

*Dariusz Leszczyński*

Uniwersytet Trzeciego Wieku SGH

# Badanie kluczowych czynników sukcesu kobiet w biznesie: firmy mikroprzedsiębiorczyń z województwa mazowieckiego

## Wprowadzenie

Kluczowym elementem zapewniającym długoterminowy rozwój społeczno-ekonomiczny danego kraju jest stworzenie odpowiednich warunków dla kreowania postaw przedsiębiorczych, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn [Leszczyński 2013a; Lisowska 2017], a także wspieranie zrównoważonego rozwoju mikroprzedsiębiorstw na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach [Kmieć 2017]. Rozwój przedsiębiorczości umożliwia tworzenie nowych oraz wykorzystanie już istniejących szans rynkowych przez m.in. wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek, wdrażanie różnych form innowacji, tworzenie nowych miejsc pracy i poprawę sytuacji materialnej lokalnych społeczności [Elam et al. 2019:41–55].

Przedsiębiorczość istotnie wpływa na zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce światowej [Davidsson 2017]. W szczególności badanie czynników, które wpływają na sukces osiągnięty przez przedsiębiorcze kobiety, stało się po kryzysie gospodarczym z lat 2007–2009 ważnym problemem podejmowanym przez naukowców z różnych dyscyplin i eksplorowanym w specyficznych kontekstach regionalnych [Kelley et al. 2015]. Jest to temat interesujący poznawczo [Gołębiowski, Russel 2017], który należy analizować z wielu perspektyw: ekonomicznej, osobistej, społeczno-kulturowej oraz zewnętrznego otoczenia biznesu [Carranza, Dhakal, Love 2018:6–11].

Różne poglądy i definicje sukcesu, w kontekście prowadzenia własnej firmy przez kobiety, można sklasyfikować w sześciu kategoriach analitycznych

[Kirkwood 2016:594–615; Gorgievski, Ascalon, Stephan 2011:209–217]:

- 1) sukces finansowy firmy,
- 2) rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa mierzony wzrostem zatrudnienia lub przychodów ze sprzedaży towarów i/lub usług,
- 3) przetrwanie firmy na rynku,
- 4) relacje z interesariuszami, czyli budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z dostawcami, klientami oraz pracownikami przedsiębiorstwa,
- 5) osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym i/lub prywatnym,
- 6) sukces osobisty (np. satysfakcja z realizacji celów firmy, zadowolenie z osiągnięcia planów zawodowych, zdobycie publicznego uznania).

Ze względu na wielowymiarową naturę sukcesu badacze sugerują stosowanie zróżnicowanych miar w ocenie tego zjawiska w kontekście przedsiębiorczości kobiet [Khan et al. 2021; Razmus, Łaguna 2018]. Podejście to wymaga zastosowania kombinacji mierników ilościowych (tj. obiektywnych wskaźników ekonomicznych firmy) oraz jakościowych (tj. percepcyjnych wskaźników związanych z osobistą oceną osiągnięć w obszarze działalności gospodarczej). Ich stosowanie umożliwia wyjaśnienie osobistych, organizacyjnych, jak również społeczno-kulturowych czynników sukcesu przedsiębiorczych kobiet [Cabrera, Mauricio 2017].

Analiza literatury przedmiotu sugeruje, iż badacze nie są zgodni co do liczby kluczowych czynników, które wyczerpująco wyjaśniają zjawisko przedsiębiorczości kobiet [Fielden, Davidson 2010]. Zidentyfikowane czynniki sukcesu można sprowadzić do

trzech głównych kategorii: czynniki osobiste obejmujące cechy oraz umiejętności przedsiębiorczych kobiet [Alene 2020:4–8]; czynniki organizacyjne dotyczące charakterystyki firm zarządzanych przez kobiety [Abdul et al. 2017:17–21]; czynniki związane z zewnętrznym otoczeniem biznesu [Shakeel, Yoakuang, Gohar 2020:7–12].

Większość dotychczas opublikowanej wiedzy naukowej w zakresie działalności ekonomicznej przedsiębiorców bazuje na badaniach dotyczących doświadczeń właścicieli jednoosobowych podmiotów gospodarczych płci męskiej oraz analizie ich firm [Yadav, Unni 2016]. Jednakże współcześni badacze twierdzą, iż niewłaściwe jest bezkrytyczne wykorzystywanie wyników badań dotyczących działalności gospodarczej mężczyzn i wyciąganie na ich podstawie wniosków odnośnie do oceny aktywności ekonomicznej przedsiębiorczych kobiet [Mitchell 2004].

Pomimo rosnącej liczby firm prowadzonych przez kobiety i ich coraz większego pozytywnego wpływu na gospodarkę wielu krajów świata [Elam et al. 2021] pozostają one wciąż mało zbadaną kategorią przedsiębiorców [Wishart 2018]. Międzynarodowe badania naukowe sugerują, iż prowadzenie własnej działalności gospodarczej w przypadku kobiet i mężczyzn różni się pod wieloma względami [Veena, Nagaraja 2013]. Przykładowo różnice te dotyczą: motywacji do prowadzenia własnego biznesu [VISA 2019], skłonności do podejmowania ryzyka [Abdieva, Sulaimanova, Karymshakov 2019], tworzenia sieci i udziału w sieciach społecznych [Klyver, Grant 2010], celów do realizacji w biznesie [Gottschalk, Niefert 2013], finansowania działalności gospodarczej [McGrath Cohoon, Wadhwa, Mitchell 2010], zasobów kapitału ludzkiego [Khalife, Chalouhi 2013], stylu kierowania firmą [Burke, Collins 2001], sposobu zarządzania biznesem [Mukhtar 2002] oraz wyników ekonomicznych [Fairlie, Robb 2008].

Omawiane tu badanie<sup>1</sup> jest odpowiedzią na rekomendację wielu badaczy wskazującą na konieczność prowadzenia empirycznych badań naukowych nad przedsiębiorczością kobiet w krajach Europy Środkowej i Wschodniej [Ramadani et al. 2015; Leszczyński 2013b]. Wypełnia ono lukę badawczą dotyczącą analizy różnorodnych czynników, które pozytywnie wpływają na osiągnięcie sukcesu w biznesie przez przedsiębiorcze kobiety w warunkach polskich [Leszczyński 2016a; 2016b]. Wyniki badania poszerzają dotychczas zgromadzoną wiedzę naukową na temat polskich kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą o teoretyczny model badawczy opisujący tę działalność. Model ten został

poddany empirycznej weryfikacji na populacji kobiet mikroprzedsiębiorczyń działających na terenie woj. mazowieckiego.

Celem opracowania jest wskazanie, jakie są kluczowe czynniki pozytywnie wpływające na osiągnięcie sukcesu w biznesie przez polskie kobiety mikroprzedsiębiorczyń z województwa mazowieckiego.

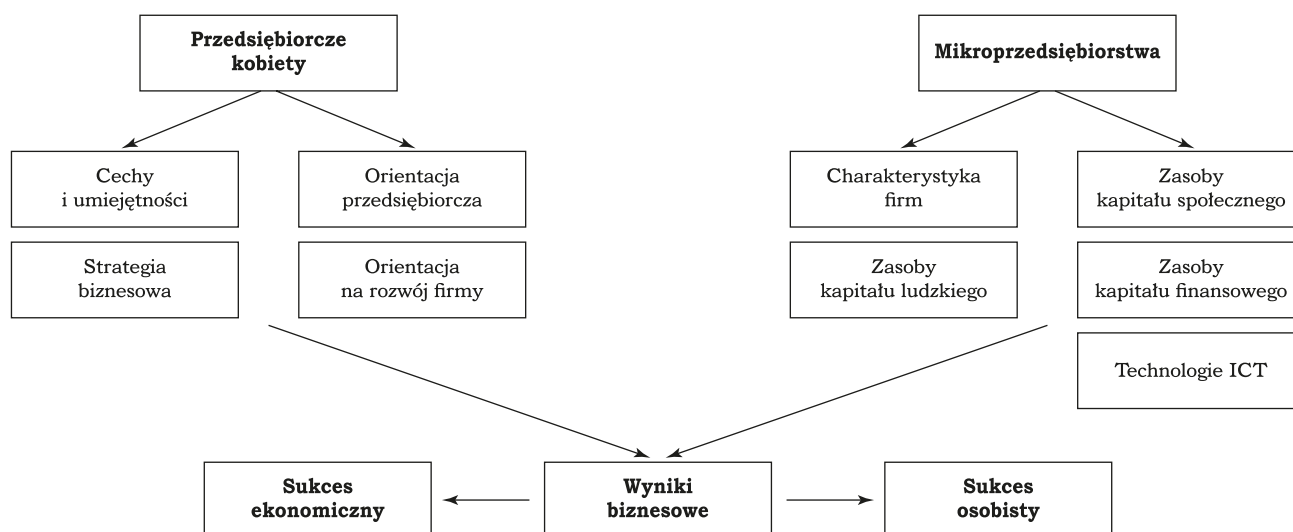
## **Teoretyczny model i hipotezy badawcze**

Autorski teoretyczny model badawczy [Leszczyński 2012; 2013b] został opracowany na podstawie pogłębionej analizy literatury w zakresie przedsiębiorczości kobiet oraz trzech wpływowych koncepcji teoretycznych. Pierwsza z tych koncepcji dotyczy dorobku teoretycznego B. Wernerfelta [1984] i jego wkładu do zasobowej teorii organizacji, którą zastosowano do analizy przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Druga jest związana z modelem teoretycznym W.B. Gartnera [1985], który został wykorzystany do opisu tworzenia nowego przedsięwzięcia biznesowego. Z kolei trzecia odnosi się do modelu teoretycznego opracowanego przez D.J. Storeya [2000], który zastosowano do analizy kluczowych czynników pozytywnie wpływających na rozwój małych firm na rynku.

Model badawczy zaprezentowano na rysunku 1. Przedstawia on relacje pomiędzy badanymi czynnikami sukcesu w biznesie oraz osiągniętymi wynikami osobistymi i ekonomicznymi zrealizowanymi przez firmy, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były polskie kobiety mikroprzedsiębiorczyń. Sukces ekonomiczny zmierzono za pomocą zmiennej zależnej określonej w badaniu jako syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa. Był on zoperacjonalizowany przy użyciu 7-punktowej skali ratingowej. Z kolei sukces osobisty zmierzono na podstawie percepcyjnych opinii przedsiębiorczyń (zmiennie katagoryczne) odnoszących się do wskazania najważniejszego celu do osiągnięcia w biznesie<sup>2</sup>.

Badane predyktory sukcesu w biznesie zostały w modelu sklasyfikowane w dwóch kategoriach badawczych. W pierwszej przedstawiono zmienne opisujące cechy społeczno-demograficzne oraz umiejętności biznesowe przedsiębiorczych kobiet, a w drugiej – zmienne dotyczące charakterystyki firmy oraz zasobów posiadanych przez mikroprzedsiębiorstwa, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były kobiety.

**Rysunek 1.** Teoretyczny model badawczy przedstawiający czynniki sukcesu w biznesie kobiet mikroprzedsiębiorczyń z woj. mazowieckiego



Źródło: opracowanie własne.

