



Elena Mieszajkina

Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach



Lublin 2018

M
O
N
O
G
R
A
F
I
E

Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Elena Mieszajkina

Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2018

Recenzenci:

prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, Szkoła Główna Handlowa

Korekta: Łucja Oś-Goś

Skład: Zbigniew Kowalczyk

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2018

ISBN: 978-83-7947-333-5

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wstęp	9
1. Przedsiębiorczość w ujęciu wielowymiarowym	15
1.1. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca – podstawy teoretyczne	15
1.1.1. Rozwój teorii przedsiębiorczości w ujęciu historycznym.	15
1.1.2. Różnorakie definicje przedsiębiorcy	28
1.2. Uwarunkowania przedsiębiorczości	38
1.3. Przedsiębiorczość w koncepcji zrównoważonego rozwoju	44
1.3.1. Przedsiębiorczość jako siła napędowa gospodarczego i cywilizacyjnego rozwoju krajów	44
1.3.2. Funkcje przedsiębiorczości	51
1.3.3. Przedsiębiorczość a zrównoważony rozwój	54
1.4. Pozycja Polski w świetle modeli badania przedsiębiorczości	59
1.4.1. Polska w Globalnym Monitorze Przedsiębiorczości	59
1.4.2. Przedsiębiorczość a poziom życia ludności – Boston Consulting Group	67
1.4.3. Polska w Programie Wskaźników Przedsiębiorczości OECD	69
1.4.4. Przedsiębiorcy w Polsce – PKPP Lewiatan	71
1.4.5. Wizerunek przedsiębiorcy – Polska Rada Biznesu i Forum Obywatelskiego Rozwoju	72
2. Rodzaje przedsiębiorczości	75
2.1. Klasyfikacje przedsiębiorczości	75
2.2. Typy przedsiębiorczości z perspektywy osoby podejmującej realizację przedsięwzięć	77
2.3. Typy przedsiębiorczości ze względu na sposób prowadzenia działalności gospodarczej	83
2.4. Typy przedsiębiorczości w zależności od motywów podejmowania działalności gospodarczej	86
2.5. Typy przedsiębiorczości ze względu na jej specyficzne cechy	90
2.6. Typy przedsiębiorczości z uwagi na użyteczność dla społeczeństwa ...	109
2.7. Typy przedsiębiorczości ze względu na obszar realizacji działań przedsiębiorczych	115
2.8. Typy przedsiębiorczości z uwagi na cechy osobowości, czas, ryzyko, tempo zmian	122

3. Zarządzanie małą firmą	125
3.1. Definicja i cechy charakterystyczne małej firmy	125
3.1.1. Definicja małej firmy – kryteria ilościowe	125
3.1.2. Definicja małej firmy – kryteria jakościowe	127
3.1.3. Cechy charakterystyczne małych firm	131
3.2. Zarządzanie małą firmą	139
3.2.1. Proces zarządzania małą firmą	139
3.2.2. Kompetencje właściciela małej firmy	152
3.3. Rozwój małych firm	159
3.3.1. Strategie rozwoju małych firm	159
3.3.2. Determinanty rozwoju małych firm	169
3.4. Współczesne koncepcje w zarządzaniu małymi firmami	183
3.4.1. Od zarządzania klasycznego do nowoczesnego	183
3.4.2. Wybrane koncepcje i metody wspomagające procesy zarządzania w małych firmach	187
4. Koncepcje orientacji przedsiębiorczej i zarządzania przedsiębiorczego	219
4.1. Orientacja przedsiębiorcza	219
4.1.1. Orientacja przedsiębiorcza – definicja i wymiary	219
4.1.2. Orientacja przedsiębiorcza a wyniki organizacji	225
4.2. Przedsiębiorczość organizacyjna (wewnętrzna, korporacyjna, intraprzsiębiorczość)	232
4.2.1. Definicja przedsiębiorczości organizacyjnej	232
4.2.2. Modele przedsiębiorczości organizacyjnej	236
4.2.3. Organizacja przedsiębiorcza	243
4.3. Definicja i istota zarządzania przedsiębiorczego	250
4.3.1. Przedsiębiorcze podejście do zarządzania organizacją	250
4.3.2. Zarządzanie przedsiębiorcze, rozwój przedsiębiorczy	256
4.3.3. Kształtowanie zarządzania przedsiębiorczego	260
4.3.4. Determinanty zarządzania przedsiębiorczego	267

5. Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach w świetle badań empirycznych	273
5.1. Przesłanki badań	273
5.2. Procedura badawcza	277
5.3. Metodyka badań	281
5.3.1. Metody i techniki badań	281
5.3.2. Teren badań i próba badawcza	285
5.4. Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach	291
5.5. Empiryczna ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny	306
5.6. Struktura konstruktów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach	339
6. Modelowanie wpływu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na wyniki małych firm	343
6.1. Charakterystyka zmiennych latentnych modelu koncepcyjnego	343
6.2. Operacjonalizacja składowych modelu koncepcyjnego	364
6.3. Analiza skupień w identyfikacji stratyfikacyjnego układu badanych małych firm	367
6.3.1. Założenia metody analizy skupień	367
6.3.2. Wymiar <i>przedsiębiorcze praktyki zarządzania</i>	368
6.3.3. Wymiar <i>orientacja na innowacje</i>	373
6.3.4. Wymiar <i>kultura przedsiębiorczości</i>	377
6.3.5. Wymiar <i>kompetencje kierownictwa</i>	380
6.3.6. Kategoria <i>wyniki firmy</i>	385
6.3.7. Identyfikacja benchmarków w poszczególnych wymiarach	389
6.4. Model strukturalny określający relacje wymiarów zarządzania przedsiębiorczego i wyników firm	392
6.4.1. Modelowanie strukturalne SEM	392
6.4.2. Struktura i ocena modelu strukturalnego	397
6.4.3. Rola przypadku w osiągniętych wynikach	405
6.5. Wyniki i wnioski	408
6.6. Rekomendacje wynikające z badań	419
6.7. Ograniczenia i przyszłe kierunki badań	423
Zakończenie	426

Bibliografia	432
Spis tabel	475
Spis rysunków	479
Spis wykresów	480
Załącznik 1. Narzędzie do pomiaru wymiarów zarządzania przedsiębiorczego oraz wyników firm.	481
Załącznik 2. Wartości skośności i kurtozy dla zmiennych modelu strukturalnego	494
Załącznik 3. Oszacowane parametry i wybrane mierniki jakości modelu strukturalnego uwzględniającego połączenie pomiędzy wymiarami kompetencje kierownictwa i przedsiębiorcze praktyki zarządzania	495

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w globalizującym się, turbulentnym i bardzo skomplikowanym otoczeniu, które stwarza także nowe możliwości i wyzwania dla kreowania systemów zarządzania adekwatnych do tak złożonej rzeczywistości. Odpowiadając na potrzeby praktyki, teoretycy zarządzania formułują opinie o potrzebie poszukiwania nowych podejść, koncepcji i metod zarządzania. Jednym z takich paradygmatów jest przedsiębiorczość. Przedsiębiorcze myślenie, rozumowanie i działanie są powszechne w dynamicznym zachowaniu przedsiębiorców rozpoczynających nowe biznesy. Zachowania te są obecnie wprowadzane w strategię, modele biznesowe i praktykę działania organizacji gospodarczych różnej wielkości – od małych firm do wielkich korporacji. W naukach o zarządzaniu coraz częściej podkreśla się rolę przedsiębiorczości w procesie kierowania organizacjami o różnych poziomach skomplikowania, funkcjonujących w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego.

Warto na samym początku przytoczyć obrazowe słowa Leszka Balcerowicza: „W świecie zwierząt większą uwagę budzą w nas słonie niż mrówki. Podobnie jest w gospodarce – dużo większe wrażenie robią potężne korporacje, które zatrudniają kilkadziesiąt czy nawet kilkaset tysięcy ludzi, niż drobne przedsiębiorstwa, gdzie zatrudnienie wynosi od kilku do kilkudziesięciu osób. A jednak te drobne organizmy mają ogromne znaczenie dla sprawności i rozwoju gospodarki”¹. Tymi drobnymi organizmami są małe firmy, które stoją przed wieloma wyzwaniami. Mały biznes jest nie tylko siłą napędową rozwoju gospodarki, tworzenia miejsc pracy, konkurencyjności i wzrostu, lecz także przyczynia się do osiągnięcia celów społecznych oraz osobistego spełnienia przedsiębiorców.

