

LESZEK KOZIOŁ\*

## Determinanty i strategie przedsiębiorczości

### 1. Uwagi wstępne

Wprawdzie dyskusje wokół istoty przedsiębiorczości i innowacji trwają nadal, to jednak badacze zajmujący się tą tematyką w jednym są zgodni, często podkreślają jej ogromne znaczenie we wzroście gospodarczym, funkcjonowaniu organizacji oraz w rozwoju pracowników. Stąd też zjawiska te rozpatrywane są w trzech płaszczyznach: gospodarki narodowej, przedsiębiorstwa lub instytucji oraz w wymiarze jednostki ludzkiej (zob. tablica 1). Nie dziwi zatem fakt, że problematyka ta ma rozległą i bogatą literaturę. Również w nowym nurcie badań, podkreślającym rolę wiedzy w rozwoju gospodarczym i zarazem znaczenie tworzenia gospodarki opartej na wiedzy dla rozwoju kraju, eksponuje się przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw. Kapitał innowacyjny, w tym ujęciu, uznano za zasadniczy komponent kapitału intelektualnego organizacji<sup>1</sup>. Coraz większa liczba badaczy jest przekonana, że w dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce dominującą rolę w łańcuchu tworzenia wartości ma działalność twórcza polegająca na tworzeniu wiedzy dla innowacji technicznych, organizacyjnych, kulturalnych i społecznych. Działalność ta rozwijana jest nie tylko w tradycyjnych firmach, ale co istotniejsze, na naszych oczach powstaje hegemoniczny sektor twórczy – inne sektory gospodarki podążają za nim, działają pod jego wpływem. Mimo tego, nie udało się – jak dotąd – zgłębić i precyzyjnie opisać istoty przedsiębiorczości, która – co warto podkreślić – w swym zakresie obejmuje również innowacyjność. Nadal sporo trudności nastręcza m.in. wdrażanie innowacji, które postrzegane jest jako swoisty proces implementacji teorii do praktyki. Ma on cha-

\* Prof. zw. dr hab. Leszek Kozioł jest kierownikiem Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

<sup>1</sup> Wartość rynkową firmy stanowi zarówno jej kapitał finansowy, jak i kapitał intelektualny. Ten ostatni – w opinii wielu autorów – obejmuje cztery powiązane ze sobą komponenty: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy i kapitał innowacyjny (Warschat, Wagner, Hauss, 1999).

rakter dyfuzji wiedzy, a więc jej dwustronnej wymiany i wzajemnego uczenia się teoretyków i praktyków – co często powoduje napięcia, trudności, krótko mówiąc proces ten przebiega, jak się wydaje, dość opornie.

Dobrym wprowadzeniem do tej tematyki może być teoria kreatywnej destrukcji J. Schumpetera (1942). Zdaniem tego ekonomisty siła kapitalizmu polega na tym, że system rynkowy nagradza kreatywność. Twórcy nowych produktów i procesów mają możliwość uzyskania korzyści z własnych pomysłów, w formie krótkoterminowych zysków z monopolu. Ta dodatkowa renta pozwala przedsiębiorcom na gromadzenie funduszy na finansowanie nowych pomysłów i rozszerzenie sieci sprzedaży tak, by nowe produkty mogły być sprzedawane dużej liczbie klientów.

W innowacyjnym środowisku firmy, które jest charakterystyczne dla nowej ekonomii, pojawia się nowy czynnik produkcji, a zarazem produkt końcowy, jakim jest wiedza. Analizując wiedzę jako dobro ekonomiczne zauważyć można, że różni się ona w swoich cechach od tradycyjnych dóbr. Raz wytworzona wiedza może być wykorzystywana w tym samym czasie przez różne organizacje, a do kreowania zakodowanej w firmie wiedzy potrzebny jest kapitał ludzki, który jednak nie może być oddzielony od jej posiadacza – pracownika firmy. Stąd tak ważne są innowacje w procesie komunikacji, szkolenia i rozwoju pracowników, w sferze systemów motywowania.

W prowadzonych badaniach, które stanowią podstawę niniejszego opracowania przyjęto tezę, zgodnie z którą zbiór okoliczności i cech zawartych w otoczeniu organizacji oraz tkwiących w niej stanowi ważną przesłankę przedsiębiorczości. W opracowaniu podjęto próbę określenia i klasyfikacji czynników przedsiębiorczości ze zwróceniem uwagi na te z nich, które stanowią tzw. potencjał ludzkiej przedsiębiorczości, a więc stanowią zasadniczą determinantę przedsiębiorczości wewnętrznej, zwanej niekiedy intraprzsiębiorczością. Opracowanie stanowi zatem kontynuację badań naukowych w obszarze istoty i uwarunkowań przedsiębiorczości, która z jednej strony jest dobrym sposobem na poprawianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś jest ogromnie ryzykowna. Nie każda bowiem działalność przedsiębiorstwa przynosi pożądane rezultaty. Jak pisze P. F. Drucker, aby przynosiła korzyści przedsiębiorczość musi być systematyczna, musi się nią kierować, a przede wszystkim zaś musi być oparta na celowej innowacji (Drucker, 1992, s. 38).

## 2. Istota i rodzaje przedsiębiorczości

Najstarsze definicje przedsiębiorczości pochodzą od klasyków teorii ekonomii, którzy upatrywali w niej ważny czynnik rozwoju gospodarczego. W ich przekonaniu zjawisko to przyczynia się do doskonalenia, harmonizacji struktury gospodarki, prowadzi do innowacyjnej kombinacji zasobów, stanowi siłę społeczno-gospodarczą kraju (zob. tablica 1).

Tablica 1

## Definicje przedsiębiorczości

**Ujęcie ogólnoeconomiczne**

W potocznym rozumieniu przedsiębiorczość pojmowana jest jako synonim inicjatywy, rzutkości, pomysowości, zaradności, dynamizmu (*Słownik Języka Polskiego*, t. II, 1998, s. 924). Czynnikiem rozwoju gospodarczego kraju, opierający się na innowacyjnej kombinacji zasobów (Schumpeter, 1934).