Cechy społeczno-demograficzne oraz podstawowe umiejętności przedsiębiorcze kobiet odnoszą się do zmiennych niezależnych, takich jak: płeć i wiek przedsiębiorcy, formalne wykształcenie, stan cywilny, doświadczenie zawodowe, doświadczenie na stanowisku kierowniczym oraz w branży, czy też historia i tradycje członków rodziny w prowadzeniu działalności gospodarczej. Badacze zajmujący się przedsiębiorczością na ogół podzielają pogląd, że zmienne te nie są wystarczające do pełnego wyjaśnienia zjawiska przedsiębiorczości kobiet w każdym aspekcie jego złożoności [Robichaud, Cachon, Haq 2010:40–41].

Orientacja przedsiębiorcza opisuje działania i zachowania (praktyki biznesowe) podejmowane przez właścicielki firm, rozumiane jako proces tworzenia strategii biznesowej, wykorzystywanej do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Głównymi składnikami tej koncepcji, konsekwentnie opisywanymi w literaturze, są: innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka oraz proaktywność rozumiana jako zdolność do przewidywania i wyprzedzania działań konkurentów [Rauch et al. 2009:763–764].

R.M. Grant [2016:15–16] definiuje strategię biznesową jako „środek, za pomocą którego jednostki i organizacje osiągają swoje cele”. Na dobrze opracowaną strategię składają się następujące elementy: spójne i zwięźle sformułowane cele o charakterze długookresowym, dobre zrozumienie otoczenia biznesowego firmy, rzetelna ocena posiadanych zasobów firmy. Sformułowanie strategii biznesowej oraz

jej praktyczne wdrożenie są ważnymi elementami powodzenia na rynku [Leszczyński 2016b; Lemańska-Majdzik 2009].

Rozwój przedsiębiorstw jest przedmiotem badań podejmowanym przez wielu naukowców [Davidsson 2016]. Pojęcie to służy do pomiaru zmian w wielkości organizacji (np. wzrost sprzedaży towarów i/lub usług), gdy przedsiębiorstwo się rozrasta. Wzrost może również opisywać proces ekspansji firmy, który skutkuje wzrostem aktywów firmy lub poprawą jakości zarządzania procesami zachodzącymi w firmie [Davidsson, Achtenhagen, Naldi 2010]. Badania sugerują, że małe i średnie przedsiębiorstwa przechodzą przez różne etapy wzrostu [Gupta, Guha, Krishnaswami 2013]. Pojęcie orientacji na rozwój firmy pozwala uchwycić wybory i decyzje podejmowane przez przedsiębiorcze kobiety, gdy celem tych działań jest ekspansja firmy w niedalekiej przyszłości [Elam et al. 2021].

Pojęcie kapitału ludzkiego odnosi się do niematerialnej wartości ekonomicznej cech, takich jak wiek, wykształcenie, wiedza, doświadczenie zawodowe i umiejętności pracownika [Parker 2009:113–119]. Teoria kapitału ludzkiego zakłada, że pracownicy firmy mogą zwiększyć swój potencjał produkcyjny przez zdobycie lepszego wykształcenia oraz aktywny udział w szkoleniach zawodowych [Ross 2021]. Badania wskazują, że zasoby kapitału ludzkiego (np. posiadane umiejętności) odgrywają istotną rolę w procesie rozpoczęcia działalności gospodarczej przez kobiety [Brush et al. 2017].

P. Davidsson i B. Honig [2003:307] definiują kapitał społeczny jako „zdolność jednostek do czerpania korzyści z ich struktur społecznych, sieci i członkostwa (w organizacjach)”. Kapitał społeczny obejmuje takie zbiorowości, jak najbliższa i dalsza rodzina, grono bliskich przyjaciół, społeczności lokalne, kontakty biznesowe i zawodowe [Parker 2009:119–121]. Przedsiębiorcze kobiety mogą odnieść korzyści z angażowania się w osobiste i zawodowe sieci społeczne, ponieważ przyczyniają się one do krótkoterminowego przetrwania firmy, jak również do jej długoterminowego powodzenia na rynku [McGrath Cohoon, Wadhwa, Mitchell 2010].

Przedsiębiorczynie, które dążą do osiągnięcia sukcesu na konkurencyjnym rynku, muszą zgromadzić wystarczający kapitał finansowy z różnych źródeł (np. fundusze własne, kredyty bankowe), aby sfinansować bieżącą działalność operacyjną oraz zapewnić długoterminowy wzrost swoich firm [Carter, Marlow, Bennett 2012]. Badania dotyczące przedsięwzięć biznesowych kobiet wskazują, że często dysponowały one mniejszym kapitałem finansowym przy zakładaniu własnej firmy w porównaniu z mężczyznami [Carter, Allen 1997]. Ten niedobór środków finansowych podczas rozpoczynania działalności gospodarczej, w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety, negatywnie wpływa na ich wyniki ekonomiczne i perspektywy przyszłego rozwoju na rynku [McAdam 2013].

Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) są ważnym elementem współczesnego świata. Znacznie zrewolucjonizowały one sposób zarządzania firmami prowadzonymi przez przedsiębiorcze kobiety [Bhowal 2020]. Technologie informacyjno-komunikacyjne są dziś postrzegane jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na rentowność i rozwój firm na całym świecie [Stair Jr, Crittenden, Crittenden 1989]. Wdrożenie technologii ICT umożliwia firmom obniżenie kosztów operacyjnych, poprawę efektywności zarządzania i zwiększenie zysków z działalności operacyjnej [Nordin, Hamid, Woon 2011].

Charakterystyka firmy (atrybuty organizacyjne) obejmuje takie zmienne, jak wiek firmy, wielkość przedsiębiorstwa, liczba założycieli, forma prawna, początkowy kapitał założycielski, źródła finansowania oraz kwota zysków reinwestowanych w przedsiębiorstwo [Parker 2009:319–324]. Badania wykazują, że wielkość zespołu zarządzającego firmą [Westhead, Howorth 2006], prowadzenie działalności w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością [Capelleras, Greene 2008] oraz korzystanie

z różnych źródeł finansowania [Westhead, Cowling 1995] są skorelowane z intencjami właścicieli związanymi z rozwojem firmy. Badania pokazują, że przedsiębiorcze kobiety mają mniejsze ambicje co do wzrostu ich firm w porównaniu do mężczyzn przedsiębiorców. Przyczyną tego mogą być uwarunkowania społeczno-kulturowe (np. oczekiwania społeczne, stereotypy, normy, aspekty kulturowe, role przypisywane kobietom i mężczyznom w społeczeństwie) oraz zakres wsparcia instytucjonalnego w zakresie opieki nad dziećmi czy regulacji na rzecz zmniejszania nierówności między płciami [Darniha-medani, Terjesen 2020].

Teoretyczny model badawczy, przedstawiony na rysunku 1, posłużył do sformułowania hipotezy głównej oraz dziesięciu hipotez szczegółowych.

Na użytek badania główną hipotezę badawczą sformułowano w postaci dwóch następujących tez:

- 1) sukces w biznesie (mierzony w kategoriach efektów ekonomicznych) jest pozytywnie skorelowany z cechami społeczno-demograficznymi i umiejętnościami biznesowymi przedsiębiorczych kobiet, a także posiadanymi zasobami oraz cechami mikroprzedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety,
- 2) łączne dodatnie oddziaływanie badanych zmiennych niezależnych (objaśniających) na uzyskane wyniki ekonomiczne mikroprzedsiębiorstw, których właścicielkami lub współwłaścicielkami są kobiety, pozwala wyodrębnić firmy osiągające lepsze wyniki ekonomiczne od tych, które nie osiągnęły sukcesu w biznesie.

Ponadto sformułowano dziesięć szczegółowych hipotez badawczych przedstawionych w tabeli 1.

Hipotezy badawcze<sup>3</sup> zostały zweryfikowane empirycznie za pomocą modeli regresji liniowej prostej (jednowymiarowej). Analiza ta umożliwiła dokonanie oceny przydatności badanych zmiennych niezależnych jako predyktorów osiągniętego sukcesu w biznesie przez przedsiębiorcze kobiety pod względem kierunku (dodatni czy ujemny) oraz siły ich oddziaływania (tj. siły relacji pomiędzy zmiennymi w badanej populacji firm) na wyniki ekonomiczne badanych mikroprzedsiębiorstw. Z kolei łączny wpływ zmiennych niezależnych na wyniki ekonomiczne mikroprzedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety był testowany empirycznie za pomocą trzech modeli regresji wielowymiarowej (wielorakiej). Analiza ta umożliwiła wybranie najlepszej kombinacji czynników sukcesu (predyktorów) oraz modelu o najwyższej mocy objaśniającej, zmierzonej skorygowanym współczynnikiem determinacji  $R^2$ .

**Tabela 1.** Hipotezy badawcze testowane w ramach prowadzonych badań

Nr	Treść testowanej hipotezy badawczej
H1A	Istnieje dodatni związek pomiędzy wiekiem przedsiębiorczych kobiet a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H1B	Istnieje dodatni związek pomiędzy ukończonym poziomem edukacji przedsiębiorczych kobiet a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H1C	Istnieje dodatni związek pomiędzy doświadczeniem w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej przedsiębiorczych kobiet a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H2	Istnieje dodatni związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą kobiet mikroprzedsiębiorczyń a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H3	Istnieje dodatni związek pomiędzy stosowaniem strategii biznesowej w zarządzaniu firmą przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H4	Istnieje dodatni związek pomiędzy nastawieniem (orientacją) na rozwój firmy przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H5	Istnieje dodatni związek pomiędzy zasobami kapitału ludzkiego posiadanymi przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H6	Istnieje dodatni związek pomiędzy zasobami kapitału społecznego wykorzystywanymi przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H7	Istnieje dodatni związek pomiędzy zasobami kapitału finansowego posiadanymi przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H8	Istnieje dodatni związek dotyczący wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

## Metody badawcze i dane

Populacja, z której wylosowano próbę badawczą, składała się z mikroprzedsiębiorstw zarejestrowanych w woj. mazowieckim, działających we wszystkich sektorach gospodarki narodowej, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były kobiety. Firmy te wyselekcjonowano do badania, stosując metodę próby losowej systematycznej. Link do kwestionariusza internetowego został wysłany do 3000 kobiet mikroprzedsiębiorczyń, spośród których 309 wypełniło kwestionariusz ankiety.

Zaprojektowanie, przetestowanie oraz wykorzystanie kwestionariusza internetowego do przeprowadzenia badania zostało zleczone profesjonalnej firmie zajmującej się badaniami opinii i rynku, która pozyskała dane empiryczne zgodnie z przyjętymi standardami badawczymi<sup>4</sup>. Badanie zostało zrealizowane za pomocą kombinacji metod pozyskania danych CAWI (wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony internetowej) i CATI (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny) w okresie 10–30 września 2014 r.