Autorka w tytule i treści pracy posłużyła się terminem „firma” w jego potocznym znaczeniu, stanowiącym synonim pojęcia „przedsiębiorstwo”, mając pełną świadomość tego, że w systemie prawa polskiego firma to oznaczenie przedsiębiorcy, uregulowane w przepisach ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2018 r., poz. 1025). Alternatywą dla przyjętego rozwiązania mogło być zastosowanie terminu „przedsiębiorstwo”. Wówczas jednak tytuł brzmiałby: „Zarządzenie przedsiębiorcze w małym przedsiębiorstwie”. Rozwiązanie przyjęte przez autorkę pozwala więc na uniknięcie wrażenia tautologii oraz uzyskanie większej przejrzystości wypowiedzi. Posługiwanie się w pracy słowami o tym samym rdzeniu (jakimi są słowa „przedsiębiorstwo” i „przedsiębiorcze”) w dwóch różnych znaczeniach mogłoby prowadzić do niepożądanego wzajemnej interferencji tych pojęć. Problematyka zarządzania małą firmą to temat często podejmowany w naukach o zarządzaniu. Można jednak zauważyć, że nie wypracowano w tym zakresie jednoznacznych rozwiązań, podejść i propozycji. Naukowcy i praktycy zgadzają się, że przedsiębiorczość jest bardzo ważna w okresach przejściowych:

¹ L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, wyd. 2 zm. i uzupełn., Znaki, Kraków 1998, s. 39.

od tradycyjnego do nowoczesnego, od gospodarki planowej do gospodarki wolno-rynkowej, jest postrzegana jako narzędzie rozwiązywania dylematów i wdrażania innowacji. Korzeni przedsiębiorczości szuka się w małym biznesie, co sugeruje, że mała firma i przedsiębiorczość muszą stanowić odrębne części integralnej całości. Jednak nie wszystkie małe firmy można uznać za przedsiębiorcze.

Polska gospodarka opiera się na małej przedsiębiorczości. Według danych GUS na 1 czerwca 2018 r., zdecydowaną większość (95,8%) stanowią firmy mikro. Udział przedsiębiorstw małych wynosi 3,4%, średnich – 0,7%, dużych – 0,1%². Z jednej strony świadczy to o dużej przedsiębiorczości Polaków. Z drugiej zaś stanowi problem dla gospodarki. Nie polega on na skali działania małej przedsiębiorczości (jej wielkość jest zaletą, a nie wadą), ale na tym, że mikro i małe firmy nie rozwijają się, nie stają się średnimi i dużymi³. Szczególnie dotyczy to małych firm zatrudniających od 10 do 49 osób. Istnieją bariery blokujące przechodzenie firm od skali małej do średniej. Mają one różne pochodzenie i charakter: brak zdolności lub chęci przedsiębiorców do budowania większych organizacji, złożoność przepisów regulujących działalność gospodarczą, nieprzewidywalność otoczenia i inne.

Rozwój małych firm jest dla gospodarki niezwykle ważny nie tylko pod względem ilościowym, lecz także jakościowym. Zatrudnienie większej liczby osób, opanowanie nowych rynków, zwiększenie produkcji wymagają zmian jakościowych: doskonalenia systemu zarządzania, wprowadzania innowacji, pozyskiwania finansowania zewnętrznego na inwestycje, pokonywania granic organizacyjnych. Wiele zależy tu od ambicji i aspiracji właścicieli, którzy na pewnym etapie rozwoju podejmują decyzję o utrzymaniu stanu istniejącego lub o ekspansji firmy. Ta druga droga wymaga posiadania wysokich, różnorodnych kompetencji, tworzenia i podtrzymywania kultury przedsiębiorczości, nastawienia na innowacje oraz nowoczesnego zarządzania. Wymaga przekształcenia się firmy w organizację przedsiębiorczą.

Dotychczasowy dorobek teoretyczny i badawczy stanowi podstawę i inspirację do podjęcia w niniejszej pracy próby rozwoju koncepcji zarządzania przedsiębiorczego w odniesieniu do małych firm. Konstrukcja zarządzania przedsiębiorczego oparto na 4 wymiarach: przedsiębiorcze praktyki zarządzania, orientacja na innowacje, kultura przedsiębiorczości, kompetencje kierownictwa. Zidentyfikowanie luki poznawczej (obejmującej wątki: teoretyczny, badawczy, metodyczny, empiryczny i praktyczny) zainicjowało próbę rozwiązania problemu badawczego i znalezienia odpowiedzi na pytanie, które wymiary zarządzania przedsiębiorczego

² Główny Urząd Statystyczny, *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON czerwiec 2018*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-czerwiec-2018,4,12.html> [dostęp: 10.07.2018].

³ Warsaw Enterprise Institute, *Raport WEI: Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?*, Warszawa 2017, s. 4.

mają istotne znaczenie w małych firmach oraz jaki wpływ mają one na osiągnięte przez firmy wyniki. Głównym celem naukowym pracy jest rozpoznanie – w ujęciu teoretycznym i w świetle badań empirycznych – wymiarów zarządzania przedsiębiorczego istotnych dla małych firm oraz ocena ich wpływu na osiągnięte wyniki. W szczególności istotne jest wyłonienie kluczowych w małym biznesie wymiarów zarządzania przedsiębiorczego, ocena poziomu ich realizacji, istniejących między nimi zależności oraz wpływu na wyniki firm.

Praca składa się z sześciu rozdziałów.

W **pierwszym rozdziale** omówiono zagadnienia przedsiębiorczości w ujęciu wielowątkowym. W tworzenie koncepcji przedsiębiorczości wniosły swój wkład wszystkie szkoły i kierunki ekonomii oraz zarządzania. Przedsiębiorczość można uznać za przedmiot zainteresowania badaczy z różnych dyscyplin. Jest ona analizowana nie tylko przez ekonomistów i menedżerów, lecz także przez socjologów, psychologów, politologów, pedagogów. Przedsiębiorczość można rozpatrywać na różne sposoby, zgodnie ze szkołami ekonomicznymi, głównymi koncepcjami zarządzania lub też opierając się na chronologii. Dlatego istnieje wiele podejść do definiowania, rozumienia i badania zjawiska przedsiębiorczości. Ten sam problem dotyczy pojęcia „przedsiębiorca”. Podejmowane są próby opracowania sylwetki „idealnego” czy też „przeciętnego” przedsiębiorcy oraz zastosowania jej w procesie edukacji i wzmocnienia postaw przedsiębiorczych młodzieży i osób niebędących przedsiębiorcami. Grupa przedsiębiorców jest heterogeniczna, występują między nimi znaczne różnice osobowościowe, charakterologiczne, psychospołeczne, motywacyjne i inne. Można więc przyjąć, że stworzenie jednej, akceptowanej przez wszystkich definicji przedsiębiorczości i przedsiębiorcy nie jest ani możliwe, ani konieczne. Działalność przedsiębiorcza to wynik interakcji trzech zmiennych: umiejętności dostrzeżenia przez człowieka szansy, jego motywacji i możliwości wykorzystania tej szansy oraz warunków otoczenia, w którym funkcjonuje. Szczególnie należy podkreślić rolę tych ostatnich. Kontekst zewnętrzny ma znaczący wpływ na motywacje ludzi do angażowania się w przedsiębiorczość – przedsiębiorcy indywidualni, podobnie jak i korporacyjni, muszą sobie radzić z niezliczoną ilością uwarunkowań stwarzanych przez otoczenie. Od początku transformacji ustrojowej rozwój przedsiębiorczości stanowił w Polsce jeden z ważniejszych celów strategicznych. Obecnie aktywność przedsiębiorcza Polaków jest znacząca, co przekłada się na wzrost gospodarczy kraju oraz wyższy poziom życia ludności. Potwierdza to wysoka pozycja Polski w rankingach przedsiębiorczości prowadzonych przez organizacje krajowe i międzynarodowe.