Przedsiębiorczość polega na przenoszeniu zasobów z obszarów o niższej efektywności do obszarów o efektywności wyższej (Say 1960).

Przedsiębiorczość uważa się więc za „określoną siłę społeczno-ekonomiczną” występującą w różnych wymiarach (Jaremczuk, 2003).

**Ujęcie biznesowe**

To zarządzanie przedsiębiorcze zorientowane na wykorzystanie szans (Stevenson, Jarillo, 1990, nr 11).

Przedsiębiorczość w organizacji to stopień podejmowania ryzyka, wprowadzania innowacji i praktycznego działania jej uczestników (Miller, 1983).

Podejmowane w firmie zmiany strategiczne to przejaw przedsiębiorczości wewnętrznej (Ireland, et al., 2001).

Objmuje ona szeroki wachlarz zagadnień i procesów począwszy od uruchamiania nowych przedsięwzięć, a skończywszy na zarządzaniu ich rozwojem, krótko mówiąc od opracowania koncepcji do tworzenia wartości (Bratnicki, Kozłowski, 2003).

Przedsiębiorczość to tworzenie nowych, wartościowych idei i rzeczy (Kozioł).

**Ujęcie personalne**

Cecha osoby, ale nie jest cechą osobowości, a raczej sposobem zachowania się (Drucker, 1992, s. 32—39).

Szczególony typ aktywności ludzi, zorientowanej na wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu szans i/lub pomysliwych „zbiegów okoliczności” w organizacji w celu uzyskania określonych korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych (Kraśnicka, 2002, s. 75).

Cecha specyficzna osób, atrybut zachowań, szczególnie menedżerskich (Covin, Slevin, 1988, nr 25, s. 217—259).

Przedsiębiorczość jest tym, co ludzie robią, a nie kim są (Strużyna, 2004, s. 74).

Ostatnio coraz więcej zwraca się uwagę na przesłanki i przejawy tego zjawiska w wymiarze firmy, przy czym szeroko omawiane są organizacyjne i techniczne uwarunkowania przedsiębiorczości, jak również psychospołeczne jej determinanty. Szczególnie wiele miejsca poświęca się na omówienie metod i technik pomiaru stanu przedsiębiorczości i jej efektów. W tej perspektywie badawczej są i tacy autorzy, którzy przedsiębiorczość utożsamiają z innowacyjnością, odpowiednimi rozwiązaniami motywacyjnymi określającymi sytuację człowieka przedsiębiorczego, zarządzaniem strategicznym. W tym ujęciu przedsiębiorczość często rozumiana jest jako aktywność ludzi (przedsiębiorców), polegająca na wykorzy-

staniu pojawiających się okazji szans, która przynosi efekty ekonomiczne i/lub pozaekonomiczne. Obejmuje ona szeroki wachlarz zagadnień i procesów poczynszyszy od uruchamiania nowych przedsięwzięć, a skończywszy na zarządzaniu ich rozwojem, krótko mówiąc od opracowania koncepcji do tworzenia wartości (Bratnicki, Kozłowski, 2003, s. 453).

Na poziomie jednostki ludzkiej podkreśla się znaczenie cech człowieka przedsiębiorczego i motywację do działań przedsiębiorczych. Innymi słowy kwestię tę ujmując próbuje się dociec dlaczego jedni – w danej sytuacji – mają ducha inicjatywy, a inni go nie mają; jakie determinanty psychologiczne podtrzymują i pobudzają człowieka do działań przedsiębiorczych, a które z nich działają w przeciwnym kierunku. Dla przykładu można podać, że w potocznym rozumieniu przedsiębiorczość pojmowana jest jako synonim inicjatywy, rzutkości, pomysłowości, zaradności, dynamizmu. Te i podobne interpretacje przedsiębiorczości można znaleźć w słowniku języka polskiego. Krótko kwestię tę ujmując jest to proces kreowania czegoś odmiennego od dotychczas istniejących rozwiązań, ze względu na jego wartość, albo jeszcze krócej: kreowanie nowych wartościowych rzeczy.

Przedsiębiorcy, czyli pojedyncze osoby lub grupy osób, inicjują przedsięwzięcia zwane praktykami przedsiębiorczości, w wielu obszarach. Najważniejsze to innowacje oraz tworzenie organizacji działających rynkowo, organizacji non-profit, instytucji itp.

Innowacja jako rezultat przedsiębiorczości jest to rzecz nowo wprowadzana bądź czynność polegająca na jej wprowadzeniu. Tworzenie wartości przez innowację znajduje wyraz w nowych produktach, procesach czy koncepcjach nowego stanu rzeczy (inwencjach). Efektem innowacji jest konkretna nowość zaprojektowana przez człowieka (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 74; Baruk, 2004, t. I, s. 45). Innowacja jako proces obejmuje działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem wynalazku – produktu, procesu (Pomykalski, 2001, s. 13).

Sumując powyższe można stwierdzić, że innowacja jest to wszelka, z założenia korzystna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma charakter ewoluującego poprawiania rzeczy istniejących, o różnym stopniu natężenia na nieskończonej skali nowości. Zatem definicja innowacji w niniejszym ujęciu obejmuje (Francik 2003, s. 24):

- imitację produktów, usług, technologii, organizacji i zarządzania,
- przyrostowe udoskonalenia stanowiące poprawę względem rzeczy istniejących, w tym przypadki zmian, które wynikają z manipulacji liczbowych części składających się na jakąś całość,
- oryginalne produkty, usługi, procesy, struktury itd. (wynalazki).

Ważne jest także podjęcie innowacyjności, którą postrzega się jako proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeśli zostanie wdrożony w praktyce stanie się innowacją. Innowacyjność jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei, wynalazków, czego wynikiem jest innowacja („Innowacje i Wiedza”, 3/2004, s.17).

