

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 4(998): 53–72
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0998.0403>

Rola orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu wyników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

The Role of Entrepreneurial Orientation in Shaping
the Performance of Micro, Small and Middle-sized
Enterprises

Marcin Suder

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków,
e-mail: msuder@agh.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6279-7359>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Suder M. (2022), *Rola orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu wyników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(998), 53–72, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK/2022.0998.0403>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest określenie konfiguracji wymiarów orientacji przedsiębiorczej (gotowość do podejmowania ryzyka, innowacyjność i proaktywność), które prowadzą do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokich wyników i wskazywania w tym zakresie różnic pomiędzy mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Metodyka badań: Przeprowadzone badanie ma charakter ilościowy, wykorzystano w nim rozmytą jakościową analizę porównawczą (fsQCA). Metoda ta została zastosowana oddzielnie dla trzech typów przedsiębiorstw, tj. mikro-, małych i średnich. W badaniu wykorzystano dane pozyskane od 430 firm działających na terenie Małopolski.

Wyniki badań: Przeprowadzona analiza wykazała, że w przypadku małych przedsiębiorstw do poprawy wyników mogą prowadzić dwie kombinacje czynników – gotowość do podejmowania ryzyka z proaktywnością oraz proaktywność z innowacyjnością. W przypadku średnich przedsiębiorstw jako wynik badania uzyskano jedną kombinację złożoną z proaktywności

i innowacyjności. Jedno rozwiązanie prowadzi również do wysokiego wyniku dla mikroprzedsiębiorstw – jest ono oparte na ryzyku i proaktywności.

Wnioski: Rezultaty badań potwierdzają znaczenie orientacji przedsiębiorczej i jej wymiarów w kontekście poprawy wyników. Ponadto wskazują, że kombinacje czynników prowadzące do wysokich wyników dla różnej wielkości przedsiębiorstw są różne.

Wkład w rozwój dyscypliny: Przeprowadzone badania przyczyniają się do lepszego zrozumienia wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstw oraz poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MŚP.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, ryzyko, innowacyjność, proaktywność, sektor MŚP, fsQCA, wynik firmy.

Klasyfikacja JEL: L25, L26, M21.

ABSTRACT

Objective: To identify the configuration of the dimensions of entrepreneurial orientation (risk-taking, innovativeness and proactiveness), which lead to high enterprise performance; to identify differences in this regard between micro, small and medium-sized enterprises.

Research Design & Methods: The study employed a fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). This method was applied separately for three types of enterprises – micro, small and medium-sized. The research used data obtained from 430 companies operating in Poland's Małopolska region.

Findings: The results showed that two combinations of factors – risk-taking with proactivity and proactiveness with innovativeness – can lead to improved performance in small enterprises. In medium-sized enterprises, the combination of proactiveness and innovativeness can improve results. The combination of risk-taking and proactiveness leads to higher results in micro-enterprises.

Implications/Recommendations: The results confirm the importance of an entrepreneurial orientation and its various dimensions in improving company performance. In addition, the results indicate that the combinations of factors leading to high performance differ depending on company size.

Contribution: The study contributes to a better understanding of the impact of entrepreneurial orientation on a firm's performance and the functioning of SMEs.

Article type: original article.

Keywords: entrepreneurial orientation, risk-taking, innovativeness, proactiveness, SME, fsQCA, firm performance.

1. Wprowadzenie

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce. W Polsce udział sektora MŚP (obejmującego przedsiębiorstwa zatrudniające do

249 pracowników) w tworzeniu PKB wynosił w 2019 r. 49,1%, natomiast w 2021 r. sektor ten był miejscem pracy dla blisko 67,8% osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach (Skowrońska i Tarnawa 2022, s. 5–6). W wielu krajach, także tych należących do Unii Europejskiej, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią szkielet rozwoju i wzrostu gospodarki (de Araújo Lima, Crema i Verbanò 2020). W krajach o niskich dochodach sektor małych i średnich przedsiębiorstw także jest postrzegany jako recepta na rozwój (Poole 2018). Badania ekonomiczne wskazują na związek pomiędzy poziomem PKB a rozwojem sektora MŚP, przy czym zależności te są silniejsze w przypadku przedsiębiorstw średnich (Woźniak i in. 2019). Równocześnie rozwój sektora MŚP jest uzależniony od sytuacji gospodarczej, w szczególności od poziomu PKB *per capita*, bezrobocia, eksportu i inflacji. Na rozwój ten wpływ mają także stabilność gospodarki i poziom swobody gospodarczej (Misztal 2015).

Przedsiębiorstwa sektora MŚP uważane są za symbol przedsiębiorczości, a w szczególności gotowości do podążania za nowymi możliwościami i podejmowania ryzyka. Poszczególne przedsiębiorstwa w tej grupie różnią się jednak poziomem przedsiębiorczości i jej atrybutów. Ponadto cechuje je odmienny charakter czynników determinujących osiągane przez nie wyniki. Dotyczy to także wymiarów orientacji przedsiębiorczej, czyli gotowości do podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności, które w różnym stopniu występują w przedsiębiorstwach i mają różny wpływ na ich wyniki.

Celem artykułu jest określenie konfiguracji wymiarów orientacji przedsiębiorczej (gotowości do podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności), prowadzących do wysokich wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP. W badaniach skoncentrowano się w szczególności na przeprowadzeniu analizy, która pozwoli ocenić, czy w firmach o różnej wielkości (mikro-, małych i średnich) występują różnice w tym zakresie. Dla realizacji tego celu zastosowano rozmytą jakościową analizę porównawczą fsQCA (*fuzzy-set qualitative comparative analysis*). Metoda ta pozwala na określenie, jakie kombinacje z wybranych czynników prowadzą do przyjętego w badaniu rezultatu (jest nim wynik przedsiębiorstwa). Do analizy wykorzystano dane zebrane w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach działających na terenie województwa małopolskiego.

W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję orientacji przedsiębiorczej, jej wymiary oraz dotychczas zaobserwowane związki z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. W drugiej części omówiono metodykę przeprowadzonych badań oraz dane użyte do analizy. W kolejnej części zaprezentowano wyniki wraz ze wskazaniem ograniczeń i proponowanych kierunków dalszych badań.