Analizę zgromadzonych danych empirycznych przeprowadzono za pomocą oprogramowania firmy IBM® SPSS® Statistics wersja 24. W badaniu wstępnym zastosowano analizę czynnikową eksplo-

racyjną, która posłużyła do wyodrębnienia czterech zmiennych niezależnych (objaśniających) oraz jednej zmiennej zależnej (objaśnianej) przy użyciu danych zgromadzonych z internetowego kwestionariusza wywiadu. Zmienne te były mierzone na podstawie 7-punktowej skali ratingowej, 7-punktowej skali porównawczej lub 7-punktowej skali Likerta. W przypadku zmiennych kategoriowych (mierzonych na skali nominalnej lub porządkowej), które miały więcej niż dwie kategorie jako predyktory, zmienne binarne zostały utworzone przy użyciu tabel rozkładu częstości dla każdej zmiennej w celu wykorzystania ich w modelach regresji liniowej (jednowymiarowej) oraz regresji wielowymiarowej (wielorakiej).

W badaniu głównym zastosowano regresję liniową (jednowymiarową), a uzyskane wyniki posłużyły do weryfikacji sformułowanych szczegółowych hipotez badawczych. W końcowej części pracy skonstruowano i przetestowano trzy modele statystyczne (modele A, B i C) na podstawie regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej). Metoda ta posłużyła do weryfikacji hipotezy głównej przez określenie najlepszej kombinacji czynników sukcesu (predyktorów) zawartych w badanych modelach statystycznych oraz do wyboru modelu regresji liniowej wielowymiarowej o największej mocy objaśniającej, mierzonej skorygowanym współczynnikiem determinacji  $R^2$ .

## Ograniczenia badania

Zaprezentowane badanie ma kilka ograniczeń, które związane są z zastosowanym procesem badawczym, metodami oraz narzędziami badawczymi [Leszczyński 2019]. Najważniejsze ograniczenie dotyczy uogólnienia uzyskanych wyników badań: wnioski z badania należy ograniczyć do badanej populacji kobiet mikroprzedsiębiorczyń prowadzących działalność gospodarczą na terenie woj. mazowieckiego.

Następne ograniczenie związane jest z faktem, że badanie ma charakter przekrojowy, w którym dane empiryczne były pozyskane od respondentek tylko w jednym okresie. Z tego też względu wykryte zależności pomiędzy badanymi zmiennymi w testowanym modelu teoretycznym mogą ulec zmianie wraz z upływem czasu oraz na skutek oddziaływania czynników zewnętrznych.

Kolejne ograniczenie badania dotyczy pozyskania danych empirycznych przez wykorzystanie internetowego kwestionariusza wywiadu. Aby wziąć udział w badaniu, respondentki musiały mieć dostęp do stabilnego połączenia internetowego oraz dysponować aktywnym adresem e-mailowym. W celu zminimalizowania ograniczeń związanych z zastosowaniem internetowego kwestionariusza wywiadu, przedsiębiorczynie wylosowane do badania były poinformowane telefonicznie o celu prowadzonego badania oraz możliwości bezpłatnego uzyskania jego wyników w momencie ich publikacji.

Dodatkowym ograniczeniem jest zastosowany pomiar zmiennej zależnej (syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa) przy użyciu percepcyjnej 7-punktowej skali ratingowej, którą dostosowano do realiów ekonomicznych polskich mikroprzedsiębiorczyń. Stosując tę skalę pomiaru, respondentki oceniały kondycję ekonomiczną swoich firm w okresie ostatnich trzech lat przed dniem wypełnienia ankiety. W badaniu zastosowano 7-punktową skalę ratingową jako miarę zastępczą w związku z brakiem dostępu do rzeczywistych wyników ekonomicznych badanych mikroprzedsiębiorstw. Skala ta została opracowana na podstawie rekomendacji J. Kickul i T. Iakovlevy [Iakovleva, Kickul 2007; Kickul et al. 2010], które badały czynniki sukcesu przedsiębiorczych kobiet oraz zarządzanych przez nie firm na rynku rosyjskim.

Należy podkreślić, że percepcyjne (subiektywne) miary wyników ekonomicznych przedsiębiorstw są coraz powszechniej stosowane w badaniach naukowych [Wall et al. 2004]. Współczesne badania naukowe potwierdzają istnienie silnej i dodatniej kore-

lacji pomiędzy rezultatami badawczymi, uzyskanymi przy wykorzystaniu wskaźników percepcyjnych do oceny wyników ekonomicznych przedsiębiorstw przez właścicieli firm, a obiektywnymi wskaźnikami uzyskanymi na podstawie danych liczbowych wykazanych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw [Partanen et al. 2018; Lee, Hallak, Sardeshmukh 2016; Singh, Darwish, Potochnik 2016].

## Rezultaty badawcze

**Charakterystyka badanych kobiet mikroprzedsiębiorczyń oraz ich firm.** Dominującą kategorią wiekową wśród badanych kobiet była grupa 30–39 lat (34,6%), a najmniej reprezentowaną kategorią wiekową była grupa do 29 lat (3,2%). Aż 45% badanych przedsiębiorczych kobiet wskazało ukończenie studiów wyższych na poziomie uniwersyteckim, a kolejne 33% wskazało, że uzyskały także dyplom ukończenia studiów podyplomowych. Jedynie 0,3% badanych kobiet prowadzących własny biznes ukończyło szkołę zawodową.

Rezultaty badawcze pokazują, że kobiety bez doświadczenia zawodowego (34,6% respondentek) oraz o krótkiej historii pracy zawodowej (do 5 lat; 26,9% respondentek) są bardziej skłonne do prowadzenia własnej działalności gospodarczej niż kobiety z bardzo dużym doświadczeniem zawodowym (21 i więcej lat; 7,4% respondentek). Respondentki prowadziły swoje firmy przeciętne przez około 11 lat. Uzyskane wyniki badań pokazują, że zdecydowana większość badanych kobiet zarządzała relatywnie młodymi oraz rozwijającymi się jeszcze firmami.

Aby osiągnąć przewagę nad konkurentami w branży, kobiety mikroprzedsiębiorczynie realizują takie strategie, jak oferowanie produktów i/lub usług istotnie wyróżniających się na tle oferty konkurencji (13,6%), a także poprawa jakości, sprawności i terminowości obsługi klientów (13,3%). Bardzo niski był odsetek kobiet, które stosowały strategie w postaci implementacji nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w swoich firmach (1%) lub strategie związane z wdrażaniem innowacji (1,6%).

Przeważająca większość badanych kobiet prowadziła firmy głównie w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (91,9%). Wyniki badania pokazały, że 72,8% spośród z nich funkcjonowało w sektorze usług. Drugą najczęściej występującą aktywnością ekonomiczną był handel detaliczny i hurtowy (16,2%).

Największa koncentracja badanych mikroprzedsiębiorstw (58,9%) miała miejsce w mieście stołecznym Warszawa. Jedynie 11% badanych firm było zarejestrowanych w gminach wiejskich zlokalizowanych na terenie woj. mazowieckiego. Aż 54,7% firm nie zatrudniało pracowników. Dla porównania jedynie 23,6% badanych mikroprzedsiębiorstw zatrudniało więcej niż dwóch pracowników.

Większość badanych kobiet mikroprzedsiębiorczyń (79,9%) wskazała, że korzystała z własnych środków w finansowaniu działalności gospodarczej. Jeśli chodzi o zewnętrzne źródła finansowania, najczęściej były to kredyty bankowe (11,7%).

**Weryfikacja szczegółowych hipotez badawczych oraz hipotezy głównej.** W tabeli 2 zostały przedstawione wyniki pierwszej części analizy regresji liniowej prostej (jednowymiarowej). Zawiera ona statystyki dotyczące miar dobroci dopasowania badanych modeli regresji liniowej prostej do danych empirycznych oraz wyniki analizy wariancji (ANOVA). Wyniki statystyki F oraz odpowiadające im poziomy statystycznej istotności (wartości  $p$ ), dotyczące analizy wariancji (ANOVA) informują, w jakim stopniu zmienność analizowanej w pracy zmiennej zależnej (syntetyczny miernik kondycji ekonomicz-

nej mikroprzedsiębiorstwa), w każdym z testowanych modeli regresji liniowej prostej (modele 1–10) może być wyjaśniona przez badaną zmienną objaśniającą (weryfikowaną jako hipoteza badawcza).

Uzyskane rezultaty badawcze dla analizy wariancji (ANOVA) pokazują dla badanych modeli regresji liniowej prostej, że każdy z tych modeli objaśnia zmienność wyników ekonomicznych badanych firm znacznie lepiej niż model bazowy regresji, który zawiera jedynie wartość stałą (określającą punkt przecięcia linii regresji z osią). Ponadto wyniki statystyki F pokazują, że wartości  $p$  dla wszystkich badanych modeli regresji liniowej prostej były istotne statystycznie na poziomie ufności  $p < 0,05$ .

Ze wszystkich dziesięciu analizowanych modeli regresji liniowej prostej model 4 (testujący zmienną „orientacja przedsiębiorcza”) wykazuje największą moc objaśniającą, mierzoną skorygowanym współczynnikiem determinacji  $R^2$  (13,1%). Rezultat ten oznacza, że orientacja przedsiębiorcza jako predyktor sukcesu kobiet w biznesie wyjaśnia aż 13,1% wariancji wyników ekonomicznych osiągniętych przez badane mikroprzedsiębiorstwa. Dla porównania badany model 7 (testujący zmienną „kapitał ludzki”) wykazuje najniższą moc objaśniającą, mierzoną

**Tabela 2.** Miary dobroci dopasowania badanych modeli regresji liniowej prostej (jednowymiarowej) do danych empirycznych oraz wyniki analizy wariancji (ANOVA)

Badany model	Testowane zmienne objaśniające (predyktory sukcesu w biznesie mikroprzedsiębiorstw)	Miary dobroci dopasowania badanego modelu regresji liniowej				Analiza wariancji (ANOVA)	
		Współczynnik korelacji $R$	Współczynnik determinacji $R^2$	Skorygowany współczynnik determinacji $R^2$	Błąd standardowy oszacowania	Wartość statystyki F	Poziom istotności dla statystyki F (wartość $p$ )
1	Wiek do 39 lat	0,358	0,128	0,119	1,513	14,914	0,000 (***)
1	Wiek 40–59 lat	0,358	0,128	0,119	1,513	14,914	0,000 (***)
1	Wiek 60 lat i więcej	0,358	0,128	0,119	1,513	14,914	0,000 (***)
2	Wykształcenie	0,216	0,046	0,043	1,577	14,956	0,000 (***)
3	Doświadczenie biznesowe	0,344	0,119	0,116	1,516	41,288	0,000 (***)
4	Orientacja przedsiębiorcza	0,365	0,133	0,131	1,504	47,283	0,000 (***)
5	Strategia biznesowa	0,147	0,022	0,018	1,598	6,772	0,010 (*)
6	Orientacja na rozwój firmy	0,182	0,033	0,030	1,588	10,497	0,001 (**)
7	Kapitał ludzki (1)	0,120	0,014	0,011	1,603	4,506	0,035 (*)
8	Kapitał społeczny	0,157	0,025	0,021	1,595	7,756	0,006 (**)
9	Kapitał finansowy (1)	0,139	0,019	0,016	1,599	6,083	0,014 (*)
10	Wykorzystanie technologii ICT	0,122	0,015	0,012	1,603	4,629	0,032 (*)

Komentarz: Zmienną zależną (objaśnianą) jest syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa mierzony za pomocą 7-punktowej skali ratingowej. W przypadku zmiennej niezależnej „wykorzystanie technologii ICT” skrót ICT oznacza technologie informacyjno-komunikacyjne (*information and communication technology*).  $N = 309$  obserwacji. Notacje (podane w nawiasach) dla analizy wariancji (ANOVA) i użyte do określenia poziomu istotności statystycznej dla wartości statystyki F oznaczają: (\*) dla  $p < 0,05$ ; (\*\*) dla  $p < 0,01$ ; (\*\*\*) dla  $p < 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne.

skorygowanym współczynnikiem determinacji  $R^2$  (1,1%). W tym przypadku uzyskany wynik oznacza, że kapitał ludzki jako predyktor powodzenia kobiet w biznesie wyjaśnia zaledwie 1,1% zmienności wyników ekonomicznych badanych mikroprzedsiębiorstw.