Do głównych kierunków i zarazem rodzajów przedsiębiorczości można zaliczyć przedsiębiorczość gospodarczą, przedsiębiorczość administracyjną i przedsiębiorczość społeczną. W obrębie pierwszej z nich wyróżnia się przedsiębiorczość indywidualną przejawiającą się w tworzeniu i rozwijaniu nowych organizacji, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczość wewnętrzną, korporacyjną (*intrapreneurship*), występującą w dużych organizacjach gospodarczych. Pozostałe dwa rodzaje przedsiębiorczości realizowane są w sektorze publicznym (przedsiębiorczość administracyjna) oraz w organizacjach non-profit (przedsiębiorczość społeczna). Wymienia się również przedsiębiorczość intelektualną, polegającą na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa (jednostek, grup społecznych, narodów) z niematerialnej wiedzy (Kwiatkowski, 2000, s. 8). Podkreśla się więc znaczenie wiedzy oraz umiejętności uczenia się w rozwoju przedsiębiorczości z jednej strony oraz zasoby niematerialne jako obszar badań ze strony drugiej.

W prowadzonych dyskusjach na te tematy dominuje problematyka przedsiębiorczości ograniczonej do funkcjonowania organizacji gospodarczych, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), a więc przedsiębiorczości indywidualnej. W nurcie tym podejmowane są szeroko zakrojone badania nad wpływem czynników zewnętrznych, zwłaszcza polityczno-gospodarczych i organizacyjnych, na rozwój przedsiębiorczości, mierzone przykładowo za pomocą krajowego profilu instytucjonalnego dla przedsiębiorczości<sup>2</sup> lub prościej liczbą utworzonych albo funkcjonujących firm na 1000 mieszkańców (Czaja, Śliwa, 2003, s. 47 i nast.).

W innych badaniach tego typu podejmowane są próby oceny przedsiębiorczości przez pryzmat wskaźników rentowności, produktywności, a więc z wykorzystaniem analizy finansowej, czy analizy organizacyjnej (Tokarski, 2003, s. 65). Jeszcze innymi często stosowanymi sposobami pomiaru przedsiębiorczości są wskaźniki określające wielkość i strukturę nakładów ponoszonych na badania i rozwój, sprzedaż i zakup licencji, ekspertyz. Cennym źródłem informacji o nowych przedsięwzięciach są wypowiedzi, opinie pracowników przedsiębiorstwa lub instytucji, a zwłaszcza opinie ekspertów – przedsiębiorców, kierujących owymi

<sup>2</sup> Krajowy profil instytucjonalny dla przedsiębiorczości składa się z trzech wymiarów. Wymiar regulacyjny odnosi się do prawa, regulacji i polityki rządu, która zapewnia wsparcie dla nowo tworzonych firm, pomaga ograniczyć ryzyko przedsiębiorców i ułatwia pozyskanie zasobów. Wymiar poznawczy zawiera wiedzę i umiejętności posiadane przez ludzi w społeczeństwie, odnoszące się do zakładania firmy i prowadzenia interesów. Wymiar motywacyjny mierzy stopień, w jakim społeczeństwo podziwia działalność przedsiębiorczą i ceni kreatywne i innowacyjne myślenie (Bratnicki, Zbierowski, 2003, s. 303).

przedsiębiorstwami. Dla przykładu można podać ocenę cech konkurencyjnych MSP z regionu świętokrzyskiego<sup>3</sup>. Zdaniem badanych przedsiębiorców najważniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej upatrywali oni w kompetencjach marketingowych (nawiązywanie więzi z klientami, dobry wizerunek firmy), jakości, terminowości dostaw i niskiej cenie wytwarzanych produktów.

### 3. Mapa czynników przedsiębiorczości

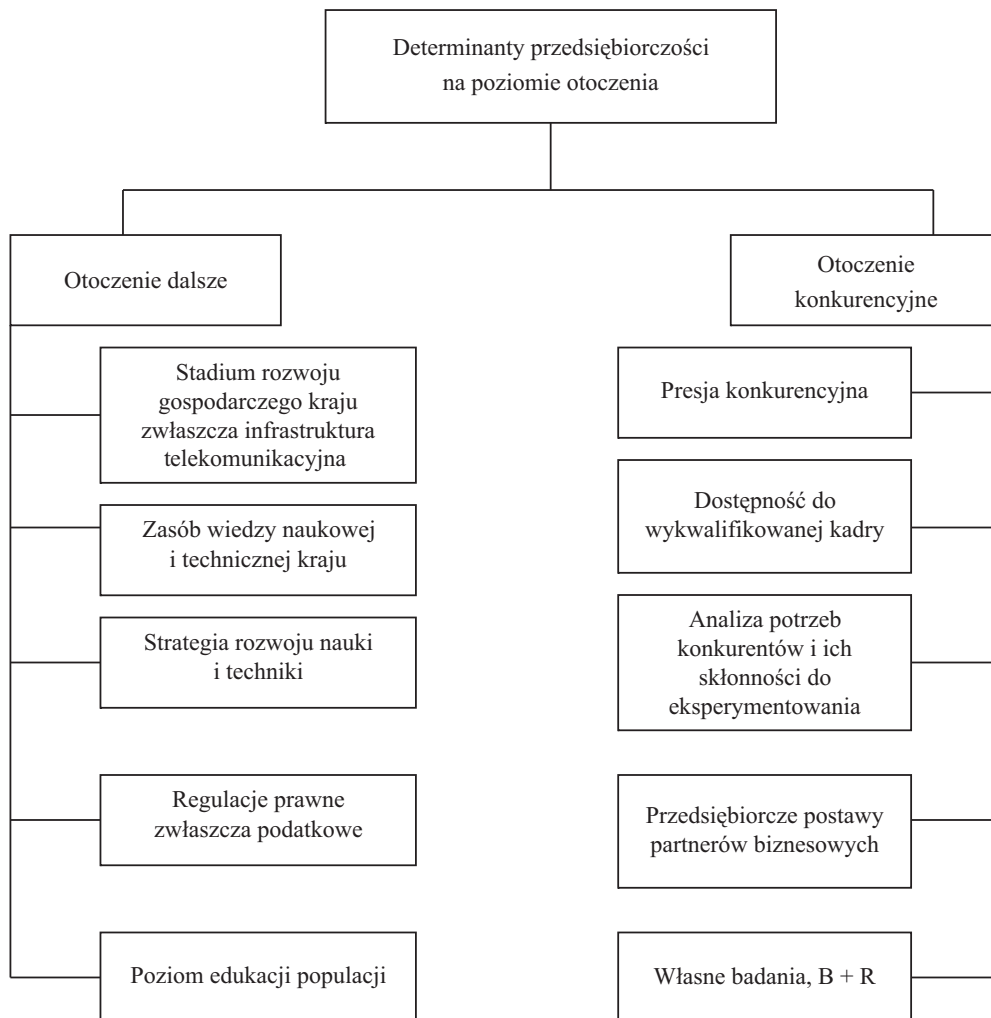
Przyjmując za P.F. Druckerem, że przedsiębiorczość jest zachowaniem się osób można stwierdzić, że postać i intensywność tych zachowań mogą być różne. Zależy ono od jego potencjału przedsiębiorczości, sytuacji (środowiska) pracy oraz od otoczenia zewnętrznego. Można zatem mówić o mapie przesłanek, determinant przedsiębiorczości, a więc cech i okoliczności zawartych w wymienionych obszarach pożądanym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości. Innymi słowy, mapa determinant przedsiębiorczości to uporządkowany zbiór bodźców i czynników dynamizujących to zjawisko w przedsiębiorstwie, instytucji.