W **rozdziale drugim** dokonano klasyfikacji przedsiębiorczości zgodnie z różnymi kryteriami: z perspektywy osoby podejmującej działania przedsiębiorcze, ze względu na sposób prowadzenia działalności gospodarczej, w zależności od motywów jej podejmowania, ze względu na specyficzne cechy, z uwagi na użyteczność dla społeczeństwa, ze względu na obszar realizacji działań przedsiębiorczych, z uwagi na cechy osobowości założyciela firmy, ze względu na czas, ryzyko

i tempo zmian. Postawy i zachowania przedsiębiorcze, identyfikacja szans, wykorzystywanie okazji i uruchamianie nowych przedsięwzięć, prowadzenie firmy i zarządzanie nią tak, by mogła się rozwijać, wdrożenie innowacji, działanie na własną rękę, w zespole lub wewnątrz organizacji, kreowanie kapitału intelektualnego, tworzenie nowych wartości w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego – to tylko niektóre oblicza przedsiębiorczości. Dodając odpowiedni zestaw przymiotników do rzeczownika „przedsiębiorczość”, można wyróżnić wiele typów przedsiębiorczości – znaczną część z nich omówiono w sposób szczegółowy.

Rozdział trzeci został poświęcony problematyce zarządzania i rozwoju małych firm. Stały się one przedmiotem badań naukowych od lat 70. XX w., głównie ze względu na dostrzeżenie ich roli w gospodarczym i cywilizacyjnym rozwoju krajów. Na świecie opublikowano wiele prac naukowych omawiających specyfikę i problematykę małego biznesu, powstały także czasopisma naukowe zajmujące się tą tematyką. Zarządzanie małą firmą wymaga od właścicieli i kadry zarządzającej wielu kompetencji, z uwagi na liczne cechy specyficzne, niekiedy utrudniające, a czasami ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej. W warunkach globalnego, dynamicznego otoczenia na znaczeniu zyskuje posiadanie aktualnej wiedzy o determinantach rozwoju firm tego sektora, by wzmocnić ich potencjał oraz generowanie przewag konkurencyjnych. Możliwości funkcjonowania małych firm w znaczny sposób ograniczają różnorakie utrudnienia i problemy zewnętrzne, związane ze złożonością i zmiennością otoczenia, oraz wewnętrzne, spowodowane niesprawnością i nieskutecznością systemu zarządzania. Dlatego porażka w tym sektorze jest regułą, a nie wyjątkiem; małe firmy charakteryzują się najniższą przeżywalnością – przez pierwszy rok na rynku utrzymuje się średnio 2/3 z nich. W kolejnych latach prowadzenia działalności wskaźnik przeżywalności jest wyższy. To wynik procesu uczenia się i poszerzania kompetencji menedżerskich właścicieli. By dobrać odpowiednie współczesne koncepcje, metody i techniki zarządzania oraz umiejętnie i efektywnie je zastosować, należy dobrze poznać swoją firmę i opanować podstawy procesu zarządzania nią. Ma to decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój prowadzonej działalności, a także osiągnięcie sukcesu osobistego przez przedsiębiorcę.

W **rozdziale czwartym** omówiono koncepcje orientacji przedsiębiorczej, organizacji przedsiębiorczej oraz zarządzania przedsiębiorczego. W literaturze przedmiotu są przedstawiane różne podejścia do koncepcji orientacji przedsiębiorczej. Większość z nich bazuje na trzech wymiarach zaproponowanych przez D. Millera: podejmowanie ryzyka, innowacyjność i proaktywność⁴. Dwa dodatkowe wymiary zostały później wprowadzone przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa: agresywna konkurencyjność i autonomia⁵. Wielu badaczy z różnych krajów

⁴ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770-791.

⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21, s. 135-172.

na przestrzeni co najmniej dwóch dekad dokonało analizy tych wymiarów oraz ich wpływu na wyniki organizacji różnej wielkości (przeważnie bada się duże organizacje gospodarcze). W ostatnich latach koncepcja dobrze funkcjonującej organizacji przedsiębiorczej znacząco się rozwinęła, stając się jednym z kluczowych podejść do budowania nowoczesnych rozwiązań w zarządzaniu. To nowe zjawisko, wymagające zintegrowania różnych punktów widzenia i sposobów myślenia. Przedsiębiorczą organizację można opisać za pomocą takich cech, jak: innowacyjność, proaktywność, gotowość do podejmowania ryzyka, bliskie kontakty z interesariuszami, przekroczenie granic organizacyjnych, elastyczność, zaufanie, lojalność. Cechy organizacji przedsiębiorczej rozwijają się stopniowo, ponieważ istnieje potrzeba zmiany wielu istniejących systemów i postaw. Biorąc pod uwagę kontekst współczesnej gospodarki, koniecznością staje się przekształcenie firm różnej wielkości w organizacje przedsiębiorcze. Także istnieje wiele podejść do zdefiniowania zarządzania przedsiębiorczego. Ponieważ dotyczą one przede wszystkim dużych organizacji gospodarczych, zaproponowano następującą definicję, dostosowaną do uwarunkowań małych firm: jest to zbiór praktyk zarządzania charakteryzujących się orientacją na wykorzystanie egzogenicznych i endogenicznych szans, popartych gotowością do innowacji i proaktywną kulturą organizacyjną, inspirowanych przez kompetentną kadrę kierowniczą, wdrożenie których ma pozytywny wpływ na wyniki firmy. Upraszczając, można powiedzieć, że zarządzanie przedsiębiorcze to zarządzanie wzbogacone o wszelkiego rodzaju działania przedsiębiorcze. Kształtowanie zarządzania przedsiębiorczego może się odbywać na podstawie różnych modeli i za pomocą różnorodnych działań i metod, omówionych w tym rozdziale.

Metodykę i wyniki badań empirycznych dotyczących problematyki zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny przedstawiono w **rozdziale piątym**. W wyniku dogłębnej analizy współczesnej literatury światowej i polskiej na temat zarządzania przedsiębiorczego zostało wyłonionych 9 jego wymiarów. W pełnym zakresie mogą je zrealizować duże, przedsiębiorcze organizacje. Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych firm w sposób istotny ogranicza działania w poszczególnych wymiarach. Udowodniły to badania empiryczne przeprowadzone w 504 małych firmach Lubelszczyzny. Każdy wymiar został oceniony za pomocą specjalnie opracowanych pytań, skierowanych do właścicieli lub menedżerów zarządzających badanymi jednostkami. Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła na przyjęcie hipotezy 1 zakładającej, że wymiary zarządzania przedsiębiorczego w badanych firmach, zidentyfikowane w literaturze, nie są realizowane w pełnym zakresie. Na podstawie uzyskanych wyników opracowano konstrukt zarządzania przedsiębiorczego dopasowany do specyfiki jednostek należących do tego sektora. Składa się on z czterech wymiarów: przedsiębiorcze praktyki zarządzania, orientacja na innowacje, kultura przedsiębiorczości oraz kompetencje kierownictwa.