W tabeli 3 przedstawiono podsumowanie drugiej części analizy regresji liniowej prostej (jednowymiarowej), czyli rezultaty badawcze związane z weryfikacją sformułowanych hipotez szczegółowych.

Aby przyjąć (potwierdzić) sformułowaną hipotezę badawczą, dwa warunki musiały zostać jednocześnie spełnione dla badanego modelu regresji liniowej prostej. Po pierwsze, uzyskana wartość standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) musiała być zgodna z założonym dodatnim kierunkiem zależności pomiędzy zmienną zależną (syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa) i badaną zmienną objaśniającą (predyktorem sukcesu)

dla testowanej hipotezy szczegółowej. Po drugie, obliczona wartość statystyki  $t$  (iloraz  $t$  testu) odnośnie do wartości standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) dla testowanej zmiennej objaśniającej musiała być statystycznie istotna na zakładanym poziomie ufności  $p < 0,05$ . W procesie decyzyjnym weryfikacji hipotez badawczych zastosowano rekomendacje wskazane przez J.F. Haira Jr. et al. [2014:157–161] oraz A. Fielda [2018:457–532].

Zaprezentowane w tabeli 3 dane pokazują, że potwierdzono szczegółowe hipotezy badawcze dla następujących zmiennych objaśniających: (a) wiek do 39 lat (H1A; Beta = 0,426;  $t = 6,209$ ;  $p < 0,001$ ); (b) orientacja przedsiębiorcza (H2; Beta = 0,365;  $t = 6,876$ ;  $p < 0,001$ ); (c) wykształcenie (H1B; Beta = 0,216;  $t = 3,867$ ;  $p < 0,001$ ); (d) orientacja na rozwój firmy (H4; Beta = 0,182;  $t = 3,240$ ;  $p < 0,01$ ); (e) wiek 40–49 lat (H1A; Beta = 0,181;  $t = 2,700$ ;

**Tabela 3.** Rezultat weryfikacji hipotez szczegółowych za pomocą regresji liniowej prostej (jednowymiarowej)

Badany model	Testowane zmienne objaśniające (predyktory sukcesu w biznesie)	Testowane hipotezy szczegółowe ( $H_R$ )	Niestandaryzowane współczynniki regresji		Standaryzowane współczynniki regresji	Wartość statystyki $t$	Poziom istotności dla statystyki $t$ (wartość $p$ )	Ocena wyniku testu dla statystyki $t$ odnośnie do hipotezy zerowej ( $H_0$ )	Ocena wyniku testu dla statystyki $t$ odnośnie do testowanej hipotezy szczegółowej ( $H_R$ )
			B	Błąd standardowy oszacowania	Beta ( $\beta$ )				
1	Wiek do 39 lat	H1A	1,413	0,228	0,426	6,209	0,000 (***)	Odrzucona	Przyjęta
1	Wiek 40–59 lat	H1A	0,668	0,247	0,181	2,700	0,007 (**)	Odrzucona	Przyjęta
1	Wiek 60 lat i więcej	H1A	0,249	0,295	0,053	0,847	0,398 (NS)	Przyjęta	Odrzucona
2	Wykształcenie	H1B	0,838	0,217	0,216	3,867	0,000 (***)	Odrzucona	Przyjęta
3	Doświadczenie biznesowe	H1C	-0,079	0,012	-0,344	-6,426	0,000 (***)	Przyjęta	Odrzucona
4	Orientacja przedsiębiorcza	H2	0,573	0,083	0,365	6,876	0,000 (***)	Odrzucona	Przyjęta
5	Strategia biznesowa	H3	0,488	0,187	0,147	2,602	0,010 (*)	Odrzucona	Przyjęta
6	Orientacja na rozwój firmy	H4	0,248	0,076	0,182	3,240	0,001 (**)	Odrzucona	Przyjęta
7	Kapitał ludzki (1)	H5	-0,387	0,182	-0,120	-2,123	0,035 (*)	Przyjęta	Odrzucona
8	Kapitał społeczny	H6	0,218	0,078	0,157	2,785	0,006 (**)	Odrzucona	Przyjęta
9	Kapitał finansowy (1)	H7	0,554	0,225	0,139	2,466	0,014 (*)	Odrzucona	Przyjęta
10	Wykorzystanie technologii ICT	H8	0,137	0,064	0,122	2,151	0,032 (*)	Odrzucona	Przyjęta

Komentarz: Zmienną zależną (objaśnianą) jest syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa mierzony przy użyciu 7-punktowej skali ratinowej.  $N = 309$  obserwacji. Notacje (podane w nawiasach) użyte do określenia poziomu istotności statystycznej dla wartości statystyki  $t$  oznaczają: (NS) dla „Nieistotny statystycznie”; (\*) dla  $p < 0,05$ ; (\*\*) dla  $p < 0,01$ ; (\*\*\*) dla  $p < 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne.



$p < 0,01$ ); (f) kapitał społeczny (H6; Beta = 0,157;  $t = 2,785$ ;  $p < 0,01$ ); (g) strategia biznesowa (H3; Beta = 0,147;  $t = 2,602$ ;  $p < 0,05$ ); (h) kapitał finansowy 1 (H7; Beta = 0,139;  $t = 2,466$ ;  $p < 0,05$ ); oraz (i) wykorzystanie w biznesie technologii informacyjno-komunikacyjnych (H8; Beta = 0,122;  $t = 2,151$ ;  $p < 0,05$ ).

W przypadku wymienionych zmiennych objaśniających potwierdzono sformułowane hipotezy badawcze ( $H_R$ ), a odrzucono hipotezy zerowe ( $H_0$ ), ponieważ spełnione zostały jednocześnie dwa wymagane warunki procesu decyzyjnego odnoszące się do weryfikacji hipotez badawczych. Dotyczyły one dodatniego kierunku standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) dla relacji pomiędzy zmienną zależną (objaśnianą) a zmienną objaśniającą (predyktorem sukcesu) oraz statystycznej istotności dla wartości statystyki  $t$  (iloraz  $t$  testu) dotyczącej standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) na zakładanym poziomie istotności  $p < 0,05$  dla badanej zmiennej objaśniającej.

Uzyskane rezultaty badawcze pokazują, że testowana zmienna „wiek do 39 lat” (Beta = 0,426;  $t = 6,209$ ;  $p < 0,001$ ) wykazała najwyższą moc objaśniającą dla uzyskanych wyników ekonomicznych analizowanych firm w badanym okresie.

Dla porównania, w przypadku trzech testowanych zmiennych objaśniających, tj. doświadczenie biznesowe (H1C; Beta = -0,344;  $t = -6,426$ ;  $p < 0,001$ ), kapitał ludzki 1 (H5; Beta = -0,120;  $t = -2,123$ ;  $p < 0,05$ ) oraz wiek 60 lat i więcej (H1A; Beta = 0,053;  $t = 0,847$ ;  $p = 0,398$ ), odrzucono sformułowane hipotezy badawcze ( $H_R$ ), a zaakceptowano hipotezy zerowe ( $H_0$ ) ze względu na niespełnienie przez nie wymaganych warunków procesu decyzyjnego.

Zaprezentowane w teoretycznym modelu badawczym (rysunek 1) czynniki sukcesu w biznesie zostały zweryfikowane empirycznie za pomocą regresji liniowej prostej (tabele 2 i 3), a następnie zbadane za pomocą trzech modeli regresji liniowej wielowymiarowej: A, B i C (tabele 4 i 5).

Regresję liniową wielowymiarową (wieloraką) wykorzystano w badaniu w celu określenia najlepszej kombinacji czynników sukcesu (predyktorów) w odniesieniu do badanych mikroprzedsiębiorstw. Ponadto metoda ta posłużyła do weryfikacji hipotezy głównej (jej drugiej części) przez identyfikację modelu regresji liniowej wielowymiarowej o najwyższej mocy objaśniającej, zmierzonej za pomocą skorygowanego współczynnika determinacji  $R^2$ .

W tabeli 4 zaprezentowano statystyki dotyczące ogólnej charakterystyki oraz miar oceny badanych

modeli statystycznych A, B i C uzyskanych przez zastosowanie analizy regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej).

Modele statystyczne A, B i C zostały zbudowane na podstawie klasyfikacji czynników sukcesu w biznesie zaprezentowanej w teoretycznym modelu badawczym na rysunku 1. Model C zawierał czynniki sukcesu z kategorii badawczej grupującej zmienne dotyczące charakterystyki firmy oraz zasobów posiadanych przez mikroprzedsiębiorstwa, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były kobiety. Model B zawierał czynniki sukcesu z kategorii badawczej grupującej zmienne opisujące cechy społeczno-demograficzne oraz umiejętności biznesowe przedsiębiorczej kobiety. Model A zawierał czynniki sukcesu sklasyfikowane w dwóch kategoriach zaprezentowanych w teoretycznym modelu badawczym na rysunku 1.

**Tabela 4.** Statystyki podsumowujące dopasowanie badanych modeli A, B oraz C dla regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej)

Statystyki podsumowujące analizę wariancji (ANOVA) oraz dopasowanie modeli	Model A	Model B	Model C
Współczynniki korelacji wielokrotnej $R$	0,690	0,629	0,492
Współczynniki determinacji $R^2$	47,6%	39,6%	24,2%
Skorygowane współczynniki determinacji $R^2$	36,2%	29,3%	16,9%
Wartość statystyki F dla przeprowadzonej analizy wariancji (ANOVA)	4,174	3,832	3,317
Poziom istotności dla wartości statystyki F dotyczący analizy wariancji (ANOVA)	0,000 (***)	0,000 (***)	0,000 (***)
Liczba czynników sukcesu (predyktorów) w badanym modelu regresji	43	33	15
Liczba zmiennych kontrolnych w badanym modelu	12	12	12
Liczba obserwacji ( $N$ )	309	309	309

Komentarz: Notacja (podana w nawiasach) dla analizy wariancji (ANOVA) stosowana do określenia poziomu istotności statystycznej w odniesieniu do wartości statystyki F oznacza: (\*\*\*) dla  $p < 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty dla statystyki F dotyczącej analizy wariancji (ANOVA) pokazują, że wszystkie trzy badane modele regresji wieloczynnikowej są dobrze dopasowane do danych empirycznych, ponieważ wyniki tego testu są istotne statystycznie dla każdego z analizowanych modeli na poziomie ufności  $p < 0,001$ . Przeprowadzona analiza danych pokazała, że model A miał najwyższą moc objaśniającą w zakresie zmienności badanej zmiennej zależnej (współczynnik determinacji  $R^2 = 47,6\%$ ; skorygowany współczynnik determinacji  $R^2 = 36,2\%$ ). Wartość współczynnika determinacji  $R^2$  dla modelu A informuje, że wprowadzone do tego modelu czynniki sukcesu w biznesie oraz zmienne kontrolne objaśniały aż 47,6% wariancji analizowanej zmiennej

zależnej (syntetycznego miernika kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa), mierzonej za pomocą 7-punktowej skali ratingowej.