Niełatwo jest zaproponować precyzyjną klasyfikację uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości, a zwłaszcza na poziomie otoczenia zewnętrznego organizacji. Bliższe spojrzenie na istotę tego zjawiska skłania do wniosku, że można wyróżnić przynajmniej dwie grupy tych czynników, a mianowicie: czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki (otoczenie zewnętrzne — dalsze) oraz czynniki wynikające z rynku (otoczenia konkurencyjnego), zob. rys. 1.

Niezależnie od źródła przedsiębiorczości opisanego w teorii kreatywnej destrukcji Schumpetera oraz determinant wynikających z otoczenia, można wskazać inne jej czynniki takie przykładowo, jak konieczność sprostania nasilającej się konkurencji, tworzenie nowych przestrzeni rynkowych, a więc rozwój nowych rynków, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów „kompatybilność” przedsiębiorczości z wprowadzanymi, nowoczesnymi metodami i technikami zarządzania, dostęp do wykwalifikowanych kadr, stymulowanie i rozwój działań przedsiębiorczych wśród pracowników, ambicje twórców, a w ostatecznym rachunku należy wskazać na korzyści stąd płynące, zwłaszcza wzrost zysków firmy.

Silna presja konkurencyjna w ujęciu krajowym i międzynarodowym wymusza podejmowanie działań przedsiębiorczych stymulujących produktywność i wzrost jakości wytwarzanych dóbr, a więc koncentruje się ona na walce z konkurencją, na jej wyprzedzeniu. Opracowane niedawno rezultaty szeroko zakrojonych, często

<sup>3</sup> Każdy z 14 czynników konkurencyjnych (umiejscowionych zarówno w sferze zasobów, jak i umiejętności) oceniono w skali 0 — słaby czynnik do 5 bardzo silny czynnik. Badaniem objęto takie cechy, jak: cena, jakość wyrobów, atrakcyjna i różnicowana oferta, kompleksowość oferty, technologia, koszty, możliwości finansowe, warunki płatności, terminowość dostaw, sprawność działań marketingowych, nawiązywanie więzi z klientami, własna sieć dystrybucji, kadra zarządzająca, dobry wizerunek firmy (Nogalski, 2005, s. 99).



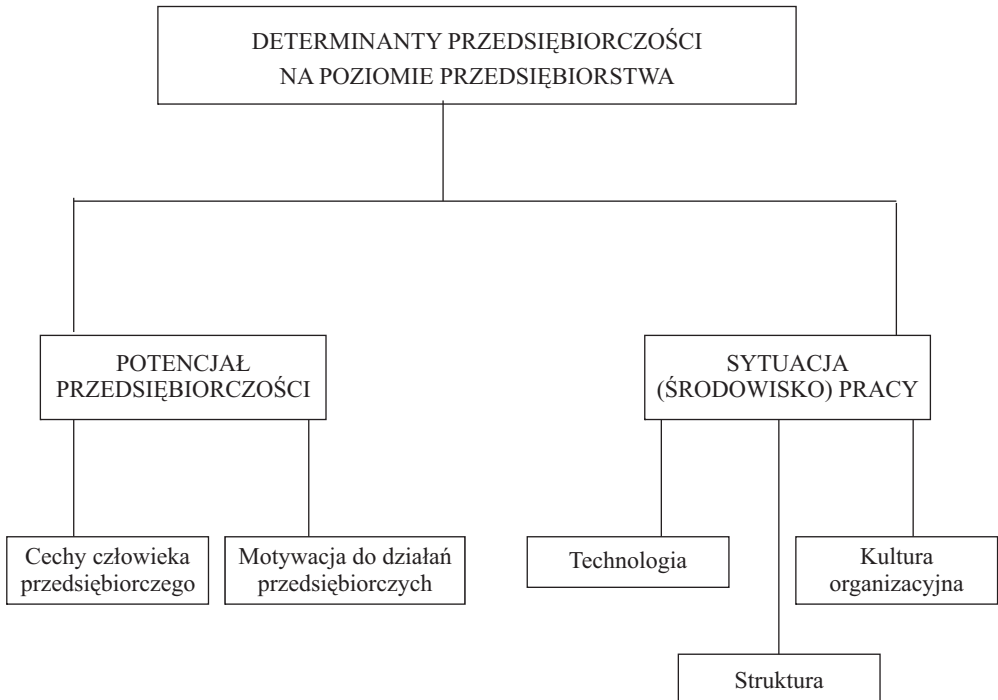
Rys. 1. Czynniki otoczenia zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

wieloletnich badań, wskazują na pewną prawidłowość. Otóż firmy osiągające wysokie stopy wzrostu przeznaczały relatywnie niewiele sił i środków na walkę konkurencyjną, a zamiast tego koncentrowały się na rozwoju rynku m.in. przez oferowanie produktów i usług, które w swych kategoriach nie miały bezpośredniej konkurencji (*Źródła i strategie...*, 2005, s. 15). Tę strategię realizowały firmy przynależące do sektora nowych technologii (*Information and Communication Technologies – ICT*). Pojawienie się na rynku produktów opartych na nowej technologii, zwłaszcza technologii teleinformatycznej, pobudza świadomość po-

treb u klientów. Tym samym ujawnia się ważne źródło innowacji, kreowanie nowych, potencjalnych potrzeb klientów.