Rozdział szósty jest poświęcony problematyce oceny stopnia realizacji czterech wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach oraz modelowania wpływu na osiągnięte przez nie wyniki. Na podstawie przeglądu literatury światowej i polskiej dokonano operacjonalizacji zmiennych latentnych koncepcyjnego modelu zarządzania przedsiębiorczego oraz sformułowano hipotezy badawcze. Za pomocą metody analizy skupień dokonano weryfikacji hipotez dotyczących oceny zakresu działań badanych firm w każdym wymiarze. Hipotezy dodatkowe dotyczyły podziału firm w zależności od ich wielkości oraz okresu funkcjonowania na rynku. W każdym wymiarze zostały zidentyfikowane jednostki wykazujące się najlepszymi wynikami (benchmarki). Wyniki firm mierzono za pomocą miar subiektywnych, które od dawna są stosowane w badaniach z dziedziny zarządzania. Mierzy się je na podstawie postrzegania przez kierownictwo firmy zmiany jej sytuacji w stosunku do poprzednich okresów lub w stosunku do konkurencji w takich kategoriach, jak: osiągnięty zysk, udział w rynku, pozycja konkurencyjna, wzrost sprzedaży, zadowolenie klientów, liczba pracowników. Takie podejście daje wiele korzyści, szczególnie w przypadku małego biznesu. Po pierwsze, jest ono szczególnie użyteczne przy ocenie szerszego, niefinansowego wymiaru wyników. Po drugie, miary obiektywne w tym sektorze są trudne, a często niemożliwe do zdobycia. Uzyskane w trakcie badań dane i informacje pozwoliły na zastosowanie metody modelowania strukturalnego. Model równań strukturalnych określa relacje wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w badanych firmach oraz ich wpływ na wyniki przez nie osiągnięte. Uzyskane rezultaty pozwoliły na wyciągnięcie wniosków i opracowanie rekomendacji dla kierownictwa małych firm w zakresie kształtowania systemów zarządzania przedsiębiorczego.

W naukach o zarządzaniu coraz częściej podkreśla się rolę przedsiębiorczości w procesie zarządzania organizacją. Jednym z tematów zainteresowania badaczy zajmujących się zjawiskiem przedsiębiorczości organizacyjnej jest ustalenie kierunków zmian w zarządzaniu firmami, prowadzących do uzyskiwania wyników ponadprzeciętnych w branży oraz zapewnienia rozwoju tych firm.

Autorka wyraża podziękowanie właścicielom i menedżerom zarządzającym ponad 500 małych firm z województwa lubelskiego za wzięcie udziału w badaniach i poświęcenie swojego cennego czasu na wypełnienie dość obszernej ankiety.

1. Przedsiębiorczość w ujęciu wielowymiarowym

1.1. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca – podstawy teoretyczne

1.1.1. Rozwój teorii przedsiębiorczości w ujęciu historycznym

Przedsiębiorczość to szerokie, wieloznaczne i wielowątkowe pojęcie, które ostatnio nabiera szczególnego znaczenia na całym świecie. Kojarzy się z rozwojem krajów, ale także z sukcesem ludzi i firm. Współczesna, globalizująca się gospodarka światowa wymaga od swoich uczestników przedsiębiorczych zachowań i działań, nastawionych na ciągłe poszukiwanie i wykorzystanie szans płynących z otoczenia, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań oraz, cytując J.A. Timmonsa, „tworzenie czegoś wartościowego praktycznie z niczego”⁶. Przedsiębiorczość jest powszechnie uznawana za „motor rozwoju gospodarczego i społecznego na całym świecie”⁷. Przedstawiciele nauki, biznesu, władz starają się lepiej zrozumieć jej istotę i proces, uznając, że jest ona kluczowym źródłem innowacji i zmian gospodarczych, a tym samym stanowi podstawę dla długoterminowej efektywności i konkurencyjności gospodarek narodowych.

Istnieje wiele sposobów definiowania, rozumienia i analizy przedsiębiorczości; P.F. Drucker pisze: „od czasu, gdy Say ukuł tę nazwę blisko dwieście lat temu, panuje całkowite zamieszanie w definiowaniu pojęć »przedsiębiorca« i »przedsiębiorczość«”⁸. Prawie 20 lat później potwierdza to K.B. Matusiak: „mimo upływu ponad 250 lat mniej lub bardziej systematycznych badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości, jest ono analizowane w różnych ujęciach, dla których trudno znaleźć wspólny mianownik”⁹. Fenomen przedsiębiorczości analizują i wyjaśniają przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych – ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii, prawa, administracji, etyki itp. A od kiedy P.F. Drucker stwierdził, że „przedsiębiorczość nie jest ani nauką, ani sztuką. Jest praktyką”¹⁰, o przedsiębiorczości zaczęli dyskutować i pisać również praktycy działający w rozmaitych sferach – przemyśle, fizyce, astronomii, biologii, medycynie, ekologii, informatyce itp.

Trudno w sposób jednoznaczny zdefiniować przedsiębiorczość, ponieważ jest ona zjawiskiem wieloaspektowym, wielowątkowym, a każdy autor najczęściej dostrzega jakieś poszczególne aspekty przedsiębiorczości, nie obejmując całości

⁶ J.A. Timmons, *New venture creation*, Irwin, Homewood 1994, s. 26.

⁷ D.B. Audretsch, *Entrepreneurship. A survey of the literature*, Enterprise Papers 2003, no. 14, s. 5.

⁸ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 30.

⁹ K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 2 rozsz., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 278.

¹⁰ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 8.

obrazu¹¹. Trudno jest się nie zgodzić z tymi autorami, którzy uważają, iż przedsiębiorczość stanowi funkcję wielu zmiennych i nie może być wyjaśniana przez pojedyncze czynniki¹².

Co roku na całym świecie, w tym w Polsce, publikowane są setki prac naukowo-badawczych poświęconych problematyce przedsiębiorczości. Niektórzy autorzy uważają, że obecnie przedsiębiorczość staje się odrębną dziedziną nauki¹³, inni zaś twierdzą odwrotnie, że zbyt mocno integruje się z innymi dyscyplinami naukowymi i jest przez nie wchłaniana, przez co traci swoją tożsamość¹⁴. Zasadny wydaje się pogląd R.K. Mitchella mówiący, że trzeba dążyć do spójności badań w zakresie przedsiębiorczości, a jednocześnie korzystać z dorobku innych nauk, realizować wspólne projekty, wzbogacając tym samym teorię tej dziedziny¹⁵.

Badania w zakresie przedsiębiorczości stają się coraz bardziej popularne. Zmienia się także ich charakter – z praktycznego na coraz bardziej teoretyczny¹⁶. Ponieważ jest to dość nowy obszar badawczy, nieposiadający własnego wypracowanego instrumentarium, badacze zapożyczają koncepcje i metody z innych podstawowych dyscyplin, takich jak ekonomia, psychologia, socjologia, oraz dostosowują je do nauki przedsiębiorczości. Takie importowanie podejść z innych dziedzin stanowi często pierwszy krok w kierunku tworzenia własnej teorii, specyficznej dla nowej dyscypliny. Podobna „intelektualna pożyczka” koncepcji i idei z innych dziedzin jest potrzebna, by zrozumieć i wyjaśnić różnorodne fundamentalne zjawiska w zakresie przedsiębiorczości. H. Landström i F. Lohrke

¹¹ M.B. Low, I.C. MacMillan, *Entrepreneurship. Past research and future challenges*, „Journal of Management” 1988, no. 14(2), s. 139-161.

¹² J. Pandey, N.B. Tewary, *Locus of control and achievement values of entrepreneurs*, „Journal of Occupational Psychology” 1979, no. 50, s. 107-111.

¹³ S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review” 2000, no. 25(1), s. 217-226; S. Venkataraman, *The distinctive domain of entrepreneurship research*, [w:] J.A. Katz, R.H. Brockhaus (red.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, vol. 3, JAI Press, Greenwich 1997, s. 119-138.

¹⁴ T. Baker, T. Pollock, *Making the marriage work. The benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization*, „Strategic Organization” 2007, no. 5(3), s. 297-312; G.D. Meyer, *Commentary. On the integration of strategic management and entrepreneurship. Views of a contrarian*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, no. 33(1), s. 341-351.

¹⁵ R.K. Mitchell, *Increasing returns and the domain of entrepreneurship research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35(4), s. 615-629.