Dla porównania, model C wykazał najniższą moc objaśniającą w zakresie zmienności badanej zmiennej zależnej (współczynnik determinacji  $R^2 = 24,2\%$ ; skorygowany współczynnik determinacji  $R^2 = 16,9\%$ ). W przypadku modelu C wartość współczynnika determinacji  $R^2$  pokazuje, że wprowadzone do tego modelu czynniki sukcesu oraz zmienne kontrolne przyczyniły się do objaśnienia jedynie 24,2% zmienności badanej zmiennej zależnej (syntetycznego miernika kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa), mierzonej za pomocą 7-punktowej skali ratingowej.

**Tabela 5.** Oszacowanie współczynników regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej) dla badanego modelu statystycznego A

MODEL A Badane zmienne niezależne (predyktory sukcesu w biznesie)	Współczynniki niestandaryzowane		Współczynniki standaryzowane	Wartość statystyki $t$	Istotność statystyczna (wartość $p$ ) dla statystyki $t$
	B	Błąd standardowy	Beta ( $\beta$ )		
Doświadczenie biznesowe	-0,052	0,015	-0,228	-3,419	0,001 (**)
Zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek krajowy	0,604	0,231	0,162	2,615	0,009 (**)
Zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek zagraniczny	0,745	0,268	0,170	2,776	0,006 (**)
Kapitał ludzki (1)	-1,308	0,441	-0,406	-2,966	0,003 (**)
Nabyte doświadczenie zawodowe w branży (czynnik sukcesu)	0,793	0,439	0,132	1,803	0,072 (#)
Klienci firmy – średnie i/lub duże przedsiębiorstwa	0,447	0,229	0,117	1,954	0,052 (#)
Kapitał finansowy (1)	0,413	0,208	0,104	1,981	0,049 (*)
Kapitał finansowy (2)	0,071	0,042	0,085	1,688	0,093 (#)
Strategia biznesowa – poprawa jakości obsługi klientów	0,688	0,267	0,145	2,577	0,011 (*)
Strategia biznesowa – inna stosowana strategia	0,534	0,250	0,122	2,135	0,034 (*)
Wiek do 39 lat	0,600	0,250	0,181	2,401	0,017 (*)
Wykształcenie (wyższe lub podyplomowe)	0,399	0,207	0,103	1,930	0,055 (#)
Kompetencje menedżerskie – umiejętność zarządzania finansami firmy	-0,616	0,362	-0,102	-1,703	0,090 (#)
Orientacja przedsiębiorcza	0,307	0,092	0,196	3,352	0,001 (**)
Kapitał społeczny	-0,149	0,080	-0,107	-1,855	0,065 (#)
Wielkość mikroprzedsiębiorstwa – zatrudnienie (samozatrudnienie)	-1,003	0,445	-0,310	-2,253	0,025 (*)
Wielkość mikroprzedsiębiorstwa – przychody (500 000 do 1 000 000 zł)	0,625	0,352	0,111	1,774	0,077 (#)

Komentarz: Zmienną zależną (objaśnianą) jest syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa mierzony przy użyciu 7-punktowej skali ratingowej.  $N = 309$  obserwacji. Notacje (podane w nawiasach) odnośnie do poziomu istotności wartości statystyki  $t$  oznaczają: (#) dla  $p < 0,10$ ; (\*) dla  $p < 0,05$  oraz (\*\*) dla  $p < 0,01$ . W tabeli 5 przedstawiono jedynie dane dotyczące współczynników wieloczynnikowej regresji liniowej dla zmiennych objaśniających (predyktorów sukcesu), które w analizie statystycznej okazały się istotne statystycznie ( $p < 0,10$ ) w celu zmniejszenia objętości danych prezentowanych w artykule.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5 zaprezentowano oszacowanie wartości dla współczynników regresji liniowej wielowymiarowej (niestandardyzowane i standaryzowane), ich błąd standardowy pomiaru oraz rezultat testu dla statystyki  $t$  dotyczący modelu A. W przeprowadzonej analizie regresji liniowej wielowymiarowej model A okazał się być najlepiej dopasowany do danych empirycznych ( $F = 4,174$  dla  $p < 0,001$ ) oraz wyjaśniał 36,2% wariacji badanej zmiennej zależnej, mierzonej skorygowanym współczynnikiem determinacji  $R^2$  (skorygowany  $R^2 = 36,2\%$ ).

Badane predyktory sukcesu w biznesie oraz zmienne kontrolne zostały uwzględnione w modelu A przy użyciu metody wprowadzania. Polega ona na tym, że wszystkie analizowane zmienne niezależne są wprowadzane do modelu regresji jednocześnie. Metoda ta jest rekomendowanym rozwiązaniem w przypadku regresji liniowej wieloczynnikowej, gdy celem badania jest eksploracja relacji pomiędzy badanymi zmiennymi [Tabachnick, Fidell 2013:143–144]. W interpretacji uzyskanych wyników dla regresji liniowej wieloczynnikowej dla modelu A zastosowano rekomendacje przedstawione przez A. Fielda [2018:485–530]. W ocenie rezultatów badawczych wykorzystano otrzymane wartości dla standaryzowanych współczynników regresji (Beta) oraz ich istotność statystyczną (tj. rezultat testu dla statystyki  $t$  i jej wartość  $p$ ).

Wyniki badania dla modelu A pokazują, że najlepszymi predyktorami sukcesu badanych mikroprzedsiębiorstw są: (a) orientacja przedsiębiorcza (Beta = 0,196;  $p < 0,01$ ); (b) wiek do 39 lat (Beta = 0,181;  $p < 0,05$ ); (c) zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek zagraniczny (Beta = 0,170;  $p < 0,01$ ); (d) zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek krajowy (Beta = 0,162;  $p < 0,01$ ); (e) strategia biznesowa – poprawa jakości obsługi klientów (Beta = 0,145;  $p < 0,05$ ); (f) nabyte doświadczenie zawodowe w branży – czynnik sukcesu (Beta = 0,132;  $p < 0,10$ ); (g) strategia biznesowa – inna stosowana strategia (Beta = 0,122;  $p < 0,05$ ); (h) klienci firmy – średniej wielkości i/lub duże przedsiębiorstwa (Beta = 0,117;  $p < 0,10$ ); (i) kapitał finansowy 1 (Beta = 0,104;  $p < 0,05$ ); (j) wykształcenie – wyższe lub podyplomowe (Beta = 0,103;  $p < 0,10$ ); (k) kapitał finansowy 2 (Beta = 0,085;  $p < 0,10$ ).

Z drugiej strony rezultaty badawcze dotyczące modelu A wskazują, że cztery zmienne niezależne miały istotny statystycznie ujemny wpływ na wyniki ekonomiczne badanych mikroprzedsiębiorstw. Są to: (a) kapitał ludzki 1 (Beta =  $-0,406$ ;  $p < 0,01$ ); (b) doświadczenie biznesowe (Beta =  $-0,228$ ;  $p < 0,01$ );

(c) kapitał społeczny (Beta =  $-0,107$ ;  $p < 0,10$ ); (d) kompetencje menedżerskie – umiejętność zarządzania finansami firmy (Beta =  $-0,102$ ;  $p < 0,10$ ).

Ponadto w przypadku zmiennych kontrolnych, które uwzględniono w analizie regresji liniowej wielowymiarowej dla modelu A, zidentyfikowano dwie, które miały dodatni bądź ujemny wpływ na badaną zmienną zależną. Analizowana zmienna kontrolna „wielkość mikroprzedsiębiorstwa – przychody od 500 000 do 1 000 000 zł” (Beta = 0,111;  $p < 0,10$ ) miała pozytywny wpływ, natomiast zmienna kontrolna „wielkość mikroprzedsiębiorstwa – samozatrudnienie” (Beta =  $-0,310$ ;  $p < 0,05$ ) negatywnie wpłynęła na powodzenie w biznesie osiągane przez badane mikroprzedsiębiorstwa prowadzone lub współprowadzone przez przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego.

**Dyskusja.** Odnoszące powodzenie w biznesie przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego są w przedziale wiekowym 30–39 lat, mają wyższe wykształcenie, a także kilka lat doświadczenia zawodowego w branży, w której prowadzą własną działalność gospodarczą. Podobne rezultaty badawcze opublikowano w wielu wysoko rozwiniętych ekonomicznie krajach na całym świecie [American Express 2018].

Badania międzynarodowe pokazują, że najwyższe wskaźniki uczestnictwa w przedsiębiorczości wśród kobiet występują na ogół w grupie wiekowej 18–34 lata [Elam et al. 2021:33–34]. Co więcej, badania wskazują, że 33% przedsiębiorczych kobiet na całym świecie posiada wykształcenie średnie lub wyższe. Najwyższe wskaźniki osiągniętego poziomu wykształcenia wśród kobiet prowadzących działalność gospodarczą zarejestrowano w wysoko rozwiniętych krajach Europy i Ameryki Północnej [Kelley et al. 2015:30–31]. Jednakże badania światowe także sugerują, że kobiety z niższym wykształceniem są skłonne do zakładania własnych firm niezależnie od poziomu rozwoju ekonomicznego w danym kraju [Elam et al. 2019:27–28].

Kobiety mikroprzedsiębiorczynie, których firmy osiągnęły lepsze wyniki ekonomiczne w badanym okresie, stosowały średnioterminową strategię biznesową, aby uzyskać przewagę nad konkurentami z branży. Wdrożona strategia, która okazała się najskuteczniejszą w praktyce biznesowej, dotyczyła poprawy jakości obsługi klientów, ponieważ najwięcej badanych mikroprzedsiębiorstw funkcjonowało w sektorze usług. Badania na poziomie światowym potwierdzają ważną rolę implementacji skutecznych strategii biznesowych oraz praktyk marketingowych przez przedsiębiorcze kobiety w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku [Agarwal 2018].