2. Ramy teoretyczne

2.1. Orientacja przedsiębiorcza

Przedsiębiorczość jest cechą obserwowaną na różnych poziomach analiz ekonomicznych, dotyczących gospodarki, przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy. Na każdym poziomie realizuje się w odmienny sposób, jednak jej przejawy są ze sobą powiązane, np. aktywność przedsiębiorców i związane z nią korzyści wpływają na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw i gospodarki. Obecnie przedsiębiorczość utożsamiana jest z poszukiwaniem i wykorzystywaniem sposobności (Stevenson i Jarillo 1990, s. 23). Wykorzystanie sposobności wymaga często utworzenia nowej organizacji, co przez niektórych postrzegane jest jako główny przejaw przedsiębiorczości (Gartner 1989, s. 47). Działania nakierowane na wykorzystanie sposobności opisywane są w ramach procesowych koncepcji przedsiębiorczości (Cieślik 2010). Przedsiębiorczość rozumiana jako proces obejmuje wszystkie funkcje i działania związane z podążaniem za sposobnościami oraz tworzeniem organizacji nastawionych na ich wykorzystanie (Bygrave i Hofer 1991). Co więcej, proces ten nie kończy się wraz z powstaniem organizacji i jest realizowany także w istniejących organizacjach, niekiedy w sposób cykliczny (Kusa 2017). Działania te obejmują tworzenie nowych wizji (Timmons 1990), innowacyjność (Lumpkin i Dess 1996) oraz podejmowanie ryzyka (Stevenson i Jarillo 1990).

Przedsiębiorczość występuje w różnym natężeniu, co na poziomie organizacji oznacza, że poszczególne podmioty charakteryzują się zróżnicowanym stopniem przedsiębiorczości. Różnice te mogą występować pomiędzy przedsiębiorstwami reprezentującymi odmienne klasy wielkości, doświadczenie rynkowe, zasięg działalności czy rodzaj działania (Lumpkin i Dess 2001, Rauch i in. 2009, Codogni, Duda i Kusa 2017). Co więcej, ponieważ przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym (Kusa 2016), przedsiębiorstwa mogą mieć odmienną strukturę w zakresie poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości. To zróżnicowanie skutkuje koniecznością opracowania metod pomiaru przedsiębiorczości na poziomie organizacji. Jedną z koncepcji¹, która została zoperacjonalizowana i stanowi podstawę analiz przedsiębiorczości organizacyjnej, jest orientacja przedsiębiorcza (Covin i Wales 2019).

Koncepcja ta opiera się na zaproponowanej w 1983 r. przez D. Millera definicji przedsiębiorczej firmy. Według niego przedsiębiorcza firma to taka, która „angażuje

¹ Wśród innych koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej wymienić można koncepcję przedsiębiorczej intensywności (*entrepreneurial intensity*) i opracowany na jej podstawie wskaźnik poziomu przedsiębiorczości, czyli *entrepreneur performance index* (Morris 1998). Ponadto D.F. Kuratko, R.V. Montagno i J.S. Hornsby (1990) zaproponowali narzędzie do pomiaru poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej, a w szczególności wpływu rozwiązań organizacyjnych na poziom przedsiębiorczości organizacji, nazwane *corporate entrepreneurship assessment instrument* (CEAI).

się w produktowe innowacje rynkowe, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia i która jako pierwsza wymyśla «proaktywne» innowacje, pokonując konkurentów» (Miller 1983, s. 771). Orientacja przedsiębiorcza (OP) przejawia się w organizacjach w ich „politykach i praktykach, które stanowią podstawę dla przedsiębiorczych decyzji i działań” (Rauch i in. 2009, s. 763), jak również w „skłonności do autonomicznego działania, chęci innowacji i gotowości do podejmowania ryzyka, dążeniu do agresywnej postawy wobec konkurentów i proaktywności wobec rynkowych sposobności” (Lumpkin i Dess 1996, s. 137). Takie rozumienie orientacji przedsiębiorczej stanowi podstawę dla wielu jej operacjonalizacji i skal pomiarowych (np. Lumpkin i Dess 1996, Hughes i Morgan 2007, Dyduch 2008, Nogalski i Karpacz 2011, Kwiotkowska 2017). Obejmują one po kilka wymiarów, m.in.: innowacyjność, proaktywność, gotowość do podejmowania ryzyka, konkurencyjność i autonomię². W innej interpretacji orientacja przedsiębiorcza obejmuje dwa wymiary: przedsiębiorcze zachowania oraz stosunek kierowników do ryzyka, przy czym obydwie muszą występować równocześnie (Anderson in. 2015, s. 1583). Orientacja przedsiębiorcza koncentruje się na rozwoju (Hughes i Morgan 2007, Chaston i Sadler-Smith 2012) oraz wzroście przedsiębiorstwa (Covin, Green i Slevin 2006).

Skale do pomiaru orientacji przedsiębiorczej wykorzystywane były pierwotnie głównie w badaniach dużych przedsiębiorstwach. Zakres ich zastosowania był jednak poszerzany i z czasem zaczęto wykorzystywać koncepcję OP w badaniach skoncentrowanych na małych i średnich przedsiębiorstwach (Kreiser i in. 2013), gdzie potwierdzona została jej użyteczność. Należy odnotować także rozwój badań nad indywidualną orientacją przedsiębiorczą (Wójcik-Karpacz, Kraus i Karpacz 2022).

2.2. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki przedsiębiorstwa

Orientacja przedsiębiorcza i jej elementy składowe okazały się trafnym predyktorem wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak 2011, Wójcik-Karpacz i in. 2019, do Couto Soares i Gattermann Perin 2019), których wyznacznikami są wzrost sprzedaży, udział w rynku, zyskowność, ogólna wydajność i satysfakcja interesariuszy (Lumpkin i Dess 1996, s. 139–140). Wpływ OP na wyniki przedsiębiorstw został także zauważony w badaniach małych i średnich przedsiębiorstw (np. Mason i in. 2015, Altinay i in. 2016, Lisowska 2018, Ibarra-Cisneros i Hernandez-Perlines 2020, Kusa, Duda i Suder 2021). Większość prowadzonych badań koncentrowała się na analizowaniu związku między orientacją przedsiębiorczą a wydajnością firmy i wykazała, że związek ten ma pozytywny charakter (Lumpkin i Dess 2001, Wiklund i Shepherd 2005, Kraus i in. 2012).