¹⁶ G. Candida, C.G. Brush, T.S. Manolova, L.F. Edelman, *Separated by a common language? Entrepreneurship research across the Atlantic*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, vol. 32(2), s. 249-266; P. Davidsson, J. Wiklund, *Levels of analysis in entrepreneurship research. Current research practice and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, no. 25(4), s. 81-100; S.A. Zahra, *A theory on international new ventures. A decade of research*, „Journal of International Business Studies” 2005, no. 36(1), s. 20-28; H. Landström, F. Lohrke, *Historical foundations of entrepreneurial research*, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 3-9.

uważają, że przyniosła ona kilka ważnych korzyści¹⁷. Po pierwsze, ze względu na wielowymiarowość analiza zjawiska przedsiębiorczości wymaga wielu pojęć i teorii, żadne z nich wzięte z osobna nie może w pełni oddać jego istoty. Po drugie stosowanie uznanych koncepcji z klasycznych dziedzin, takich jak ekonomia, psychologia i socjologia, pomaga w rozwoju stosunkowo młodych nauk, takich jak przedsiębiorczość. Poza tym wzmacnia to więzi między przedsiębiorczością a innymi dziedzinami. Należy jednak pamiętać, że niedopasowanie pomiędzy teorią a kontekstem może doprowadzić do ustaleń niejednoznacznych lub wręcz błędnych. Jak prawidłowo zauważają S.A. Zahra, M. Wright, S.G. Abdelgawad, gdy korzystamy z metodologii innych dyscyplin, musimy dokonać kontekstualizacji teorii, których używamy¹⁸.

Na przestrzeni ostatnich dwóch wieków ukazało się wiele różnorodnych poglądów na temat przedsiębiorczości, prezentowanych przez naukowców i praktyków z różnych stron świata i różnych dyscyplin naukowych. Można jednak stwierdzić, że powstały one na fundamentalnych założeniach, które do dziś nie straciły na swej aktualności. W pracach tych przedstawiono szerokie spektrum zagadnień związanych z istotą przedsiębiorczości, jej rolą i znaczeniem. Już na początku XIX w. zostały określone ekonomiczne, organizacyjne i psychologiczne cechy przedsiębiorczości, które później przekształciły się w jej podstawowe funkcje. W tym samym XIX w. wskazano na innowacyjny charakter przedsiębiorczości, ten punkt widzenia szczególnie rozbudowuje się na przełomie XX i XXI w. Bardzo ciekawe badania przeprowadzili H. Landström, G. Harirchi i F. Åström. Przeanalizowali dorobek wielu najczęściej cytowanych na świecie „producentów wiedzy” w zakresie przedsiębiorczości i stwierdzili, że w ciągu ostatniej dekad, po prawie 30 latach systematycznych badań w tej dziedzinie, można mówić o jej dojrzałości oraz społecznym i poznawczym znaczeniu. Przedsiębiorczość stała się popularnym obszarem dociekań naukowych i zainteresowań wśród naukowców z wielu różnych dziedzin. Początki stanowiły indywidualne prace badawcze pionierów w obrębie dyscyplin głównego nurtu, takich jak ekonomia, historia gospodarcza, psychologia i socjologia. Kontynuując je w latach 70. i 80. XX w., naukowcy doprowadzili do przekształcenia przedsiębiorczości w odrębną dziedzinę penetracji naukowej. Następnie badacze z przełomu wieków odegrali ważną rolę w budowaniu infrastruktury tych badań, a na początku XXI w.

¹⁷ Szerzej na ten temat: H. Landström, F. Lohrke, *Historical foundations of entrepreneurial research*, op. cit., s. 3-9; K.E. Weick, *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, New York 1979; D.A. Whetten, T. Felin, B.G. King, *The practice of theory borrowing in organizational studies. Current issues and future directions*, „Journal of Management” 2009, vol. 35(3), s. 537-563.

¹⁸ S.A. Zahra, M. Wright, S.G. Abdelgawad, *Contextualization and the advancement of entrepreneurship research*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 5, s. 479-500.

swymi koncepcjami teoretycznymi i praktycznymi pomagają zrozumieć zjawisko przedsiębiorczości¹⁹.

W literaturze naukowej wielokrotnie podejmowano próby określenia pojęcia „przedsiębiorczość”, zagadnieniami tymi zajmowało się i zajmuje wielu teoretyków. Przedstawiane są rozmaite podejścia do zbadania istoty i znaczenia tego zjawiska. Do zgłębienia fenomenu przedsiębiorczości oraz oceny jej znaczenia i funkcji stosuje się różne przesłanki teoretyczne. Nauka o przedsiębiorczości rozwija się dynamicznie na całym świecie, potrzebne jest więc uporządkowanie różnych poglądów, podejść i kierunków badań.

Porządkując definicje przedsiębiorczości w ujęciu historycznym, M. Morris, P. Lewis i D. Sexton opisują siedem najistotniejszych koncepcji²⁰:

1) tworzenie bogactwa – przedsiębiorczość polega na podejmowaniu ryzyka towarzyszącego produkcji, by otrzymać zysk;

2) tworzenie przedsiębiorstwa – przedsiębiorczość wiąże się z założeniem nowej, nieistniejącej wcześniej działalności biznesowej;

3) tworzenie innowacji – przedsiębiorczość przewiduje powstawanie unikatowej kombinacji środków, zasobów, które sprawiają, że istniejące metody lub produkty stają się nieaktualne, przestarzałe;

4) tworzenie zmiany – przedsiębiorczość wymaga wprowadzenia zmian polegających na dostosowaniu, adaptacji czy modyfikacji własnych umiejętności po to, by dostrzec i wykorzystać możliwości dostępne w otoczeniu;

5) tworzenie zatrudnienia – przedsiębiorczość dotyczy gromadzenia, zarządzania i rozwijania czynników produkcji, w tym zasobów ludzkich;

6) tworzenie wartości – przedsiębiorczość jest procesem tworzenia wartości dla klientów dzięki realizacji pojawiających się szans;

7) tworzenie wzrostu – przedsiębiorczość jest kojarzona z silną, pozytywną orientacją na wzrost sprzedaży, dochodów, majątku i zatrudnienia.

Z kolei G. Corbetta, M. Huse i D. Ravasi w rozumieniu przedsiębiorczości wyróżniają cztery nurty²¹:

1) nurt syntezy, mający swe podstawy w ekonomii i kierujący się w stronę polityki i gospodarki;

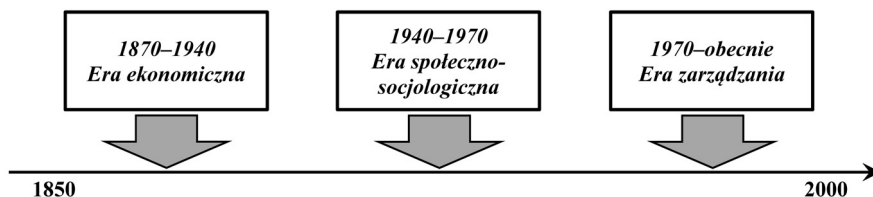
2) nurt separacji, w którym podejmuje się próby wyróżnienia i odseparowanie przedsiębiorczości od innych nauk;

3) nurt strategii, w którym udowadnia się konieczność zintegrowania koncepcji myślenia strategicznego i przedsiębiorczego;

¹⁹ H. Landström, G. Harirchi, F. Åström, *Entrepreneurship. Exploring the knowledge base*, „Research Policy” 2012, no. 41, s. 1154-1181.

²⁰ M. Morris, P. Lewis, D. Sexton, *Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, no. 59(1), s. 21-31.

²¹ G. Corbetta, M. Huse, D. Ravasi, *Crossroad of entrepreneurship*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2004, s. 76.



Rysunek 1.1. Układ historyczny badań nad przedsiębiorczością

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Landström, F. Lohrke, *Historical foundations of entrepreneurial research*, op. cit., s. 20.

4) nurt specjalizacji, w ramach którego analizuje się różne typy i rodzaje przedsiębiorczości (rodzinna, technologiczna, międzynarodowa, kobiet itp.).

Inne podejście prezentują H. Landström i F. Lohrke, wydzielając trzy epoki przedsiębiorczości (rys. 1.1).