Przedsiębiorczość przyjmuje różne postaci w zależności od charakteru działalności gospodarczej. Stosownie do postaci jest ona ogromnie ryzykowna. Ryzyko to — zdaniem P.F. Druckera — wynika w dużej mierze z faktu, że wysiłek innowacyjny podejmowany przez wielu przedsiębiorców jest nieprawidłowo organizowany, koordynowany. Istnieje zatem duże ryzyko zaprzepaszczenia nowych rozwiązań, zwłaszcza nowych produktów przez niewydolność procesów zarządczych. Nie wystarczy tylko stworzyć nowe rozwiązanie, trzeba je jeszcze szybko, tj. szybciej niż inni wdrożyć, wypromować i sprzedać. Inna kwestia wydaje się również istotna, otóż ważne jest, aby innowacje dotyczyły nie tylko dóbr rynkowych. Powinny one występować również w sferze zarządzania m.in. po to, by podnieść sprawność organizacyjną firmy. Pod tym względem sytuacja jest nader zróżnicowana. Spory odsetek menedżerów przekonany jest o nieskuteczności większości współczesnych metod zarządzania (np. *reengineeringu*), inni słabo wykorzystują propozycje teoretyków zarządzania. Wśród największych polskich przedsiębiorstw, tylko co czwarte realizuje jakiś proces innowacyjny w obszarze za-



Rys. 2. Klasyfikacja czynników przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



rzędzania i administrowania (*Źródła i strategie...*, 2005, s. 17). Wydaje się, że zespolenie programu rozwoju przedsiębiorczości z implementacją teorii do praktyki (co również stanowi przejaw przedsiębiorczości) mogłoby zintensyfikować obydwa te procesy, ułatwić dyfuzję wiedzy.

Niemale znaczenie ma określenie przedmiotu działań przedsiębiorczych, wskazuje kto — oprócz kadry kierowniczej — powinien odznaczać się przedsiębiorczością. W procesie tym mogą i powinni uczestniczyć szeregowi pracownicy, mogą działać w ramach zespołu realizującego przedsięwzięcia przedsiębiorcze.

Wspomniane determinanty i okoliczności sprawiają, że znaczenie przedsiębiorczości — zwłaszcza intraprzsiębiorczości — dla rozwoju przedsiębiorstw nie maleje. Tym bardziej, że rezultaty badań jednocześnie wskazują na pozytywną i silną korelację pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasu. W gruncie rzeczy — co warto podkreślić — przedsiębiorczość oparta na celowej innowacji jest znacznie mniej ryzykowna od jej braku.

#### 4. Potencjał przedsiębiorczości

Desygnatami potencjału przedsiębiorczości, a dokładniej potencjału pracy dla przedsiębiorczości, są cechy człowieka przedsiębiorczego oraz motywacja do działań przedsiębiorczych (zob. rys. 1). Są i tacy badacze, którzy twierdzą, że przedsiębiorczość (cechy przedsiębiorcze) to pewien rodzaj talentu, a więc zdolności, cechy wrodzonej. W takim ujęciu przedsiębiorczość realizuje się niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych (Samecki, 1998, s. 11).

Cechy człowieka przedsiębiorczego wskazuje wielu innych autorów. Dla przykładu można podać: L. Maul i D. Maufield w pracy *Jak osiągnąć sukces?*, wymieniają wiarę w siebie i własną ideę, szerokość perspektywy, pomysłowość i kreatywność, elastyczność planowania, optymizm, realizm, sztukę przekonywania, podejmowanie ryzyka, nacisk na działanie jako cechy warunkujące przedsiębiorczość (Maul, Maufield, 1991, s. 13—20). Znany badacz tego zjawiska A. Gibb określa przedsiębiorcę jako osobę o takich cechach charakteru, jak: inicjatywa, silna zdolność przekonywania, raczej umiarkowana niż wysoka skłonność do podejmowania ryzyka, elastyczność, kreatywność, autonomia, zdolność rozwiązywania problemów, przywództwo, umiejętność ciężkiej pracy (Gibb, 1999, s. 38). Zdaniem A. Goliszek można mówić o cechach trwale związanych z przedsiębiorczością; osoby przedsiębiorcze to ludzie ambitni, z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, a więc przeświadczeni, że ich los spoczywa w ich rękach, mający zaufanie do siebie i swoich idei, chętnie podejmują inicjatywę, aktywni, energiczni, kreatywni. W działaniu charakteryzuje ich realizm, optymizm, skłonność do podejmowania kalkulowanego ryzyka, wytrwałość w dążeniu do celu. Są otwarci na nowe doświadczenia. Cechuje ich także nonkomformizm,

asertywność, ale także umiejętność współpracy z innymi, empatia i solidarność (Goliszek, 2003, s. 448). Z kolei L.H. Haber, koncentrując się na psychologicznej i socjologicznej stronie osobowości, wymienia (Haber, 1996, s. 13—15):

- zdolności i zamiłowanie do pracy koncepcyjnej i przekształcenie jej w praktyczne działania innowacyjne,
- skłonności i umiejętności do podejmowania kalkulowanego ryzyka oparte-go na analitycznej ocenie istniejącej sytuacji w krótkim przedziale czasowym,
- odporność psychiczną na niespodziewany sukces, jak też niespodziewaną porażkę i twórcze analizowanie przesłanek, które doprowadziły do tych sytuacji,
- stałą gotowość do rywalizacji, zakładającą coraz większy stopień trudności w realizacji celów.