Kobiety, które odniosły sukces jako mikroprzedsiębiorczynie w woj. mazowieckim, są innowacyjne i podejmują ryzyko, ale na umiarkowanym poziomie. Wykazują również większą aktywność w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Takie zachowania świadczą o ponadprzeciętnej orientacji przedsiębiorczej wykazywanej przez kobiety, które uzyskały powodzenie w biznesie. Wyniki badań światowych potwierdzają istnienie dodatniej korelacji pomiędzy zachowaniem przedsiębiorczych kobiet (przejaw ich orientacji przedsiębiorczej) a osiągniętymi wynikami ekonomicznymi ich firm [Arham et al. 2020].

Badane przedsiębiorcze kobiety zgłaszały również czynniki sukcesu charakterystyczne dla branży, w której działają ich firmy, albo dla formy prawnej i rodzaju prowadzonej działalności ekonomicznej, czy też dotyczące badanego regionu. Wskazane czynniki powodzenia w biznesie, które miały dodatni wpływ na uzyskane wyniki ekonomiczne mikroprzedsiębiorstw (w badanych modelach A, B i C), dotyczyły: nabytego doświadczenia zawodowego w branży; cech osobowości przedsiębiorczej kobiety (np. pewność siebie, podejmowanie ryzyka, innowacyjność); wytrwałości i determinacji w dążeniu do celu; skutecznego wykorzystania możliwości i okazji rynkowych oraz niektórych innych czynników sukcesu (np. zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników, wdrażanie nowoczesnych technologii, korzystanie z porad doświadczonych przedsiębiorców).

Międzynarodowe badania wskazują również na obecność wielu szczególnych czynników sukcesu odnoszących się do firm prowadzonych przez kobiety. Przykładowo są nimi: realizacja postawionych celów biznesowych [Robichaud, Cachon, McGraw 2015]; obecność w rodzinie przedsiębiorczych osób stanowiących wzór do naśladowania [Rashid et al. 2015]; długoletnie doświadczenie członków rodziny w prowadzeniu działalności gospodarczej [El-Hamidi 2011]; wsparcie małżonka, dzieci, rodziny i/lub przyjaciół w prowadzeniu firmy [Welsh et al. 2018]; osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym [Kagenavar, Kallimath 2021] oraz liczba godzin poświęcona na prowadzenie własnego biznesu [Dijkhuizen et al. 2016].

Odnoszące sukces w biznesie przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego wskazały w badaniu, że ich firmy rozwinęły się od dnia rejestracji działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu rozwój w czasie firm prowadzonych przez kobiety jest postrzegany przez badaczy jako ważny wskaźnik oceny powodzenia w biznesie, a także jako istotny składnik

przyczyniający się do tworzenia nowych miejsc pracy, dobrobytu dla lokalnych społeczności oraz rozwoju ekonomicznego krajów na całym świecie [Cirera, Qasim 2014]. Niektóre badania informują również, że istnieje istotna statystycznie korelacja między wielkością przedsiębiorstwa (mierzoną np. liczbą pracowników) a dążeniem jego właścicieli do rozwoju firmy w czasie [Bulanova, Isaksen, Kolvereid 2016].

Badane mikroprzedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety, które osiągnęły sukces na rynku, oferowały swoje produkty i/lub usługi dla klientów na terenie wielu województw w kraju, a także dla klientów za granicą. Wyniki badania wskazują, że przedsiębiorcze kobiety, które są w stanie przyciągnąć klientów z sektora biznesowego, również osiągają lepsze wyniki niż kobiety mikroprzedsiębiorczynie, które koncentrują swoje działania marketingowe i sprzedażowe na klientach detalicznych obsługiwanych na rynkach lokalnych.

W krajach rozwiniętych związek między orientacją rynkową przedsiębiorstw a ich wynikami ekonomicznymi został stosunkowo dobrze zbadany. Właściciele mikro i małych firm doceniają znacznie dobrej znajomości obsługiwanych klientów oraz przywiązują dużą wagę do systematycznego zbierania informacji na ich temat w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej na lokalnym rynku [Perry 2014]. Wyniki badań przeprowadzonych w krajach azjatyckich wskazują, że czynniki, takie jak: umiejętność zdefiniowania rynku do obsługi klientów, wprowadzanie nowych oraz innowacyjnych produktów i/lub usług, osobiste zaangażowanie się właściciela firmy w działania marketingowe i sprzedażowe, odgrywają bardzo ważną rolę w osiągnięciu sukcesu na rynku przez firmy prowadzone zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety [Chittithaworn et al. 2011:183–185].

Rezultaty badawcze wskazują, że kobiety, które od początku zarejestrowania swojej działalności gospodarczej odniosły sukces jako mikroprzedsiębiorczynie, polegały przede wszystkim na własnych zasobach finansowych. Podobne wyniki badań można znaleźć w literaturze światowej [OECD 2016]. Większość kobiet mikroprzedsiębiorczyń rozpoczyna własną działalność gospodarczą, korzystając z takich źródeł kapitału początkowego, jak: własne oszczędności; pożyczki od rodziny i/lub bliskich przyjaciół; zadłużenie z tytułu korzystania z prywatnych i/lub firmowych kart kredytowych [Stokes, Wilson 2017:402–413]. Jednakże należy podkreślić, że uzależnienie od wykorzystania jedynie własnych środków finansowych może ograniczać rozwój ich firm.

Przedsiębiorcze kobiety stosują strategie finansowe, które zmierzają do pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania (np. kredyty bankowe, środki pozyskane od aniołów biznesu, inwestycje typu *venture capital*), aby zaspokoić bieżące potrzeby inwestycyjne swoich firm lub ich ekspansję [Leitch, Welter, Henry 2018]. Naukowcy sugerują, że pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania jest jedną z głównych barier ekonomicznych, jakiej doświadczają na całym świecie kobiety będące właścicielkami mikro i małych firm [Boateng, Poku 2019].

Analiza modeli regresji liniowej wieloczynnikowej pokazała, że niektóre zmienne kontrolne miały dodatni wpływ na wyniki ekonomiczne badanych mikroprzedsiębiorstw. W przypadku prezentowanego modelu A ten pozytywny wpływ dotyczył osiągnięcia przez firmę przychodów ze sprzedaży w wysokości od 500 000 do 1 000 000 zł (wielkość mikroprzedsiębiorstwa – przychody). Dodatkowo oddziaływanie tej zmiennej kontrolnej na badaną zmienną zależną był stosunkowo niewielki, jednakże istotny statystycznie.

W badaniach międzynarodowych naukowcy zidentyfikowali wiele zmiennych kontrolnych, używanych w różnych kontekstach badawczych, które mają dodatni wpływ na sukces osiągany przez firmy prowadzone przez przedsiębiorcze kobiety. Są nimi przykładowo: wiek firmy [Wan Mustapa, Al. Mamun, Ibrahim 2018]; sektor lub branża gospodarki [Joon 2018]; forma prawna firmy [Gottschalk, Niefert 2013]; lokalizacja firmy [Robichaud, Cachon, McGraw 2015]; firma dostarcza produkt lub usługę [Jaiswal 2020]; kapitał finansowy – mierzony jako wykorzystanie środków własnych względem kredytu bankowego [Mozumdar et al. 2020]; wielkość przedsiębiorstwa – mierzona liczbą pracowników [Ribeiro et al. 2021]; wielkość przedsiębiorstwa – mierzona przychodami ze sprzedaży towarów i/lub usług [Robichaud et al. 2013] oraz wielkość przedsiębiorstwa – mierzona sumą aktywów [Johnsen, McMahan 2005].

## Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Głównym celem podjętego badania była eksploatacja kluczowych czynników, rozpoznanych w literaturze przedmiotu, mających pozytywny wpływ na osiągnięcie sukcesu w biznesie w odniesieniu do polskich mikroprzedsiębiorczyń. Zidentyfikowane czynniki zaprezentowano w autorskim modelu badawczym. Następnie poddano je pogłębionej analizie

w celu zbadania ich statystycznie istotnego wpływu na osiągnięcie powodzenia w biznesie przez kobiety prowadzące lub współprowadzące swoje firmy na terenie woj. mazowieckiego.

Uzyskane rezultaty badawcze wskazują, że przetrwanie badanych mikroprzedsiębiorstw w średnim okresie oraz ich dalszy rozwój w długim okresie zależą od obecności i odpowiedniej kombinacji kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te dotyczą cech społeczno-demograficznych oraz praktycznych umiejętności biznesowych przedsiębiorczych kobiet, ale także zasobów mikroprzedsiębiorstw.

Wyniki badania pokazują, że przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego, które odniosły sukces, miały od 30 do 39 lat; ukończyły studia wyższe lub studia podyplomowe; nabyły praktyczne doświadczenie zawodowe w swojej branży (przed założeniem własnej firmy); a także posiadały cechy osobowości, takie jak wytrwałość i determinacja w biznesie.

Przedsiębiorcze kobiety, których firmy osiągnęły korzystniejsze od innych wyniki ekonomiczne, wykazywały się ponadprzeciętną orientacją na przedsiębiorczość, czyli innowacyjnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, proaktywnością. Badane kobiety mikroprzedsiębiorczynie, które osiągnęły powodzenie na rynku, stosowały średniookresową strategię biznesową (poprawa jakości, sprawności oraz terminowości obsługi klientów), aby skutecznie konkurować na lokalnym rynku. Były one także w stanie szybko zidentyfikować oraz wykorzystać pojawiające się na rynku nowe szanse i możliwości biznesowe.

Wyniki badania wskazują także, że przedsiębiorcze kobiety z badanego regionu, które odniosły sukces w biznesie, oferowały swoje produkty i/lub usługi dla klientów na rynku ogólnokrajowym oraz międzynarodowym, a także dla klientów biznesowych o dużej i/lub średniej wielkości. Kobiety, których firmy wykazały się lepszymi wynikami ekonomicznymi w badanym okresie, posiadały wystarczające zasoby finansowe w momencie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Należy jednak podkreślić, że wykorzystywały one przede wszystkim własne fundusze na finansowanie potrzeb operacyjnych i inwestycyjnych firmy. Przedsiębiorcze kobiety, które uzyskały powodzenie na rynku, wskazały, że ich firma odnotowała znaczący wzrost od momentu zarejestrowania działalności gospodarczej.

Analizy badawcze pokazały dodatni wpływ niektórych zmiennych kontrolnych na wyniki ekonomiczne badanych firm. W przypadku modelu A ten pozytywny wpływ dotyczył zmiennej kontrolnej

związanej z osiągniętymi przez mikroprzedsiębiorstwo przychodami ze sprzedaży towarów i/lub usług w przedziale od 500 000 do 1 000 000 zł. Pozytywny wpływ tej zmiennej kontrolnej na badaną zmienną zależną był stosunkowo niewielki, jednakże statystycznie istotny.

Opracowanie wypełnia lukę badawczą w zakresie przedsiębiorczości kobiet w Polsce oraz wnosi wkład do usystematyzowania wiedzy naukowej na temat kluczowych czynników sukcesu kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą. Zaleca się podjęcie podobnych badań w słabiej rozwiniętych gospodarczo regionach Polski dla celów porównawczych. Aby uzyskać pełniejszy obraz zarządzania mikroprzedsiębiorstwami w obszarze kluczowych czynników sukcesu, wskazane jest porównanie populacji firm prowadzonych przez mężczyzn i kobiety z wykorzystaniem zróżnicowanych metod oraz narzędzi badawczych (np. badania długofalowe, analizy studium przypadku). Badania takie mogłyby wykazać ewentualne różnice w kluczowych czynnikach sukcesu, które wpływają na wyniki firm ze względu na płeć.

