsze rozpoznanie wymiarów orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach o odmiennym stopniu rozwoju tych podmiotów. Odrębnego potraktowania wymagają również identyfikacja i klasyfikacja miar wzrostu przedsiębiorstw w kontekście skutków dla rozwoju tych podmiotów. Inte-

resujące byłyby badania odnoszące się do różnych okresów, pozwalające na porównanie zmian w zachowaniach przedsiębiorczych małych przedsiębiorstw. Weryfikacja empiryczna tych zagadnień może się stać źródłem nowej wiedzy dla przedsiębiorców, która zwiększy efektywność zarządzania małym przedsiębiorstwem.

## Bibliografia

- Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G., *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2005, vol. 43, no. 3, s. 287–308.
- Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
- Bedyńska S., Cypriańska M., *Statystyczny drogowskaz 1, Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa 2013.
- Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Bratnicki M., Zbierowski R., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158.
- Chen S., Su X., Wu S., *Need for Achievement, Education, and Entrepreneurial Risk-taking Behavior*, "Social Behavior and Personality" 2012, vol. 40, no. 8, s. 1311–1318.
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Covin J.G., Miller D., *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2014, vol. 38, no. 1, s. 11–44.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal" 1989, no. 10, s. 75–87.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, "The Academy of Management Executive (1993-2005)" 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, GUS, Warszawa–Szczecin 2017.
- Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.C., *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Department Research Policy" 2014, no. 43, s. 1353–1369.
- Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 109–126.
- Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

- Kurczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, G. Maniak (red.), materiały konferencyjne, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.
- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Politechnika Łódzka, Łódź 2015.
- Miller D., *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Cengage Learning, 2010.
- Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 43–51.
- Okreglicka M., *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787.
- Steczkowski J., *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa, Kraków 1995, s. 190–191.
- Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14, s. 483–496.
- Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2017, nr 153, s. 143–160.