Trudno byłoby w dyskusji tej pominąć J. A. Schumpetera — twórcy współczesnej koncepcji przedsiębiorczości — który uważa, że innowacje są zdolni tworzyć jedynie ludzie: o twórczej osobowości — kreatywni, z inicjatywą, nonkonformiści — mający zdolność łamania zwyczajów i tradycji; wytrwale dążący do celu — skłonni do pokonywania różnego typu trudności zarówno natury obiektywnej, jak i subiektywnej, asertywni — o silnej zdolności przekonywania, władczy; otwarci na nowe doświadczenia — ciągle poszerzający zakres swojej wiedzy; przewidujący — działający intuicyjnie; skłonni do kalkulowanego ryzyka; egocentryczni i sprytni (Schumpeter, 1962, s. 120).

Warto również przytoczyć nowe badania S. Kwiatkowskiego, obejmujące 359 wywiadów z polskimi przedsiębiorcami, które pozwoliły wyłonić charakterystyki typów przedsiębiorczości w płaszczyźnie motywacji, postrzegania bariery działania, sposobu zdobywania wiedzy oraz siły i trwałości więzi z otoczeniem. W trakcie analizy treści wywiadów u większości badanych dominowała (Kwiatkowski, 1999, s. 110):

- motywacja ekonomiczna, nakierowana na wartości materialne, niezależność, rozwój przedsiębiorstwa,
- podstawową barierą działania jest konkurencja i ograniczone zasoby materialne. Ich pula jest postrzegana jako dana i ograniczona. Nie podejmuje się prób pokonania tych barier, wyjścia poza ramy przez nie wyznaczone,
- uczenie się oparte na podwójnej pętli. Eksperymentowanie. Przedsiębiorca przeważnie posiada wykształcenie specjalistyczne i w ramach swojej wiedzy próbuje eksperymentować. Stałe aktualizowanie posiadanej wiedzy specjalistycznej,
- silne i trwałe powiązanie z bezpośrednim otoczeniem. Przedsiębiorca nie dopuszcza myśli o zmianie ani w ramach prowadzonej działalności, ani też zmiany prowadzonej działalności.

Dobór ludzi o wysokim potencjale przedsiębiorczości jest ważną przesłanką innowacyjności. Równie ważne jest stworzenie dla nich właściwego środowiska pracy. Dopiero synergiczne oddziaływanie determinant wywodzących się z obu obszarów może przynieść pożądaną efekty.

Korzyści wynikające ze zwiększenia przedsiębiorczości wewnętrznej pracowników są wielorakie i mogą być znaczne. W dużej mierze jest to przedsiębiorczość odroczone, uwalnia się dzięki odpowiednim zmianom w zakresie metody zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zaangażowaniu kierownictwa w opracowanie strategii proinnowacyjnej. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa odpowiednio skonstruowany system motywowania pracowników, a więc system wspierający, nagradzający działania innowacyjne z jednej strony oraz system planowania ryzyka innowacyjnego zespołowej fazy organizacji pracy i zaufaniu do siebie pracowników ze strony drugiej.

Ta krótka dyskusja wokół osobowości człowieka przedsiębiorczego pokazuje, jak wiele cech przypisywanych jest osobom przedsiębiorczym. Można zaryzykować tezę, że wśród charakterystyk osobowości wymienia się niemal wszystkie pozytywne cechy człowieka — pracownika. W gruncie rzeczy cechami tymi odznacza się prawie cała populacja pracowników. Osoby przedsiębiorcze — jak pokazuje praktyka — wywodzą się najczęściej z grupy menedżerów, ale równie dobrze mogą to być pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych. W tej sytuacji odróżnienie osób przedsiębiorczych od nieprzedsiębiorczych jest trudne. Niekiedy podkreśla się, że to stopień nasilenia danej cechy osobowości uaktywnia przedsiębiorczość (Goliszek, 2003, s. 448). Nie negując znaczenia pewnych cech osobowości (cech przedsiębiorczych) warto podkreślić, że człowiek staje się przedsiębiorcą w konkretnej sytuacji, a jego działania przedsiębiorcze warunkują liczne czynniki wewnętrzne (cechy organizacji) i czynniki zewnętrzne: polityczne, gospodarcze, organizacyjne, kulturowe; wspomina się również kontekst religijny przedsiębiorczości, czy relację między systemem edukacyjnym a przedsiębiorczością.

Tablica 2

## Potencjał przedsiębiorczości

Cechy człowieka przedsiębiorczego	Motywacja do działań przedsiębiorczych
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Zdolności</i>: inteligencja, kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów, pomysłowość, optymizm, nonkonformizm, zdolność do ponoszenia odpowiedzialności za wynik, odporność psychiczna, spryt, itp.</li> <li>— <i>Umiejętności</i>: wiedza, elastyczność planowania, sztuka przekonywania, umiejętność uczenia się, umiejętność współpracy, umiejętność ciężkiej pracy, podejmowanie ryzyka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Motywacja osiągnięć,</li> <li>— Chęć współpracy i dzielenie się wiedzą,</li> <li>— Zainteresowanie i zamiłowanie do pracy koncepcyjnej,</li> <li>— Motywacja ekonomiczna,</li> <li>— Potrzeba tworzenia czegoś nowego,</li> <li>— Potrzeba wiedzy i rozumienia świata, podnoszenia kwalifikacji,</li> <li>— Internalizacja celów organizacyjnych,</li> <li>— Poczucie wspólnoty</li> </ul>

Tablica 3

## Struktura (środowisko) pracy

Technologia	Struktura	Kultura organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Stworzenie bazy materialnej dla pracy twórczej,</li> <li>— Benchmarking,</li> <li>— Wykorzystanie technologii innych branż,</li> <li>— Zaplecze badawczo-rozwojowe,</li> <li>— Technologia i organizacja produkcji,</li> <li>— Ochrona informacji i własności intelektualnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Opracowanie i wdrażanie rozwojowej strategii organizacji,</li> <li>— Autonomia i samodzielność,</li> <li>— Płaska struktura organizacyjna,</li> <li>— Zespołowe formy organizacji pracy,</li> <li>— Systemy informacji stwarzające możliwość wymiany wiedzy i informacji między pracownikami organizacji, komunikacja wewnętrzna,</li> <li>— Organizacja ruchu racjonalizatorskiego: procedury zgłaszania projektów, ich oceny i nagradzanie,</li> <li>— Procedury oceny ryzyka,</li> <li>— Programy szkoleń i rozwoju pracowników,</li> <li>— Wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Stwarzanie klimatu sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym,</li> <li>— Otwartość kierownictwa na innowacje,</li> <li>— Tolerowanie niepowodzeń (w pewnych granicach),</li> <li>— Znajomość misji i celów organizacji,</li> <li>— Ujednolicenie słownictwa zapewniające poprawne rozumienie wiedzy,</li> <li>— Zaufanie do siebie członków zespołu,</li> <li>— Bezpieczeństwo pracy.</li> </ul>