W każdej z nich dominują niektóre specyficzne dyscypliny. Początkowo przedsiębiorczość była mocno zakotwiczona w ekonomii (1870-1940), następnie dominowały nauki społeczne (1940-1970), a po 1970 r. w pracach badawczych pojawiły się i mocno utrwaliły wątki nauk o zarządzaniu. Autorzy tego podejścia podkreślają, że badania w ramach teorii przedsiębiorczości od początku miały charakter eklektyczny, a zainteresowanie nimi wyrażali badacze z różnych dyscyplin.

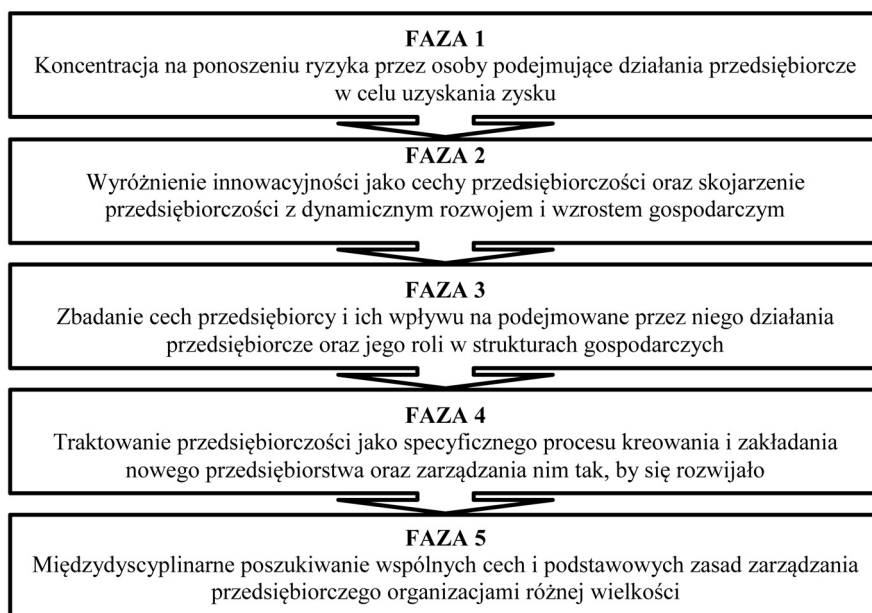
Z kolei T. Piecuch proponuje pogrupować definicje przedsiębiorczości w trzy kategorie, dodając, że wszystkie wymienione sposoby jej rozumienia „są ze sobą ściśle powiązane, uzupełniają się i przeplatają wzajemnie”²²:

- 1) przedsiębiorczość jako postawa;
- 2) przedsiębiorczość jako zachowanie;
- 3) przedsiębiorczość jako proces.

Analizując wymienione wyżej i inne sposoby²³ przedstawiania procesu rozwoju teorii przedsiębiorczości, można wyróżnić w nim następujące fazy (rys. 1.2).

²² T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 39.

²³ Różnorodne podejścia do klasyfikacji teorii przedsiębiorczości zawierają publikacje takie jak: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003; M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2001, s. 35-37; T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 36-42; B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 22-29; V.P. Smirnov, *Primenenie refleksivnogo podhoda v issledovanii sonremennogo predpinimatel'stva*, „Problemy Sovremennoj Ekonomiki” 2011, nr 1, s. 123-127; D.V. Kislin, *Osnovnye podhody v issledovanii fenomena predprinimatel'stva*, „Vestnik Nižegorodskogo Universiteta im. N.I. Lobačevckogo”, 2008, nr 6, s. 208-218; M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2009, s. 43-109.



Rysunek 1.2. Fazy rozwoju teorii przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Fazy te nie mają ścisłych granic czasowych; w różnych okresach rozwoju teorii przedsiębiorczości możemy znaleźć definicje mieszczące się w nurcie badawczym tej czy innej fazy. Także poglądy poszczególnych autorów zmieniały się, ewaluowały, więc możemy się spotkać z odmiennym, należącym do różnych faz, traktowaniem przez nich istoty tego pojęcia.

Faza 1.

Pierwsze wzmianki o przedsiębiorczości można odnaleźć w pracach starożytnych greckich filozofów i myślicieli. Na przykład Arystoteles uważał za niedopuszczalną taką działalność przedsiębiorczą, której jedynym motywem jest dążenie do zysku. Uważał, że powoduje to zniszczenie naturalnego ładu²⁴. Angielski filozof T. Hobbes przedsiębiorczość i pracę ludzi uzależniał od zainteresowania nimi ze strony państwa, twierdził, iż należy popierać różnego rodzaju rzemiosła, żeglugę, rybołówstwo, rolnictwo i wszystkie inne branże przemysłu²⁵.

Ussystematyzowane podejście do zdefiniowania i oceny przedsiębiorczości zaczęło się kształtować na przełomie XVIII i XIX w. Główną rolę odegrali tu przedstawiciele nauk ekonomicznych. W definicjach pierwszej fazy podkreśla się

²⁴ D.S. L'vov (red.), *Institucional'naâ ekonomika*, Izdatel'stvo Infra-M, Moskva 2001, s. 110-112.

²⁵ T. Gobbs, *Leviafan, ili Materiâ, forma i vlast' gosudarstva cerkovnogo i graždanskogo*, [w:] idem, *Socineniâ*, t. 2, red. V.V. Sokolov, Izdatel'stvo Mysl', Moskva 1991, s. 180-181.

zazwyczaj, że działaniom przedsiębiorczym, których celem jest zysk, zawsze towarzyszy pewien stopień ryzyka. Autorzy na ogół nie podają sposobu ich realizacji, dlatego stanowią one punkt wyjścia do dalszej ich konceptualizacji.

Jako pierwszy przedsiębiorczość zdefiniował R. Cantillon w swoim dziele *Ogólne rozważania nad prawami handlu* napisanym w 1730 r., a opublikowanym w 1755 r. W opinii francuskiego ekonomisty przedsiębiorczość to zdolność do przewidywania i skłonność do podejmowania ryzyka²⁶, polowanie na okazje wszędzie tam, gdzie lokalna nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny²⁷. Znaczący wkład w rozwój teorii przedsiębiorczości wniósł A. Smith. Ten szkocki myśliciel i filozof przedsiębiorczość utożsamiał z umiejętnością oszczędzania i mobilizowania kapitału w celu wykorzystania go do realizacji określonych idei i osiągnięcia zysku, uwzględniając towarzyszące tym działaniom ryzyko ekonomiczne²⁸. W tym podejściu można zauważyć wszystkie trzy główne składniki działalności przedsiębiorczej: zysk – jako jej cel, idea biznesowa – jako sposób jego osiągnięcia oraz ryzyko – jako nieunikniony negatywny warunek całego procesu. A. Smith uważał, że w gospodarce rynkowej przedsiębiorczość jest czymś naturalnym: jeżeli istnieje kapitał, praca i surowce, ona rodzi się spontanicznie²⁹.

J.-B. Say także określał przedsiębiorczość jako umiejętność połączenia trzech klasycznych czynników produkcji – ziemi, kapitału oraz pracy – w celu organizacji procesu produkcyjnego, dodając, że do tego potrzebna jest wiedza naukowa³⁰. Uważał, że przedsiębiorczość polega na przenoszeniu zasobów z obszarów o niższej efektywności do obszarów o efektywności wyższej. D. Ricardo, porządkujący idee A. Smitha i „formalizujący” jego teorię³¹, widział w przedsiębiorczości absolutny, wieczny, naturalny sposób działalności produkcyjnej, element konieczny efektywnego gospodarowania³². Twórca podstaw ekonomii neoklasycznej A. Marshall, chociaż wprost nie zajmował się w swoich rozważaniach definiowaniem przedsiębiorczości, twierdził, że przyspiesza ona procesy

²⁶ Cyt. za: T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 37.

²⁷ Cyt. za: M.N. Rothbard, *Economic thought before Adam Smith. An austrian perspective on the history of economic thought*, vol. 1, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2006, s. 352.

²⁸ T. Piecuch, op. cit., s. 19-20.

²⁹ V.I. Titov, *Ekonomika predpriâtiâ*, s. 7-8, <http://biglibrary.ru/category40/book138/part1/> [dostęp: 2.03.2015].