² Autorzy zajmujący się przedsiębiorczością korporacyjną wskazują ponadto na odwagę biznesową (Kuratko i Hodgetts 2001) i odnawianie organizacji (Sathe 1989).

Wpływ OP na wyniki może być jednak uzależniony od różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Żur 2013).

Opierając się na formatywnym podejściu do konstruktów orientacji przedsiębiorczej, można przyjąć, że poszczególne wymiary osiągają różne poziomy, co prowadzi do różnicowania profili orientacji przedsiębiorczej (np. jedne wymiary osiągają wysokie wartości, podczas gdy inne – niskie, przy czym przedsiębiorstwo wciąż może być uznane za reprezentujące wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej). Ponadto poszczególne wymiary OP mogą być w różny sposób ze sobą powiązane (Tang i in. 2009, Putniņš i Sauka 2019) i mieć odmienny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (Lomborg i in. 2017). Wpływ ten nie zawsze jest jednoznaczny, np. innowacyjność może oddziaływać pozytywnie na ekspansję rynkową i eksportową, ale równocześnie może powodować pogorszenie osiąganych wyników, a relacje te mogą kształtować się odmiennie w zależności od poziomu rozwoju gospodarczego kraju oraz poziomu zaawansowania technologicznego branży (Martínez-Román i in. 2019). Zewnętrznymi czynnikami determinującymi procesy innowacyjne mogą być także poziom integracji pionowej w danym przemyśle (Karbowski i Prokop 2019) oraz wykorzystywane przez państwo instrumenty wspierania innowacji (Wolak-Tuzimek i Duda 2014, s. 42).

W świetle powyższych informacji dostępnych w literaturze przedmiotu należy oczekiwać, że poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej będą przyczyniać się do poprawy wyników przedsiębiorstw. W związku z powyższym została sformułowana następująca propozycja³: różne kombinacje wymiarów orientacji przedsiębiorczej prowadzą do poprawy wyników przedsiębiorstw.

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą ponadto przejawiać inne zależności w zakresie orientacji przedsiębiorczej niż duże przedsiębiorstwa (Miles i Arnold 1991, s. 62), co jest związane z ich cechami i ograniczonymi zasobami (de Araújo Lima, Crema i Verbano 2020). Wielkość przedsiębiorstwa może wpływać także pośrednio na poszczególne wymiary OP, takie jak innowacyjność przedsiębiorstwa (Wolak-Tuzimek i Duda 2014, s. 42), np. poprzez wielkość kapitału ludzkiego, który w małych firmach jest reprezentowany głównie przez właściciela firmy (Szczepaniec i Jurkiewicz 2009, s. 41–42). W związku z tym, że sektor MŚP obejmuje przedsiębiorstwa zatrudniające do 249 pracowników, można oczekiwać, iż w obrębie tak szerokiej grupy występują różnice dotyczące wpływu poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej na osiągnięte wyniki. Różnice te mogą przejawiać się poprzez odmienne kombinacje czynników prowadzących do poprawy wyników. Dlatego sformułowano następującą hipotezę: kombinacje wymiarów orientacji przedsiębiorczej prowadzące do poprawy wyników różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

³ W metodzie fsQCA zamiast hipotez wprowadza się propozycje.

3. Metodologia badań

3.1. Dane i zmienne

Dane do analizy gromadzone były z zastosowaniem kwestionariusza ankiety (PAPI) w okresie od grudnia 2018 r. do stycznia 2020 r. Respondentami byli właściciele firm lub osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Próba badawcza obejmowała mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i średnie przedsiębiorstwa działające w województwie małopolskim. Po weryfikacji odpowiedzi do analizy włączono dane pochodzące z 430 przedsiębiorstw, z których 71 reprezentowało grupę średnich przedsiębiorstw, 201 – małych, a 158 – mikroprzedsiębiorstw.

Tabela 1. Poziom rzetelności badanych wskaźników w poszczególnych grupach przedsiębiorstw

Konstrukt	Nazwa skrócona	Liczba wskaźników	Przedsiębiorstwa średnie		Przedsiębiorstwa małe		Mikroprzedsiębiorstwa	
			α	CR	α	CR	α	CR
Gotowość do podejmowania ryzyka	R	4	0,841	0,886	0,800	0,863	0,799	0,860
Innowacyjność	IN	5	0,812	0,868	0,812	0,869	0,763	0,839
Proaktywność	PR	5	0,833	0,868	0,854	0,902	0,812	0,877
Wynik firmy	WF	9	0,866	0,892	0,859	0,889	0,853	0,885

Uwaga: α – alfa Cronbacha, CR – rzetelność kompozytowa.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Podstawowe statystyki dla zmiennych

Konstrukt	Przedsiębiorstwa średnie				Przedsiębiorstwa małe				Mikroprzedsiębiorstwa			
	\bar{x}	σ	min	max	\bar{x}	σ	min	max	\bar{x}	σ	min	max
R	4,42	1,03	1,8	6,8	4,06	1,27	1,0	7,0	4,04	1,18	1,0	6,5
IN	4,95	0,93	2,2	7,0	4,56	0,93	2,0	7,0	4,32	0,98	1,2	6,6
PR	4,63	0,96	2,2	6,8	4,66	0,91	2,2	6,6	4,33	0,94	2,0	6,4
WF	4,73	0,84	2,3	6,3	4,34	0,87	1,8	6,4	4,06	0,91	1,9	6,7

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na to, że głównym celem badania było określenie konfiguracji wymiarów orientacji przedsiębiorczej (gotowość do podejmowania ryzyka, innowacyjność i proaktywność), prowadzących do poprawy wyników w badanych grupach przedsiębiorstw, na podstawie danych zostały określone odpowiednie konstrukty (zmienne). Każdy z nich został wyznaczony jako średnia arytmetyczna zestawu

wskaźników ocenianych przez respondentów w siedmiostopniowej skali Likerta. Skale do ich pomiaru opracowano na podstawie kwestionariusza zaproponowanego przez Hughesa i Morgana (2007). W celu zbadania wewnętrznej spójności utworzonych konstruktów wykorzystano dwie miary rzetelności, takie jak alfa Cronbacha oraz rzetelność kompozytowa (Netemeyer i in. 2003). Wartości wszystkich wspomnianych miar rzetelności zamieszczonych w tabeli 1 są większe od 0,7. Świadczy to o tym, że każda z rozważanych zmiennych prezentuje satysfakcjonujący poziom współzależności pomiędzy tworzącymi go wskaźnikami, co pozwala uznać je za wewnętrznie spójne. Informacje na temat rozważanych zmiennych uzupełniono o ich podstawowe statystyki zawarte w tabeli 2.