Przedsiębiorczość kobiet jest postrzegana na arenie międzynarodowej jako dynamiczne zjawisko społeczne oraz gospodarcze, przyczyniające się do rozwoju państw oraz lokalnych społeczności [Leszczyński 2013c:120–123]. Dlatego, w celu pogłębionej eksploracji podjętego problemu badawczego, zaleca się, aby przyszłe prace badawcze uwzględniały w modelach teoretycznych zmienne niezależne (objaśniające) dotyczące: procesu przedsiębiorczości (np. rekrutacja, szkolenie, rozwój oraz zatrzymanie pracowników w firmie); zewnętrznego otoczenia mikroprzedsiębiorstwa (np. rodzaj i siła budowanych relacji z klientami, dostawcami i pracownikami) oraz kontekstu społeczno-kulturowego przedsiębiorczości kobiet (np. macierzyństwo, równowaga między życiem zawodowym a obowiązkami rodzinnymi, wsparcie partnera/rodziny w prowadzeniu firmy).

Celem poszerzenia istniejącego dorobku naukowego na temat kluczowych czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety wskazane jest, aby dalsze badania były przeprowadzone także w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

- <sup>2</sup> Badania autora dotyczące aspektu badawczego „sukces osobisty” kobiet mikroprzedsiębiorczyń z woj. mazowieckiego zostały zaprezentowane w [Leszczyński 2016b].
- <sup>3</sup> Hipoteza szczegółowa H1 została podzielona w pracy na trzy hipotezy szczegółowe H1A, H1B i H1C. Celem tego zabiegu było zoperacjonalizowanie konstruktów teoretycznych (przedstawionych w modelu teoretycznym na rysunku 1 jako „cechy i umiejętności” przedsiębiorczej kobiety) tak, aby mógł on zostać empirycznie zweryfikowany w analizie regresji liniowej jednowymiarowej przy użyciu trzech bardziej precyzyjnych zmiennych niezależnych. Zmienne te dotyczyły: wieku, poziomu wykształcenia oraz doświadczenia biznesowego badanych kobiet mikroprzedsiębiorczyń.
- <sup>4</sup> Firma (certyfikowana agencja badawcza), której zlecono przeprowadzenie badania, zgromadzenie i dostarczenie danych empirycznych jest członkiem polskiego stowarzyszenia „Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR)”, założonego w 1997 r. Szczegółowe informacje na temat tej organizacji można uzyskać na stronie <https://www.ofbor.pl/> [Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) 2021].

## Bibliografia

- Abdieva R., Sulaimanova B., Karymshakov K. [2019], *Gender differences, risk attitude and entrepreneurship in Kyrgyzstan*, „Economics and Business Letters”, 8(1), s. 17–30, <https://doi.org/10.17811/eb1.8.1.2019.17-30>
- Abdul M., Gunasagaran K., Kamarudin N.A., Rahman M.M., Uddin M.J., Saidur Rahman M. [2017], *Critical success factors and challenges of women entrepreneurs in Klang Valley, Malaysia*, „Journal of Advanced Research in Business and Management Studies”, 6(1), s. 12–23.
- Agarwal J. [2018], *Women entrepreneurship in India: Problems & essential strategies*, „International Journal of Research Culture Society”, special issue, 10, s. 228–232.
- Alene E.T. [2020], *Determinants that influence the performance of women entrepreneurs in micro and small enterprises in Ethiopia*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 9:24, s. 1–20, <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00132-6>
- American Express [2018], *The 2018 state of women-owned businesses report: Summary of key trends*, s. 1–15, <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/keywords/state-of-women-owned-businesses-report/>, dostęp: 18.12.2021.
- Arham A.F., Norizan N.S., Muslim N.H., Aksan A. [2020], *Effects of gender on leadership, entrepreneurial orientation and organizational performance*, „Social and Management Research Journal”, 17(1), s. 49–60, <https://doi.org/10.24191/smrj.v17i1.8142>
- Bhowal C. [2020], *Information and communication technology (ICT): Opportunities or threats for women entrepreneurs – An empirical survey*, „SSRN” (open-access working paper repository), Working paper, s. 1–6, Rochester, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3574023>, dostęp: 18.12.2021.
- Boateng S., Poku K.O. [2019], *Accessing finance among women-owned small businesses: Evidence from lower Manya Krobo municipality, Ghana*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 9:5, s. 1–17, <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0128-0>

<sup>1</sup> Badanie zostało zrealizowane we wrześniu 2014 r., w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków otrzymanych od Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach konkursu (nr projektu: KGS/BMN/04/14).

- Brush C., Ali A., Kelley D., Greene P. [2017], *The influence of human capital factors and context on women's entrepreneurship: Which matters more?*, „Journal of Business Venturing Insights”, 8, s. 105–113, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.001>
- Bulanova O., Isaksen E.J., Kolvereid L. [2016], *Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms*, „Baltic Journal of Management”, 11(2), s. 187–206, <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2014-0204>
- Burke S., Collins K.M. [2001], *Gender differences in leadership styles and management skills*, „Women in Management Review”, 16(5), s. 244–257, <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Cabrera E.M., Mauricio D. [2017], *Factors affecting the success of women's entrepreneurship: A review of literature*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, 9(1), s. 31–65, <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001>
- Capelleras J.L., Greene F.J. [2008], *The determinants and growth implications of venture creation speed*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20(4), s. 317–343, <http://dx.doi.org/10.1080/08985620701855683>
- Carranza E., Dhakal C., Love I. [2018], *Female entrepreneurs: How and why are they different?*, „Jobs Working Paper”, 20, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/3100>, dostęp: 13.12.2021.
- Carter N.M., Allen K.R. [1997], *Size determinants of women-owned businesses: Choice or barriers to resources?*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 9(3), s. 211–220, <https://doi.org/10.1080/08985629700000012>
- Carter S., Marlow S., Bennett D. [2012], *Gender and entrepreneurship*, w: *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, 3rd ed., red. S. Carter, D. Jones-Evans, Pearson Education Limited, Harlow.
- Chittithaworn C., Islam M.A., Keawchana T., Yusuf D.H.M. [2011], *Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand*, „Asian Social Science”, 7(5), s. 180–190, <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Cirera X., Qasim Q. [2014], *Supporting growth-oriented women entrepreneurs: A review of the evidence and key challenges*, „Innovation, Technology & Entrepreneurship Policy Note”, 5, s. 1–20, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23654>, dostęp: 19.12.2021.
- Darnihamedani P., Terjesen S. [2020], *Male and female entrepreneurs' employment growth ambitions: The contingent role of regulatory efficiency*, „Small Business Economics”, published online, s. 1–20, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00405-0>, dostęp: 18.12.2021.
- Davidsson P. [2016], *Researching entrepreneurship: Conceptualization and design*, International Studies in Entrepreneurship Book Series (vol. 33), 2nd ed., Springer International Publishing, Cham.
- Davidsson P. [2017], *A future of entrepreneurship research: Domain, data, theory, and impact*, w: *The Wiley handbook of entrepreneurship*, red. G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klingner, T. Karcisky, 1st ed., John Wiley & Sons., Hoboken.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L. [2010], *Small firm growth*, „Foundations and Trends® in Entrepreneurship”, 6(2), s. 69–166.
- Davidsson P., Honig B. [2003], *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing”, 18(3), s. 301–331, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Dijkhuizen J., Gorgievski M., van Veldhoven M., Schalk R. [2016], *Feeling successful as an entrepreneur: A job demands – resources approach*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 12(2), s. 555–573, <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0354-z>
- Elam A.B., Brush C.G., Greene P.G., Baumer B.S., Dean M., Heavlow R. [2019], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report*, The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, London, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20182019-womens-entrepreneurship-report>, dostęp: 19.12.2021.
- Elam A.B., Hughes K.D., Guerrero M., Hill S., Nawangpalupi C., del Mar Fuentes M. et al. [2021], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Women's Entrepreneurship 2020/21 Report: Thriving Through Crisis*, The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London, <https://gem-consortium.org/report/gem-202021-womens-entrepreneurship-report-thriving-through-crisis>, dostęp: 19.12.2021.
- El-Hamidi F. [2011], *How do women entrepreneurs perform? Empirical evidence from Egypt*, w: *The Economic Research Forum (ERF)*, Working Paper Series, 621, <https://erf.org.eg/publications/women-entrepreneurs-perform-empirical-evidence-egypt/>, dostęp: 19.12.2021.
- Fairlie R.W., Robb A.M. [2008], *Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners' survey*, US Census Bureau Center for Economic Studies Paper, CES-WP-08-39, s. 1–45, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1260987>, dostęp: 13.12.2021.
- Field A. [2018], *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*, 5th ed., SAGE Publications, London.
- Fielden S.L., Davidson M.J. [2010], *Introduction*, w: *International research handbook on successful women entrepreneurs*, red. S.L. Fielden, M.J. Davidson, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Gartner W.B. [1985], *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, „The Academy of Management Review”, 10(4), s. 696–706, <https://doi.org/10.2307/258039>
- Gołębiowski G., Russel P. [2017], *Determinanty i rozwój przedsiębiorczości kobiet w Polsce na tle wybranych państw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie”, 75, s. 115–126.
- Gorgievski M.J., Ascalon M.E., Stephan U. [2011], *Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences*, „Journal of Small Business Management”, 49(2), s. 207–232, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00322.x>
- Gottschalk S., Niefert M. [2013], *Gender differences in business success of German start-up firms*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 18(1), s. 15–46, <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050750>
- Grant R.M. [2016], *Contemporary strategy analysis: Text and cases*, 9th ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Gupta P.D., Guha S., Krishnaswami S.S. [2013], *Firm growth and its determinants*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 2(15), s. 1–14, <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hair Jr. J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. [2014], *Multivariate data analysis*, 7th ed., Pearson Education Limited, Harlow.