³⁰ J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej czyli Prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, tłum. W. Giełżyński, S. Czernecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 550-551.

³¹ W. Kwaśnicki, *Ekonomia klasyczna – spojrzenie z innej perspektywy*, „*Ekonomista*” 1998, nr 5-6, s. 603.

³² V.V. Motylev, *Zapadnye ekonomisty o razvitiî teorii stoimosti*, „*Ekonomičeskij Žurnal*” 2011, t. 4, no. 24, s. 126.

rozwojowe, stanowiąc czwarty czynnik produkcji³³. Znaczący wkład w rozwój teorii przedsiębiorczości wniósł F.H. Knight, amerykański ekonomista. Pod terminem „przedsiębiorczość” rozumiał zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności. Jest ona związana z niepewnością wyników działalności firmy, nie zaś z menedżerską, organizacyjną lub innowacyjną działalnością przedsiębiorcy³⁴. Podejście tego autora do przedsiębiorczości, jej istoty i funkcji do tej pory stanowią przedmiot zainteresowania naukowców³⁵.

Faza 2.

W drugiej fazie zjawisko przedsiębiorczości kojarzy się z rozwojem gospodarki, doskonaleniem i harmonizacją jej struktury, uważa się, że dzięki swojemu innowacyjnemu charakterowi stanowi ona siłę społeczno-gospodarczą kraju.

Fazę tę zapoczątkował J. Schumpeter, austriacki ekonomista, uważany za jednego z najwybitniejszych ekonomistów XX w. oraz prekursora badań nad przedsiębiorczością. Definiuje ją on jako „nową kombinację środków produkcji, umożliwiającą wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji”³⁶. Tym samym uważał, że przedsiębiorczość wiąże się wprost z innowacjami, które są tak źródłem, jak i efektem działań przedsiębiorczych, podkreślał, że innowacyjna kombinacja zasobów jest czynnikiem rozwoju gospodarczego kraju. Podobnie przedsiębiorczość definiuje B.F. Hoselitz, kojarząc ją z ponoszeniem niepewności, koordynacją zasobów produkcyjnych, wprowadzaniem innowacji i dostarczaniem kapitału³⁷.

P.F. Drucker, guru w dziedzinie zarządzania i przedsiębiorczości, ujmując przedsiębiorczość jako „systematyczną innowację opartą na pojawiających się zmianach i wychodzeniu poza utarte schematy myślenia, jako zdolność do poszukiwania zmian, reagowania na nie i wykorzystania ich jako okazji (szansy) lub ujmując inaczej jako zdolność do innowacji, podejmowania skalkulowanego ryzyka, zaprojektowania i doprowadzenia do końca określonego projektu”³⁸. F.A. von Hayek, angielski noblista z 1974 r. w dziedzinie ekonomii, istotę przedsiębiorczości widział w poszukiwaniu i analizowaniu nowych możliwości rynkowych, podkreślając, że przewagę mają osoby posiadające specyficzną, użyteczną

³³ I. Czaja, *Przedsiębiorca w teorii Alfreda Marshalla*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 799, s. 5.

³⁴ F.H. Knight, *Risk, uncertainty and profit*, Dover Publications, Mineola–New York 2006, s. 271-289.

³⁵ R.B. Emmett, *Frank H. Knight on the „entrepreneur function” in modern enterprise*, <http://ssrn.com/abstract=1698107> [dostęp: 24.03.2015].

³⁶ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, tłum. J. Grzywicka, wstęp J. Górski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 101-104.

³⁷ B.F. Hoselitz, *Entrepreneurship and economic growth*, „American Journal of Economics and Sociology” 1952, vol. 12, iss. 1, s. 100.

³⁸ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 44.

wiedzę, dzięki której potrafią wprowadzać innowacyjne rozwiązania³⁹. I. Kirzner, czołowy przedstawiciel szkoły austriackiej, twierdzi, że przedsiębiorczość jest ważnym składnikiem rzeczywistości gospodarczej, a proces przedsiębiorczy doprowadza rynek do stanu równowagi. Uważa, że przedsiębiorczość to postrzeganie i wykorzystanie szans. Jednak tak samo jak inni przedstawiciele tej szkoły podkreślał, że zysk jest najważniejszym celem, najskuteczniejszą zachętą i najważniejszym motywem działalności przedsiębiorców⁴⁰.

Współcześni autorzy w swoich definicjach często łączą podejścia pierwszej i drugiej fazy, podkreślając równocześnie ekonomiczny i twórczy charakter przedsiębiorczości. T. Kraśnicka traktuje ją jako „szczególny typ aktywności ludzi, zorientowanej na wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu szans i/lub pomyślnych »zbiegów okoliczności« w organizacji w celu uzyskania określonych korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych”⁴¹.

Faza 3.

Trzecia faza, czyli skojarzenie przedsiębiorczości z cechami przedsiębiorcy, polega na analizowaniu jej źródeł oraz uwarunkowań rozwoju. W tym ujęciu przedsiębiorczość traktuje się jako zestaw cech przedsiębiorcy lub organizacji. Cechy te mogą być wrodzone, nabyte, a niekiedy wręcz wymuszone przez uwarunkowania zewnętrzne, w których funkcjonują ludzie i instytucje.

Fazę tę rozpoczął M. Weber, który jako jeden z pierwszych skojarzył przedsiębiorczość z charyzmatycznym przywództwem. Doceniał jego rolę w tworzeniu nowych przedsiębiorstw oraz we wprowadzeniu innowacji do już istniejących, uważał, że kapitalistyczny przedsiębiorca jest „raczej racjonalnym profesjonalistą, niż natchnionym wynalazcą”⁴². Także H. Mintzberg źródła przedsiębiorczości upatruje w określonym sposobie działania, umiejętności aktywnego poszukiwania możliwości biznesowych w warunkach niepewności⁴³.

W koncepcji D. McClellanda przedsiębiorczość jest rezultatem mocno rozwiniętej potrzeby motywacji osiągnięć, orientacji na osiągnięcie celu. Potrzebę tę kształtuje, obok czynników ekonomicznych i społecznych, wewnętrzne poczucie osobistych dokonań⁴⁴.

³⁹ C. Nishiyama, K.R. Leube, W. Glenn Campbell, *The essence of Hayek*, Hoover Institution Press, Stanford 1984, s. 74.

⁴⁰ Głęboką analizę natury przedsiębiorczości można znaleźć w książkach: I. Kirzner, *Competition and entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago–London 1973; idem, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, tłum. K. Śledziński, Fijorr Publishing, Warszawa–Chicago 2010 oraz T. Piecuch, op. cit., s. 28; *Israel Kirzner's entrepreneurship*, https://www.google.pl/?gws_rd=ssl#q=israel%20kirzner%27s%20entrepreneurship [dostęp: 10.03.2015].

⁴¹ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 75.

⁴² Cyt. za: M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. O trudnościach...*, op. cit., s. 81-83. Szerzej o przedsiębiorczości w ujęciu Weberowskim: R. Majkut, *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2014, s. 34-38.

⁴³ A. Gawęł, *Proces przedsiębiorczy. Tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 41.

⁴⁴ R. Majkut, op. cit., s. 131-132.

Jak wskazano w wyżej wymienionych przykładach, definiowanie przedsiębiorczości w tej fazie opiera się na różnorodnych przesłankach – niekiedy kładzie się nacisk na sposób zachowania przedsiębiorców, w innych przypadkach podkreśla się ich cechy indywidualne, osobowościowe. P.F. Drucker zauważa zaś, że przedsiębiorczość może być cechą nie tylko danej osoby, lecz także instytucji, przy czym nie należy jej ograniczać jedynie do sfery instytucji gospodarczych. Może charakteryzować ponadto działanie organizacji społecznych i publicznych⁴⁵. Autor ten podkreśla, że oznacza ona „gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji do elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków”⁴⁶.