3.2. Narzędzia statystyczne

W celu weryfikacji, jakie kombinacje czynników wymiaru orientacji przedsiębiorczej determinują sukces firm mikro-, małych i średnich, w niniejszych badaniach wykorzystano rozmytą jakościową analizę porównawczą (fsQCA). Jest to metoda należąca do grupy metod analizy konfiguracyjnej, której pierwotną wersję, zwaną QCA (*qualitative comparative analysis*), opracował w latach 80. XX w. amerykański socjolog Charles Ragin (1987). QCA jest metodą porównawczą, która umożliwia ocenę związku przyczynowego lub przyczynowo-skutkowego, przez co stała się alternatywą dla istniejących i często stosowanych wcześniej metod opartych na analizie korelacji i regresji (Woodside 2013). Analiza ta polega na utworzeniu wszystkich kombinacji warunków (czynników), a następnie – poprzez zastosowanie zasad wnioskowania logicznego – ustaleniu, które z konstelacji czynników implikują oczekiwany wynik.

Wśród głównych zalet metod z rodziny QCA (w tym fsQCA) można wymienić: asymetryczność relacji, ekwifinalność oraz złożoność przyczyn (Rihoux i Ragin 2009, Schneider i Wagemann 2012). Dodatkową zaletą metody, stanowiącą o jej przewadze nad metodami opartymi na klasycznej regresji, jest możliwość zastosowania jej do niewielkiej liczby danych (od 10 przypadków) oraz ujęcia w budowanym modelu złożonym jednocześnie z danych jakościowych i ilościowych. Z technicznego punktu widzenia w metodach związanych z QCA można wyodrębnić trzy główne etapy: tj. kalibrację danych, budowanie tabeli prawdy oraz logiczną minimalizację (Ragin 2008).

4. Wyniki

Procedura metody fsQCA została przeprowadzona zgodnie z zaleceniami znajdującymi się w pracy I.O. Pappasa i A.G. Woodside'a (2021), która stanowi swego rodzaju przewodnik po tej metodzie. Analizy dokonano z zastosowaniem oprogramowania fsQCA 3.0 (Ragin i Davey 2016, Ragin 2018).

4.1. Kalibracja danych

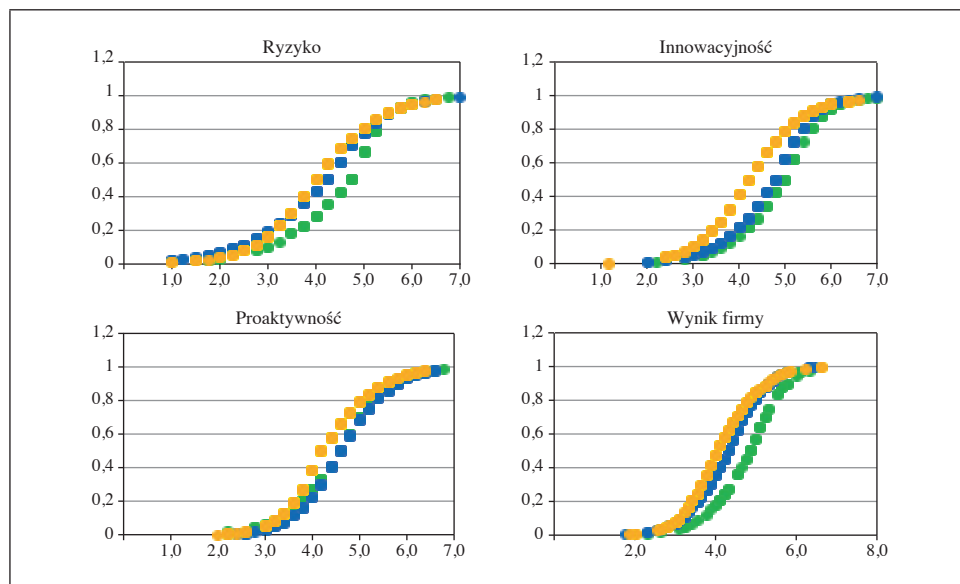
Na tym etapie analizy dokonuje się odpowiedniej transformacji danych, zarówno tych związanych z czynnikami warunkującymi (tj. zmiennymi), jak i z samym wynikiem. Kalibracja ma na celu przekształcenie zmiennych w zbiory, które reprezentują ich stopień przynależności do określonej cechy. Stopień przynależności mieści się zawsze w zakresie od 0, co sygnalizuje całkowite wykluczenie ze zbioru, „brak członkostwa” w zbiorze, do 1, co sygnalizuje pełną przynależność do zbioru, „pełne członkostwo” w zbiorze (Ragin 2008).

Tabela 3. Wartości progów odcięcia w procesie kalibracji

Konstrukt	Przedsiębiorstwa średnie			Przedsiębiorstwa małe			Mikroprzedsiębiorstwa		
	x_1	x_2	x_3	x_1	x_2	x_3	x_1	x_2	x_3
R	2,00	4,75	6,00	1,75	4,25	6,00	2,00	4,00	6,00
IN	3,20	5,00	6,36	3,00	4,80	6,00	2,6	4,20	6,00
PR	2,80	4,60	6,20	3,02	4,60	6,20	2,98	4,20	6,00
WF	3,18	4,89	6,11	2,68	4,33	5,77	2,77	4,06	5,67

Uwaga: x_1 – próg całkowitego braku członkostwa, x_2 – punkt zwrotny, x_3 – próg pełnego członkostwa.

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Efekty kalibracji dla badanych warunków (ryzyka, innowacyjności, proaktywności) oraz dla wyniku

Źródło: opracowanie własne.