Jedną z istotnych — wydaje się decydujących — cech przedsiębiorczych jest motywacja pracy, szerzej motywacja do działań innowacyjnych oraz skłonność do ryzyka innowacyjnego i znajomość sposobów jego ograniczania.

## 5. Cechy organizacji mające wpływ na przedsiębiorczość człowieka

W obszernej już i licznej literaturze nadal trwa ożywiona dyskusja na temat wpływu cech organizacji na rozwój przedsiębiorczości, a zwłaszcza interesującej nas przedsiębiorczości wewnętrznej. Wśród kilkudziesięciu właściwości organizacji zwrócono szczególną uwagę na wielkość i strukturę organizacyjną firmy.

Dość powszechny jest pogląd, że małe organizacje mają przewagę nad dużymi; wykazują bowiem dużą aktywność w podejmowaniu ryzyka i wprowadzenia zmian. Nadto uważa się, że małe przedsiębiorstwa efektywniej wykorzystują wiedzę naukową i środki finansowe.

Wielu autorów zajmujących się tym zagadnieniem uważa, że duże organizacje dysponują zwykle większymi zasobami, łatwiej im więc ponieść tzw. koszty nieodwracalne, czyli koszty wejścia na rynek. Mogą też prowadzić badania, a czynniki otoczenia wywierają na nie mniejszy wpływ niż na firmy małe. Zmniejszenie niepewności działania, które występuje częściej w dużej firmie również ze swej

strony pozytywnie oddziaływa na stymulację procesów innowacyjnych i przedsiębiorczych (Francik, 2003, s. 82). Stąd niektórzy badacze w konkluzji swoich badań podkreślają, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym mniejsza innowacyjność (Dobiegała-Korona, 2000).

Wreszcie są i tacy badacze, dla których wielkość firmy uznawana jest jako czynnik drugorzędny lub pośrednio wpływający na zachowania innowacyjne. Drugorzędny, bo może np. utrudniać obieg informacji i komunikację interpersonalną, a nieistotny, bo ich zdaniem większy wpływ na zachowania ma przynależność do grupy, niż sama wielkość organizacji (Francik, 2003, s. 82). Sumując, na zachowanie pracowników ma wpływ nie tyle wielkość organizacji, co jej części, stanowiące odrębne całości (brygady, wydziały, zespoły zadaniowe itp.). Zauważono, że małe części organizacji są lepsze od dużych prawie we wszystkich aspektach. Wzrost organizacji ma mały wpływ na postawy i zachowania dopóty, dopóki uda się utrzymywać niewielkie rozmiary grup pracowniczych (Porter, 1963, s. 61).

Jak można zauważyć kwestia ta nie została jak dotąd definitywnie rozstrzygnięta. Istnieje zapewne jakaś wielkość firmy, która optymalizuje warunki przedsiębiorczości, jednakże wielkość ta różni się zależnie od branży, okresu rozwoju firmy, jej struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej i in. Wydaje się jednak, że niezbędne jest zbudowanie otwartej struktury organizacyjnej, w której zmienność i eksperymentowanie przeplata się harmonijnie z klasycznymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zatem kreatywna organizacja uwzględniać będzie komponenty struktury hipertekstowej, uczącej się, procesowej i zespołowej.

U podstaw nowoczesnych i sprawdzonych już w praktyce metod zarządzania leży idea autonomii. Jednak organizacja będzie funkcjonować właśnie tylko wówczas, gdy pozostawiony pracownikom duży zakres swobody w ramach autonomicznych komórek organizacyjnych, będzie uzupełniony przez wzorce zawarte w kulturze organizacyjnej. Ujmując to inaczej, nie chodzi jedynie o wzrost samodzielności, która może być różnie wykorzystana, lecz o znaczące w swym zakresie zastąpienie formalnych standardów, regulujących zachowanie członków organizacji w sposób bezpośredni, standardami niesformalizowanymi ukierunkowującymi sposób myślenia i zachowania tych członków. Oznacza to przejście od bezpośredniego wpływu na zachowanie ludzi (w organizacji wysoce sformalizowanej, scentralizowanej) oraz od indywidualnych wyobrażeń członków organizacji (w organizacji zdecentralizowanej) na poziom wzorców orientacyjnych zawartych w kulturze organizacyjnej wynikającej ze strategii organizacji.

Wynika stąd potrzeba poszukiwania proaktywnych form pracy zespołowej, gdzie teoria i praktyka będą właściwie wykorzystane. Taki zespół nastawiony będzie na tworzenie innowacji i ich wdrażanie, integrując tym samym w twórcze myślenie i działanie. Ogromne znaczenie ma w tym przypadku zaufanie do siebie członków zespołu. Można zaryzykować tezę, że im większym zaufaniem obdarzają się nawzajem członkowie zespołu, tym są bardziej kreatywni i mają większe szanse na odniesienie sukcesu wdrożeniowego.

Rezultaty własnych badań tego zagadnienia wykazały pozytywny związek między przedsiębiorczością wewnętrzną, a tzw. zarządzaniem kontraktowym opartym na wewnętrznych kontraktach kierowniczych. Tworzą one nowe formy organizacyjno-prawne zatrudnienia kierowników średnich i niższych szczebli zarządzania. Zarządzanie to w swej istocie polega na silnym powiązaniu wysokości wynagrodzenia kierownika jednostki organizacyjnej i podległych mu pracowników z efektywnością pracy tej jednostki. Sytuacja taka wywiera istotny wpływ na skuteczność i sprawność zarządzania oraz na rozwój i efektywność organizacji.