- Iakovleva T., Kickul J. [2007], *Personal and organizational success factors of women SMEs in Russia*, w: *Empirical entrepreneurship in Europe: New perspectives*, red. M. Dowling, J. Schmude, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jaiswal M. [2020], *Gender differences and new venture performance*, „New England Journal of Entrepreneurship”, 23(1), s. 1–21, <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2019-0038>
- Johnsen G.J., McMahon R.G.P. [2005], *Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey*, „International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship”, 23(2), s. 115–142, <https://doi.org/10.1177/0266242605050509>
- Joonas P.A. [2018], *How does motherhood affect self-employment performance?*, „Small Business Economics”, 50(1), s. 29–54, <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9887-1>
- Kagenavar S., Kallimath G.H. [2021], *Women entrepreneurship and work-life balance*, „International Journal of Creative Research Thoughts”, 9(1), s. 132–138.
- Kelley D.J., Brush C.G., Greene P.G., Herrington M., Ali A., Kew P. [2015], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Special Report: Women's Entrepreneurship 2014*, The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey and The Center for Women's Leadership, London, <https://gemconsortium.org/report/gem-2014-womens-report>, dostęp: 19.12.2021.
- Khalife D., Chalouhi A. [2013], *Gender and business performance*, „International Strategic Management Review”, 1(1–2), s. 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.001>
- Khan R.U., Salamzadeh Y., Shah S.Z.A., Hussain M. [2021], *Factors affecting women entrepreneurs' success: A study of small- and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 10(11), s. 1–21, <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00145-9>
- Kickul J., Liao J., Gundry L., Iakovleva T. [2010], *Firm resources, opportunity recognition, entrepreneurial orientation and performance: The case of Russian women-led family businesses*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, 12(1), s. 52–69, <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.033167>
- Kirkwood J.J. [2016], *How women and men business owners perceive success*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, 22(5), s. 594–615, <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2016-0024>
- Klyver K., Grant S. [2010], *Gender differences in entrepreneurial networking and participation*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, 2(3), s. 213–227, <https://doi.org/10.1108/17566261011079215>
- Kmieć D. [2017], *Determinanty samozatrudnienia w Polsce: Czynniki wpływające na decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej*, w: *Samoatrudnienie konieczność czy wybór przedsiębiorczych?*, red. M. Skrzek-Lubasińska, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lee C., Hallak R., Sardeshmukh S.R. [2016], *Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model*, „Tourism Management”, 53, s. 215–228, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Leitch C., Welter F., Henry C. [2018], *Women entrepreneurs' financing revisited: Taking stock and looking forward*, „Venture Capital”, special issue, 20(2), s. 103–114, <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1418624>
- Lemańska-Majdzik A. [2009], *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Leszczyński D. [2012], *The determinants of success in business of women entrepreneurship in the context of Poland*, International Conference „Europe in the World Economy Beyond the Sovereign Debt Crisis”, May 31–June 1, Warsaw School of Economics, Warsaw, Conference paper.
- Leszczyński D. [2013a], *Contemporary challenges of the European tertiary education system*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, 4, s. 72–83, <https://www.uth.edu.pl/o-uczelnii/dzialalnosc-naukowa/wydawnictwo/przedsiębiorstwo-przyszlosci>, dostęp: 18.12.2021.
- Leszczyński D. [2013b], *The investigation into the success factors in business among Polish female micro-entrepreneurs from the Mazowieckie and Warmińsko-Mazurskie Provinces: A comparative analysis*, 4th International PhD Student Conference „New Economic Challenges”, April 25, red. V. Kajurová, Masaryk University, Brno, Conference proceedings.
- Leszczyński D. [2013c], *The investigation into motivations, success factors and barriers among women small business owners: An overview of extant literature*, „International Journal of Management and Economics”, 39(1), s. 108–125, <https://doi.org/10.2478/ijme-2014-0024>
- Leszczyński D. [2016a], *Exploration of key success factors that influence business performance: The experiences of women micro-entrepreneurs from Mazovia Voivodeship of Poland*, „International Journal of Management and Economics”, 51(1), s. 63–89, <https://doi.org/10.1515/ijme-2016-0020>
- Leszczyński D. [2016b], *Polish women micro-entrepreneurs from the Mazovia Province: Pursued goals, adopted business strategy and firm characteristics*, „International Journal of Contemporary Management”, 15(4), s. 135–156, <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.028.6709>
- Leszczyński D. [2019], *The investigation into key success factors in business: The case of women micro-entrepreneurs from the Mazovia Voivodeship*, unpublished PhD thesis, Warsaw School of Economics, Warsaw.
- Lisowska E. [2017], *Samoatrudnienie kobiet*, w: *Samoatrudnienie konieczność czy wybór przedsiębiorczych?*, red. M. Skrzek-Lubasińska, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- McAdam M. [2013], *Female Entrepreneurship*, 1st ed., Routledge (Taylor & Francis Group), Abingdon.
- McGrath Cohoon J., Wadhwa V., Mitchell L. [2010], *The anatomy of an entrepreneur: Are successful women entrepreneurs different from men?* The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, [https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2009/07/successful\\_women\\_entrepreneurs\\_510.pdf](https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2009/07/successful_women_entrepreneurs_510.pdf), dostęp: 13.12.2021.
- Mitchell B.C. [2004], *Motives of entrepreneurs: A case study of South Africa*, „The Journal of Entrepreneurship”, 13(2), s. 167–183, <https://doi.org/10.1177/097135570401300203>
- Mozumdar L., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S.W.F. [2020], *Determinants of the business performance of women entrepreneurs in the developing world context*, „Multidisciplinary Scientific Journal”, 3(2), s. 215–235; <https://doi.org/10.3390/j3020017>
- Mukhtar S.M. [2002], *Differences in male and female management characteristics: A study of owner-manager businesses*, „Small Business Economics”, 18(4), s. 289–311, <https://doi.org/10.1023/A:1015235402335>



- Nordin N.A.M., Hamid A.H.A., Woon C.C. [2011], *Factors affecting profitability of women entrepreneurs' business in Malaysia*, Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (ASBES), Kuching, Sarawak, Malaysia, Proceeding, 2011-054-194, s. 972–985, <https://econpapers.repec.org/paper/cms1asb11/2011-054-194.htm>, dostęp: 18.12.2021.
- OECD [2016], *Do women have equal access to finance for their business?*, w: *Gender equality*, OECD Publishing, Paris, [www.oecd.org/gender/data/do-women-have-equal-access-to-finance-for-their-business.htm](http://www.oecd.org/gender/data/do-women-have-equal-access-to-finance-for-their-business.htm), dostęp: 19.12.2021.
- Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) [2021], *Organizacja*, <https://www.ofbor.pl/index.php/organizacja>, dostęp: 16.12.2021.
- Parker S.C. [2009], *The economics of entrepreneurship*, 1st ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Partanen J., Kauppila O.P., Sepulveda F., Gabrielsson M. [2018], *Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 14(2), s. 178–197, <https://doi.org/10.1002/sej.1296>
- Perry M. [2014], *Market orientation in small businesses: Creative or lacking*, „The Marketing Management Journal”, 24(1), s. 96–107.
- Ramadani V., Fayolle A., Gërguri-Rashiti S. [2015], *Introduction: Female entrepreneurship in transition economies as a significant but understudied field*, w: *Female entrepreneurship in transition economies: Trends and challenges*, red. V. Ramadani, A. Fayolle, S. Gërguri-Rashiti, 1st ed., Macmillan Publishers Limited, Basingstoke.
- Rashid K.M., Ngah H.C., Mohamed Z., Mansor N. [2015], *Success factors among women entrepreneur in Malaysia*, „International Academic Research Journal of Business and Technology”, 1(2), s. 28–36.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. [2009], *Entrepreneurial orientation and business practice: An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 33(3), s. 761–787, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Razmus W., Łaguna M. [2018], *Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of micro-enterprises*, „Frontiers in Psychology”, 9(791), s. 1–11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00791>
- Ribeiro M.A., Adam I., Kimbu A.N., Afenyo-Agbe E., Adeola O., Figueroa-Domecq C., de Jong A. [2021], *Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts*, „Tourism Management”, 86, s. 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104343>
- Robichaud Y., Cachon J.C., McGraw E. [2015], *Why are female-owned businesses smaller? An empirical study in Canada and the United States*, „Journal of Management Policy and Practice”, 16(1), s. 62–75.
- Robichaud Y., Cachon J.C., Haq R. [2010], *Motives, success factors, and barriers among Canadian female entrepreneurs: The case of Greater Sudbury*, „Entrepreneurial Practice Review”, 1(2), s. 36–65.
- Robichaud Y., McGraw E., Cachon J.C., Bolton D., Barragan Codina J., Eccius-Wellmann C., Walsh A.D. [2013], *Female entrepreneurs' motives and SME's growth: An international study*, „Journal of Women's Entrepreneurship and Education”, 3–4, s. 1–27.
- Ross S. [2021], *What is the human capital theory and how is it used?*, <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>, dostęp: 17.12.2021.
- Shakeel M., Yaokuang L., Gohar A. [2020], *Identifying the entrepreneurial success factors and the performance of women-owned businesses in Pakistan: The moderating role of national culture*, „SAGE Open”, 10(2), s. 1–17, <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>
- Singh S., Darwish T.K., Potočník K. [2016], *Measuring organizational performance: A case for subjective measures*, „British Journal of Management”, 27(1), s. 214–224, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Stair Jr R.M., Crittenden W.F., Crittenden V.L. [1989], *The use, operation, and control of the small business computer*, „Information & Management”, 16(3), s. 125–130, [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(81\)90066-5](https://doi.org/10.1016/0378-7206(81)90066-5)
- Stokes D., Wilson N. [2017], *Small business management and entrepreneurship*, 7th ed., Cengage Learning EMEA, Andover.
- Storey D.J. [2000], *Understanding the small business sector*, reprinted edition, Thompson Learning, London.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. [2013], *Using multivariate statistics*, 6th ed., Pearson Education, Upper Saddle River.
- Veena M., Nagaraja N. [2013], *Comparison of male and female entrepreneurs – an empirical study*, „International Journal of Engineering and Management Research”, 3(6), s. 138–143, [www.ijemr.net](http://www.ijemr.net), dostęp: 18.12.2021.
- VISA [2019], *State of female entrepreneurship*, Report summary, <https://usa.visa.com/content/dam/VCOM/regional/na/us/run-your-business/documents/visa-state-of-entrepreneurship-research-summary.pdf>, dostęp: 18.12.2021.
- Wall T.D., Michie J., Patterson M., Wood S.J., Sheehan M., Clegg C.W., West M. [2004], *On the validity of subjective measures of company performance*, „Personnel Psychology”, 57(1), s. 95–118, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wan Mustapa W.N., Al Mamun A., Ibrahim M.D. [2018], *Development initiatives, micro-enterprise performance and sustainability*, „International Journal of Financial Studies”, 6(3), s. 1–15, <https://doi.org/10.3390/ijfs6030074>
- Welsh D.H.B., Kaciak E., Memili E., Minialai C. [2018], *Business-family interface and the performance of women entrepreneurs: The moderating effect of economic development*, „International Journal of Emerging Markets”, 13(2), s. 330–349, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-03-2017-0095>
- Wernerfelt B. [1984], *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 5(2), s. 171–180, <http://www.jstor.org/stable/2486175>, dostęp: 13.12.2021.
- Westhead P., Cowling M. [1995], *Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain*, „Small Business Economics”, special issue, 7(2), s. 111–140, <https://www.jstor.org/stable/40228833>, dostęp: 18.12.2021.
- Westhead P., Howorth C. [2006], *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review”, 19(4), s. 301–316, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x>
- Wishart M. [2018], *Under-represented entrepreneurs: A literature review*, ERC Research Report, July 5, Enterprise Research Centre (ERC), Coventry and Birmingham, <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/represented-entrepreneurs-literature-review/>, dostęp: 13.12.2021.
- Yadav V., Unni J. [2016], *Women entrepreneurship: Research review and future directions*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 6(12), s. 1–18, <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0055-x>