Kalibracja wartości czynników warunkujących oraz wyniku została przeprowadzona z wykorzystaniem oprogramowania fsQCA 3.0, w którym do transformacji zmiennych stosuje się funkcję logistyczną. Punkty zwrotne w kalibracji zostały określone na podstawie percentyli według zasady: 95 percentyli jako próg pełnej przynależności, 50 percentyli jako punkt zwrotny maksymalnej niejednoznaczności oraz 5 percentyli jako próg braku przynależności. W tabeli 3 zamieszczono wartości wyznaczonych progów odcięcia dla każdego typu zestawu danych, natomiast efekty kalibracji przedstawiono na rys. 1.

4.2. Budowanie tabeli prawdy

W celu wyznaczenia warunków wystarczających, czyli uzyskania konfiguracji rozwiązań prowadzących do wysokiego wyniku, niezbędne jest stworzenie tabeli prawdy. Jest to główny element procedury fsQCA. Proces ten polega na umieszczeniu rozproszonych wyników w tabeli, aby później w kolejnym etapie zminimalizować liczbę konfiguracji i uzyskać bardziej oszczędne rozwiązania (Legewie 2013). Podstawowym celem utworzenia tabeli prawdy jest zatem ukazanie wszystkich możliwych konfiguracji przyczynowych i odpowiadających im wyników. W tabeli prawdy zawarta jest również informacja na temat tego, jakie konfiguracje znajdują pokrycie w analizowanych przypadkach oraz jaka jest ich liczebność. Liczba wierszy w tabeli prawdy jest równa 2^n , gdzie n jest liczbą warunków (czynników) przyjętych w analizie. Określone konfiguracje opisywane są przy użyciu cyfr 0 i 1, gdzie 0 oznacza, że dany czynnik nie występuje w konfiguracji, a 1, że występuje. W niniejszych rozważaniach liczba czynników wynosi 3, wobec czego liczba wierszy tabeli prawdy wynosi $2^3 = 8$. Istotnym elementem budowania tabeli prawdy jest określenie poziomu spójności dla każdego rodzaju konfiguracji. Spójność prezentuje stopień, w jakim kombinacja przyczynowa prowadzi do wyniku (Crilly 2011). Można ją postrzegać jako miarę określającą siłę związku danej konstelacji czynników (warunków) z oczekiwanym wynikiem i jest ona swego rodzaju odpowiednikiem współczynnika korelacji w analizie regresji (Woodside 2013). W tabeli prawdy zamieszczone są również informacje o liczbie przypadków, które przynależą do poszczególnych konfiguracji czynników. W tabelach 4–6 zaprezentowano tabele prawdy dla poszczególnych grup przedsiębiorstw.

Po utworzeniu tabeli prawdy należy ustalić reguły wyboru konfiguracji uważanych za te, które w istotny sposób prowadzą do oczekiwanego wyniku. Reguły te powiązane są bezpośrednio z liczbą przypadków potwierdzających poszczególne konfiguracje oraz z wartością spójności dla odpowiednich konfiguracji. W niniejszych rozważaniach do określenia punktów odcięcia zastosowano wytyczne zawarte w pracy autorstwa I.O. Pappasa i A.G. Woodside'a (2021).

W tabelach 4–6 pogrubioną czcionką zaznaczono te konfiguracje, które zostały wzięte pod uwagę na następnym etapie przeprowadzanej analizy.

Tabela 4. Tabela prawdy dla średnich przedsiębiorstw

R	IN	PR	Liczba przypadków	Spójność
1	1	1	8	0,858
0	1	1	7	0,833
1	0	1	2	0,806
1	1	0	4	0,780
0	1	0	5	0,742
0	0	1	7	0,729
1	0	0	6	0,696
0	0	0	10	0,635

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Tabela prawdy dla małych przedsiębiorstw

R	IN	PR	Liczba przypadków	Spójność
1	1	1	42	0,906
1	0	1	12	0,882
1	1	0	7	0,871
0	1	1	13	0,844
1	0	0	13	0,828
0	1	0	6	0,799
0	0	1	11	0,766
0	0	0	44	0,618

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Tabela prawdy dla mikroprzedsiębiorstw

R	IN	PR	Liczba przypadków	Spójność
1	1	1	40	0,849
1	0	1	6	0,845
1	0	0	3	0,798
1	1	0	13	0,796
0	1	1	14	0,790
0	0	1	7	0,788
0	1	0	3	0,749
0	0	0	38	0,586

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Logiczna minimalizacja

Uzyskanie końcowego rozwiązania w procedurze fsQCA, czyli określenie warunków wystarczających, możliwe jest dzięki przeprowadzeniu procesu minimalizacji logicznej, który jest ostatnim etapem analizy. Wykorzystuje się w nim algebrę Boole'a i odpowiednie algorytmy pozwalające na logiczną minimalizację liczby kombinacji, z których każda, niezależnie od innych, prowadzi do wyniku (Fiss 2011). Algorytm, który jest wykorzystywany w procedurze, działa zgodnie z zasadą mówiącą, że jeśli dwie konfiguracje wskazujące na ten sam wynik różnią się dokładnie jednym warunkiem, to warunek ten można uznać za nieistotny i nie brać go pod uwagę przy formułowaniu rozwiązania.

W wyniku przeprowadzonej minimalizacji logicznej możemy uzyskać trzy typy rozwiązania (Rihoux i Ragin 2009) – oszczędne, pośrednie i kompleksowe. W niniejszym artykule prezentowane jest najczęściej stosowane w tego typu analizie rozwiązanie pośrednie.

Ostateczne wyniki analizy fsQCA oceniane są na podstawie dwóch miar – spójności i poziomu pokrycia. Są one wyznaczone oddzielnie dla każdego rozwiązania (ścieżki) oraz dla rozwiązania jako całości (dla alternatywy wszystkich rozwiązań). Pierwsza z tzw. miar poprawności rozwiązania, tj. spójność, została omówiona wcześniej. Poziom pokrycia to z kolei miara określająca, w jakim stopniu oczekiwany wynik został wyjaśniony przez przyjęte w rozwiązaniu konfiguracje. W literaturze przedmiotu można znaleźć pewne wskazania co do zakresu dla wartości omawianych parametrów. Przyjmuje się, że spójność dla pojedynczego rozwiązania powinna być wyższa niż 0,75, natomiast poziom pokrycia nie powinien być niższy niż 0,25 (Rihoux i Ragin 2009).