Funkcjonowanie w ramach takiej organizacji będzie dla wielu szczególnie wysoko kwalifikowanych osób oznaczało możliwość wywierania znacznego wpływu na definiowanie siebie jako uczestnika instytucji i organizowanie pracy wedle własnego uznania, tj. na podstawie własnego rozpoznania sytuacji, własnego programu działania i własnych norm. Organizacja taka stwarza ponadto swoim uczestnikom możliwość angażowania znacznej części ich potencjału poznawczego i osobowościowego, stwarzając tym samym przesłanki rozwoju przedsiębiorczości wewnątrz organizacji.

## 6. Uwagi końcowe

Dobór ludzi o wysokim potencjale przedsiębiorczości jest ważną przesłanką innowacyjności. Równie ważne jest stworzenie dla nich właściwego środowiska pracy. Dopiero synergiczne oddziaływanie determinant wywodzących się z obu obszarów może przynieść pożądaną efekty.

Korzyści wynikające ze zwiększenia przedsiębiorczości wewnętrznej pracowników są wielorakie i mogą być znaczne. W dużej mierze jest to przedsiębiorczość odroczone, uwalnia się dzięki odpowiednim zmianom w zakresie metody zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zaangażowaniu kierownictwa w opracowanie strategii proinnowacyjnej. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa odpowiednio skonstruowany system motywowania pracowników, a więc system wspierający, nagradzający działania innowacyjne z jednej strony oraz system planowania ryzyka innowacyjnego zespołowej, formy organizacji pracy i zaufaniu do siebie pracowników ze strony drugiej.

## Bibliografia

1. Bratnicki M., Kozłowski R. 2003. *Nadzór korporacyjny jako niezbędny element przedsiębiorczości strategicznej* W: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego: doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. Praca zbiorowa pod red. J. Jeżaka. T. 2. Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
2. Covin J.G., Slevin D.P. 1988. *The Influence of Organization Structure on the Utility of Entrepreneurial Top Management Style*. „Journal of Management Studies” nr 25.

3. Czaja I., Śliwa R. 2003. *System wspierania przedsiębiorczości w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo AE. ISBN 83-7252-162-X.
4. Dobiegała-Korona B. 2000. *Innowacje jako czynnik kreujący wartość firmy*. Warszawa: SGH. Niepublikowany raport nt. innowacyjności przedsiębiorstw.
5. Drucker P. F. 1992. *Innowacje i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
6. Francik A. 2003. *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo AE. Zeszyty Naukowe. Seria Specjalna: Monografie, nr 158. ISBN 83-72521-700.
7. Goliszek A. 2003. *Uwarunkowania intraprzsiębiorczości*. W: *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej: zarządzanie zasobami*. Pod red. R. Rutki. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. Zeszyty Naukowe UG. Seria: Organizacja i Zarządzanie nr 18.
8. Haber L., H. 1996. *Działania przedsiębiorcze w biznesie*. W: *Przedsiębiorczość i rynek*. Red. M. Kozielski. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Prace Naukowe nr 1. ISBN 83-85441-42-5.
9. „Innowacje i Wiedza. Biuletyn Informacyjny” [3/2006]. Ostrów Wielkopolski: Centrum Innowacji i Wiedzy Innowacyjnej Południowej Wielkopolski.
10. Ireland R. D. et al. 2001. *Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth*. „Academy of Management Executive” nr 1.
11. Kraśnicka T. 2002. *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydaw. Uczelniane AE. Prace Naukowe. ISBN 83-7246-095-7.
12. Kwiatkowski S. 2000. *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-86890-99-1.
13. Maul L.R., Maufield D.C. 1991. *Jak osiągnąć sukces w biznesie? Przewodnik*. Kraków: Krakowski Instytut Wydawniczy.
14. Nonaka I., Takeuchi H. 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-99-1
15. Porter L.W. 1963. *Where is the organization man?* „Harvard Business Review” nr 41.
16. Samecki W. 1998: *Prolegomena do teorii ekonomii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. ISBN 83-229-1817-8.
17. Schumpeter J. 1962. *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
18. Stevenson H.H., Jarilla J.C. 1990. *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. „Strategic Management Journal”.
19. *Źródła i strategie innowacyjności i przedsiębiorczości*. 2005. The Conference Board.

## Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę, znaczenie i rodzaje przedsiębiorczości. Dokonano klasyfikacji czynników determinujących dynamizm innowacyjności przedsiębiorstw. Pokrótcie scharakteryzowano poszczególne grupy tych determinant takie, jak potencjał przedsiębiorczości, sytuacja pracy oraz determinanty przedsiębiorczości, wynikające z otoczenia. Wskazano na związek zachodzący pomiędzy stosowaną w praktyce metodą zarządzania i sposobami organizacji pracy a przedsiębiorczością, wskazując przy tym na znaczenie systemu wspierającego, nagradzającego działania innowacyjne, systemu planowania ryzyka innowacyjnego, otwartej i elastycznej struktury organizacyjnej oraz zespołowej formy organizacji pracy i zaufania do siebie członków zespołu.

## Słowa kluczowe

przedsiębiorczość, intraprzsiębiorczość, innowacje, mapa czynników przedsiębiorczości, potencjał przedsiębiorczości

## Entrepreneurship Determinants and Strategies

### Summary

The article presents the essence, importance and types of entrepreneurship. It also classifies factors which determine the innovativeness dynamism of enterprises. Furthermore, the text characterises shortly individual groups of determinants such as entrepreneurship potential, labour situation as well as entrepreneurship determinants resultant from the environment. It indicates the relationship between the management method applied in practice, labour organisation ways and entrepreneurship, pointing to the role of the supportive system which awards innovative activities, that of innovative risk planning, open and flexible organisational structure as well as team form of work organising and mutual confidence among team members.

### Key words

entrepreneurship, intra-entrepreneurship, innovations, the map of entrepreneurship factors, entrepreneurship potential