W rezultacie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano cztery kombinacje wymiarów OP prowadzące do poprawy wyników przedsiębiorstw, w tym dwie dla małych firm i po jednej dla mikro- i średnich (tabela 7). W zidentyfikowanych kombinacjach występują (w różnych konfiguracjach) wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej, co stanowi potwierdzenie przedstawionych wcześniej propozycji dotyczących roli wymiarów orientacji przedsiębiorczej w kontekście poprawy wyników. Na podstawie analizy pokazano, że wszystkie wymiary OP prowadzą do poprawy wyników, aczkolwiek w różnych kombinacjach. Ponadto kombinacje czynników, prowadzące do poprawy wyników w poszczególnych grupach przedsiębiorstw (mikro-, małych i średnich), różnią się między sobą, co potwierdza przyjętą w pracy hipotezę.

Uzyskane wyniki podkreślają znaczenie gotowości do podejmowania ryzyka w mikro- i małych przedsiębiorstwach. To właśnie te przedsiębiorstwa są szczególnie narażone na ryzyko biznesowe z powodu ograniczonych zasobów, jakimi dysponują (Blanc Alquier i Lagasse Tignol 2006). Ponadto nie są one w stanie zarządzać ryzykiem w takim stopniu, jak robią to duże firmy (Pereira i in. 2015).

Problem ten wydaje się szczególnie istotny w najmniejszych przedsiębiorstwach, co z kolei może być ważne w kontekście dążeń do implementacji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach sektora MŚP (de Araujo Lima, Crema i Verbanò 2020). W świetle uzyskanych wyników najbardziej uniwersalnym wymiarem OP okazała się proaktywność, która jest widoczna w kombinacjach opisujących wszystkie kategorie badanych przedsiębiorstw. Potwierdzają to rezultaty wcześniejszych badań dotyczących roli proaktywności w firmach sektora MŚP (Tang, Tang i Katz 2014), w tym jej wpływu na wyniki tych firm (Lomberg i in. 2017). Przeprowadzona analiza udowodniła, że innowacyjność odgrywa ważną rolę w poprawie wyników małych i średnich firm, natomiast nie występuje jako element konfiguracji prowadzący do wysokiego wyniku w przypadku mikroprzedsiębiorstw. Taki rezultat może okazać się pomocny w wyjaśnieniu niejednoznaczności wpływu innowacyjności na wyniki, co wskazywały wcześniejsze badania (np. Rangus i Slavec 2017), także w sektorze MŚP (np. Soto-Acosta, Popa i Palacios-Marqués 2016). Wpływ ten może być zależny m.in. od rodzaju innowacji (Expósito i Sanchis-Llopis 2019) oraz czynników zewnętrznych (Hermawati i Gunawan 2021) – wyniki analizy wskazują, że rola innowacyjności zmienia się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa.

Tabela 7. Wyniki analizy warunków prowadzących do występowania wysokiego poziomu wyniku przedsiębiorstwa, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Czynniki	Przedsiębiorstwa średnie	Przedsiębiorstwa małe		Mikroprzedsiębiorstwa
	rozwiązanie 1	rozwiązanie 1	rozwiązanie 2	rozwiązanie 1
R		●	●	●
IN	●	●		
PR	●		●	●
Spójność	0,8127	0,885042	0,886145	0,826641
Pokrycie	0,674541	0,622366	0,649408	0,687152
Spójność dla wszystkich rozwiązań	0,8127	0,870062		0,826641
Pokrycie dla wszystkich rozwiązań	0,674541	0,710134		0,687152

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki potwierdzają rezultaty wcześniejszych badań empirycznych prowadzonych przez A. Raucha i in. (2009), które wykazały, że wielkość przedsiębiorstwa oddziałuje na zależność pomiędzy OP a jego wynikami (przy czym najsilniejsza jest ona w małych przedsiębiorstwach). Wskazanie różnic w konfiguracjach wymiarów OP w przedsiębiorstwach o różnej wielkości przyczynia się do lepszego zrozumienia wpływu OP na wyniki przedsiębiorstw.

Spostrzeżenie, że wraz ze zmianą wielkości przedsiębiorstw (co jest jednym z przejawów ich rozwoju) zmienia się profil przedsiębiorczości, może być istotne

w kontekście koncepcji rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza tych eksponujących znaczenie przedsiębiorczości na wczesnych etapach rozwoju (np. Quinn i Cameron 1983).

5. Wnioski

Przeprowadzona analiza potwierdziła, że w badanych przedsiębiorstwach z terenu Małopolski orientacja przedsiębiorcza, a w szczególności jej wymiary mają wpływ na poziom osiąganych wyników. Ponadto analiza ujawniła, że istnieją różnice pomiędzy mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami co do kombinacji czynników prowadzących do poprawy ich wyników. Uzyskane rezultaty badań wskazują na gotowość do podejmowania ryzyka w mikro- i małych firmach, jak również na znaczenie innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Z kolei proaktywność jest atrybutem widocznym we wszystkich klasach wielkości, aczkolwiek występuje w różnych kombinacjach. Uzyskane wyniki stanowią także potwierdzenie, że przedsiębiorcy powinni zmieniać swoje działania wraz z rozwojem firm – zidentyfikowane kombinacje prowadzące do poprawy wyników w przedsiębiorstwach o różnej wielkości stanowią wskazanie, jak te zmiany powinny przebiegać. Ponadto rezultaty przedstawionych analiz są także ważnym wskazaniem dla kreatorów polityki gospodarczej co do instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców – pokazują dobitnie, że przedsiębiorstwa sektora MŚP są zróżnicowane pod względem działań prowadzących do poprawy ich wyników, co oznacza, że instrumenty wspierające ich rozwój także powinny być dostosowane do poszczególnych podgrup sektora MŚP. Powyższe wyniki uzyskano dzięki zastosowaniu rozmytej jakościowej analizy porównawczej, co potwierdza użyteczność tej metody w badaniach z zakresu przedsiębiorczości organizacyjnej.

Analiza przedstawiona w artykule obarczona jest ograniczeniami, które powinny zostać uwzględnione przy interpretacji wyników i ich uogólnianiu. Źródłem tych ograniczeń są zastosowana metoda oraz próba badawcza. W metodzie fsQCA nie ma jednoznacznych wskazań co do wyboru odpowiednich progów odcięcia, które w istotny sposób wpływają na końcowe wyniki analizy. Różne podejścia przy wyborze tych parametrów mogą skutkować uzyskaniem nieco innych rozwiązań. Kolejne ograniczenie jest związane z zastosowanym narzędziem badawczym, tj. kwestionariuszem ankiety odwołującym się do subiektywnych ocen respondentów. Niektóre z tych ocen mogą nie oddawać stanu faktycznego, np. oceny odnoszące się do rozwoju oraz wyników osiąganych przez badane przedsiębiorstwa mogły zostać zawyżone przez osoby pełniące funkcje kierownicze. Do ograniczeń można zaliczyć również to, że próbę stanowią przedsiębiorstwa działające w jednym regionie, tj. w Małopolsce. Tymczasem uwarunkowania regionalne, zwłaszcza te związane z charakterystyką ekosystemu przedsiębiorczości, mogą determinować zachowania przedsiębiorcze i ich efektywność (Lumpkin i Dess 2001, Cohen 2006).

Biorąc pod uwagę wyżej wspomniane ograniczenia wartościowe, zasadne byłoby przeprowadzenie analogicznych badań z wykorzystaniem innych metod, np. regresji lub równań strukturalnych. Warto również zarekomendować przeprowadzenie podobnych badań w innych regionach. Wartościowym kierunkiem badań byłyby także identyfikacja konfiguracji czynników prowadzących do poprawy wyników przedsiębiorstw w grupach przedsiębiorstw reprezentujących różne rodzaje działalności. Ponadto włączenie do analizy innych czynników, potencjalnie prowadzących do poprawy wyników, przyczynić się może do poszerzenia wiedzy w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości.

Literatura

- Altınay L., Madanoğlu M., De Vita G., Araslı H., Ekinci Y. (2016), *The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth*, „Journal of Small Business Management”, vol. 54, nr 3, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y. (2015), *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, „Strategic Management Journal”, vol. 36, nr 10, <https://doi.org/10.1002/smj.2298>.
- Araújo Lima de P.F., Crema M., Verbano C. (2020), *Risk Management in SMEs: A Systematic Literature Review and Future Directions*, „European Management Journal”, vol. 38, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>.
- Blanc Alquier A.M., Lagasse Tignol M.H. (2006), *Risk Management in Small- and Medium-Sized Enterprises*, „Production Planning & Control”, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.1080/09537280500285334>.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2011), *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju (w:) Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bygrave W.D., Hofer C.W. (1991), *Theorizing about Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 16(2), <https://doi.org/10.1177/104225879201600203>.
- Chaston I., Sadler-Smith E. (2012), *Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries*, „British Journal of Management”, vol. 23(3).
- Cieślak J. (2010), *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, WAiP, Warszawa.
- Codogni M., Duda J., Kusa R. (2017), *Entrepreneurial Orientation in High-Tech and Low-Tech SMEs in Malopolska Region*, „Managerial Economics”, vol. 18(1), <https://doi.org/10.7494/manage.2017.18.1.7>.
- Cohen B. (2006), *Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems*, „Business Strategy and the Environment”, vol. 15(1), <https://doi.org/10.1002/bse.428>.

do Couto Soares M., Gattermann Perin M. (2019), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: An Updated Meta-Analysis*, „RAUSP Management Journal”, vol. 55(2), <https://doi.org/10.1108/rausp-01-2019-0014>.

Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P. (2006), *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 30(1), <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>.

Covin J.G., Wales W.J. (2019), *Crafting High Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 43(1), <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>.

Crilly D. (2011), *Predicting Stakeholder Orientation in the Multinational Enterprise: A Mid-Range Theory*, „Journal of International Business Studies”, vol. 42(5), <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.57>.

Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższenia efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, nr 4.

Expósito A., Sanchis-Llopis J.A. (2019), *The Relationship between Types of Innovation and SMEs' Performance: A Multi-Dimensional Empirical Assessment*, „Eurasian Business Review”, vol. 9(2), <https://doi.org/10.1007/s40821-018-00116-3>.

Fiss P.C. (2011), *Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research*, „Academy of Management Journal”, vol. 54(2), <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>.

Gartner W.B. (1989), „*Who Is an Entrepreneur?*” *Is the Wrong Question*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 13(4), <https://doi.org/10.4337/9781783476947.00009>.

Hermawati A., Gunawan E. (2021), *The Implementation of Dynamic Capabilities for Small and Medium-Sized Enterprises in Creating Innovation*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, vol. 51(1), <https://doi.org/10.1108/vjikms-08-2019-0121>.

Hughes M., Morgan R.E. (2007), *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth*, „Industrial Marketing Management”, vol. 36(5), <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.

Ibarra-Cisneros M.-A., Hernandez-Perlines F. (2020), *Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity and Business Performance in SMEs*, „Measuring Business Excellence”, vol. 24(4), <https://doi.org/10.1108/mbe-09-2019-0091>.

Karowski A., Prokop J. (2019), *The Impact of Vertical R&D Cooperation on Market Performance of Firms*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, vol. 7(4), <https://doi.org/10.15678/eber.2019.070405>.

Kraus S., Coen Rigtering J.P., Hughes M., Hosman V. (2012), *Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands*, „Review Management Science”, vol. 6(2), <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>.

Kreiser P.M., Marino L.D., Kuratko D.F., Weaver K.M. (2013), *Disaggregating Entrepreneurial Orientation: The Non-Linear Impact of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking on SME Performance*, „Small Business Economics”, vol. 40(2), <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x>.

- Kuratko D.F., Hodgetts R.M. (2001), *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Dryden Press, Fort Worth.
- Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S. (1990), *Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment*, „Strategic Management Journal”, vol. 11(5).
- Kusa R. (2016), *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej (w:) Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Kusa R. (2017), *O cykliczności procesu przedsiębiorczości w organizacjach. Próba opracowania koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, <https://doi.org/10.33141/po.2017.05.05>.
- Kusa R., Duda J., Suder M. (2021), *Explaining SME Performance with fsQCA: The Role of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneur Motivation, and Opportunity Perception*, „Journal of Innovation & Knowledge”, vol. 6(4).
- Kwiatkowska A. (2017), *Wymiary orientacji przedsiębiorczej – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie”, vol. 101.
- Legewie N. (2013), *An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis*, „Forum: Qualitative Social Research”, vol. 14(3), <https://doi.org/10.17169/fqs-14.3.1961>.
- Lisowska R. (2018), *Entrepreneurial Orientation Dimensions and the Development of SMEs*, ICBIM'18: Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Information Management, <https://doi.org/10.1145/3278252.3278272>.
- Lomberg C., Urbig D., Stöckmann C., Marino L.D., Dickson P.H. (2017), *Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 41(6), <https://doi.org/10.1111/etap.12237>.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 21(1), <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing”, vol. 16(5), [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3).
- Martínez-Román J.A., Gamero J., de Loreto Delgado-González M., Tamayo J.A. (2019), *Innovativeness and Internationalization in SMEs: An Empirical Analysis in European Countries*, „Technological Forecasting and Social Change”, vol. 148, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119716>.
- Mason M.C., Floreani J., Miani S., Beltrame F., Cappelletto R. (2015), *Understanding the Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. The Role of The Financing Structure*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 23, [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00470-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00470-0).
- Miles M.P., Arnold D.R. (1991), *The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, vol. 15(4), <https://doi.org/10.1177/104225879101500407>.

- Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, vol. 29(7), <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.
- Miształ A. (2015), *Sytuacja gospodarcza Polski a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, vol. 3(40), <https://doi.org/10.18778/1429-3730.40.04>.
- Morris M.H. (1998), *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*, „Quorum Books”, Westport.
- Netemeyer R.G., Bearden W.O., Sharma S. (2003), *Scaling Procedures: Issues and Applications*, SAGE Publishing, Thousand Oaks.
- Nogalski B., Karpacz J. (2011), *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Pappas I.O., Woodside A.G. (2021), *Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for Research Practice in Information Systems and Marketing*, „International Journal of Information Management”, vol. 58, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310>.
- Pereira L., Tenera A., Bispo J., Wemans J. (2015), *A Risk Diagnosing Methodology Web-Based Platform for Micro, Small and Medium Businesses: Remarks and Enhancements* (w:) *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, Communications in Computer and Information Science. Conference Paper*, vol. 454, red. A. Fred, J. Dietz, K. Liu, J. Filipe, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Poole D.L. (2018), *Entrepreneurs, Entrepreneurship and SMEs in Developing Economies: How Subverting Terminology Sustains Flawed Policy*, „World Development Perspectives”, vol. 9, <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2018.04.003>.
- Putniņš T.J., Sauka A. (2019), *Why Does Entrepreneurial Orientation Affect Company Performance?*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 14(4), <https://doi.org/10.1002/sej.1325>.
- Quinn R.E., Cameron K. (1983), *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness*, „Management Science”, vol. 29(1), <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>.
- Ragin C.C. (1987), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles–London.
- Ragin C.C. (2008), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press, Chicago.
- Ragin C.C. (2018), *User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis 3.0*, Department of Sociology, University of California, Irvine.
- Ragin C.C., Davey S. (2016), *Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis 3.0*, Department of Sociology, University of California, Irvine.
- Rangus K., Slavec A. (2017), *The Interplay of Decentralization, Employee Involvement and Absorptive Capacity on Firms' Innovation and Business Performance*, „Technological Forecasting and Social Change”, vol. 120, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the*

Future, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33(3), <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.

Rihoux B., Ragin C.C. (2009), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, SAGE Publishing, Thousand Oaks.

Sathe V. (1989), *Fostering Entrepreneurship in the Large Diversified Firm*, „Organizational Dynamics”, vol. 18(1), [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90029-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90029-6).

Schneider C.Q., Wagemann C. (2012), *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*, „Cambridge University Press”, <https://doi.org/10.1017/cbo9781139004244>.

Skowrońska A., Tarnawa A. (2022), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Soto-Acosta P., Popa S., Palacios-Marqués D. (2016), *E-business, Organizational Innovation and Firm Performance in Manufacturing SMEs: An Empirical Study in Spain*, „Technological and Economic Development of Economy”, vol. 22(6), <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126>.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 11(4), https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7.

Szczepaniec M., Jurkiewicz T. (2009), *Kapitał ludzki a innowacje w małych i średnich firmach*, „Gospodarka Narodowa”, vol. 236(11–12), <https://doi.org/10.33119/GN/101226>.

Tang Z., Kreiser P.M., Marino L., Dickson P., Weaver K.M. (2009), *A Hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 5(2), <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0097-9>.

Tang J., Tang Z., Katz J.A. (2014), *Proactiveness, Stakeholder-Firm Power Difference, and Product Safety and Quality of Chinese SMEs*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 38(5), <https://doi.org/10.1111/etap.12029>.

Timmons J.A. (1990), *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*, Irwin, Homewood.

Wiklund J., Shepherd D. (2005), *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, „Journal of Business Venturing”, vol. 20(1), <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.

Wolak-Tuzimek A., Duda J. (2014), *Innovation as a Factor of Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (w:) Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*, r. 5, Hradec Králové.

Woodside A.G. (2013), *Moving beyond Multiple Regression Analysis to Algorithms: Calling for Adoption of a Paradigm Shift from Symmetric to Asymmetric Thinking in Data Analysis and Crafting Theory*, „Journal of Business Research”, vol. 66(4), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021>.

Woźniak M., Duda J., Gašior A., Bernat T. (2019), *Relations of GDP Growth and Development of SMEs in Poland*, „Procedia Computer Science”, vol. 159, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.422>.

Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Pavlov D. (2019), *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przegląd Organizacji”, vol. 1(948), <https://doi.org/10.33141/po.2019.01.02>.

Wójcik-Karpacz A., Kraus S., Karpacz J. (2022), *Examining the Relationship between Team-Level Entrepreneurial Orientation and Team Performance*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, vol. 28(9), <https://doi.org/10.1108/ijeb-05-2021-0388>.

Żur A. (2013), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance – Challenges for Research and Practice*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, vol. 1(2), <https://doi.org/10.15678/eber.2013.010202>.