Dla J. Penca przedsiębiorczość to myślenie i działanie w sposób kreatywny, nastawienie na zmiany, poszukiwanie i realizacja nowych pomysłów, umiejętność bycia improwizatorem, organizatorem, pragmatycznym wizjonerem, politykiem, integratorem i strategiem⁴⁷. Według A. Shapero i L. Sokol przedsiębiorczość wynika z postaw jednostek znajdujących się w obliczu radykalnych zmian o pozytywnym lub negatywnym charakterze. Chęć znalezienia nowych opcji życiowych prowadzi do tzw. zdarzenia przedsiębiorczego⁴⁸. B. Bojewska twierdzi, że określenie kategorii przedsiębiorczość wymaga uwzględnienia ścisłego związku pomiędzy pojmowaniem jej jako cechy i jako funkcji: jest to „zbiór zachowań (działań i oddziaływań), których celem jest tworzenie i realizowanie przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie określonych wartości w warunkach niepewności i ryzyka”⁴⁹.

Faza 4.

Prace wielu autorów wskazują, że wśród różnorodnych podejść szczególnie obiecujące wydają się te, które mają charakter wielowymiarowy i dynamiczny, procesowy, uwzględniający czynnik czasu. Wtedy przedsiębiorczość jest traktowana jako złożony proces, uwarunkowany konfiguracją różnych czynników.

Za autorów podejścia procesowego do przedsiębiorczości uważa się J.A. Timmonsa i H.H. Stevenсона, przedstawicieli szkoły harwardzkiej, którzy zdefiniowali ją jako „proces tworzenia lub rozpoznawania szans oraz wykorzystywania ich bez względu na posiadane aktualnie zasoby [...]. Jest ona aktem twórczym przedsiębiorcy, który znajduje w sobie i poświęca dość energii, aby zainicjować

⁴⁵ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 34, 156.

⁴⁶ Ibidem, s. 34-35.

⁴⁷ J. Penc, *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 1, s. 27-38; idem, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 86.

⁴⁸ A. Shapero, L. Sokol, *The social dimensions of entrepreneurship*, [w:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (red.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982, s. 72-90.

⁴⁹ B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 111.

i zbudować przedsiębiorstwo lub organizację, zamiast tylko obserwować, analizować i opisywać ją⁵⁰. Podobnie R.D. Hisrich i M.P. Peters określają przedsiębiorczość jako „proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość, w ramach którego poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i oczekując uzyskania nagrody finansowej i osobistej satysfakcji”⁵¹.

W. Adamczyk uważa, że przedsiębiorczość jest zorganizowanym procesem sekwencyjnych działań, ukierunkowanym na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku⁵². W węższym znaczeniu oznacza proces polegający na uczynieniu z innowacji przedmiotu transakcji kupna–sprzedaży. M. Bratnicki i J. Strużyńska w swojej definicji łączą podejścia z drugiej i trzeciej fazy, zwracając uwagę, że przedsiębiorczość ma cechy procesu, w wyniku którego innowacja jest transformowana na możliwości rynkowe lub tworzenie przewagi konkurencyjnej, podczas gdy sama jest z kolei wynikiem strategii i zachowań przedsiębiorczych w organizacji⁵³. Także T. Piecuch przedstawia proces przedsiębiorczy jako kolejno następujące po sobie fazy: od identyfikacji szans w otoczeniu, przez tworzenie i realizację innowacyjnego pomysłu, po osiągnięcie określonych efektów⁵⁴. M. Strużyńska podkreśla, że przedsiębiorczość jest złożonym procesem o charakterze zorganizowanym, opartym na współpracy, związanym z wprowadzaniem zmian⁵⁵. W.D. Bygrave przedstawia proces przedsiębiorczości jako wiele następujących po sobie etapów: kreacja pomysłu lub koncepcji biznesu; zdarzenie, które wywołuje działania ukierunkowane na uruchomienie biznesu; wdrożenie tych działań; ich rozwój. Sugeruje on konieczność rozumienia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości z perspektywy dynamicznej⁵⁶.

Istnieje wiele innych definicji podkreślających procesowy charakter przedsiębiorczości. Można tu wymienić autorów, takich jak: N. Churchill, D.F. Kuratko⁵⁷, J.S. Metcalfe, E. Santarelli, M. Vivarelli, K. Hindle, Ch. Korunka, H. Frank, M. Lueger, J. Mugler⁵⁸, R. Kao, M.H. Morris, S. Shane, S. Venkataraman⁵⁹. J. Tar-

⁵⁰ J.A. Timmons, *New venture creation...*, op. cit., s. 5.

⁵¹ R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, wyd. 2, Irwin, Chicago 1992, s. 10.

⁵² W. Adamczyk, *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 11, s. 14.

⁵³ M. Bratnicki, J. Strużyńska, op. cit., s. 34-35.

⁵⁴ T. Piecuch, op. cit., s. 43-46.

⁵⁵ M. Strużyńska (red.), op. cit., s. 112-113.

⁵⁶ W.D. Bygrave, *The entrepreneurial process*, [w:] W.D. Bygrave, A. Zacharakis (red.), *The portable MBA in entrepreneurship*, wyd. 4, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 5.

⁵⁷ Szczegółowy opis można znaleźć w: J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 19-20.

⁵⁸ Szczegółowy opis można znaleźć w: A. Gaweł, op. cit., s. 52-62.

⁵⁹ Szczegółowy opis można znaleźć w: A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość jako proces współdziałania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 32-33.

galski podsumowując dorobek podejścia procesowego, proponuje rozumieć pod terminem „przedsiębiorczość” proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, który składa się z rozpoznania szans i możliwości rynkowych, przygotowania planu i zgromadzenia zasobów, założenia przedsiębiorstwa oraz prowadzenia go przez kolejne fazy rozwoju⁶⁰.

Faza 5.

Przedstawiciele tej fazy szukają integrujących, międzydyscyplinarnych podejść do przedsiębiorczości. Od analizy przedsiębiorczości w ujęciu działalności indywidualnej przechodzi się do postrzegania jej roli w organizacjach oraz tworzenia potencjału przedsiębiorczego organizacji.

H.H. Stevenson i J.C. Jarillo analizując różne podejścia do tego zjawiska, uważają, że nie można skupić się na jego pojedynczych składnikach, należy rozpatrywać go systemowo. Przedsiębiorczość to wykorzystanie szans, a szansa jest koncepcją relatywistyczną. Możliwości są różne dla różnych osób w tym samym czasie oraz dla tych samych osób w innym czasie, ponieważ ludzie mają rozmaite pragnienia i postrzegają siebie inaczej w różnych okresach. Możliwości zależą od wrodzonych umiejętności, opanowania procesu uczenia się i motywacji do działania. Dlatego poziom przedsiębiorczości często się zmienia. Dotyczy to tak osób, jak i organizacji⁶¹. Także T. Santalainen, E. Voutilainen, P. Porenne i J.H. Nissinen uważają, że przedsiębiorczość to tworzenie organizacji przedsiębiorczych charakteryzujących się nastawieniem na rozwój, twórczość, aktywność, dobry klimat i współpracę⁶². Pogląd ten rozwija M.J. Dollinger, podkreślając, że przedsiębiorczość to budowa innowacyjnych organizacji lub ich sieci w celu osiągnięcia korzyści, wzmocnienia oraz wzrostu w warunkach ryzyka i niepewności⁶³. Powstawanie takich organizacji wymaga kreatywnych postaw kadry kierowniczej i pracowników, czyli zastosowania rozwiązań z dwóch powyższych faz. Można tu przywołać definicję T. Kraśnickiej: „Przedsiębiorczość jest rozumiana jako szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystywaniu postrzeganych w otoczeniu okazji dzięki realizacji przedsięwzięć (o charakterze innowacji, tworzenia nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i (lub) pozaekonomiczne ich przedmiotom oraz otoczeniu”⁶⁴. Dlatego współczesne podejścia do definiowania przedsiębiorczości często koncentrują się

⁶⁰ J. Targalski, A. Francik (red.), op. cit., s. 21.

⁶¹ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 17-27.

⁶² T. Santalainen, E. Voutilainen, P. Porenne, J.H. Nissinen, *Upravlenie po rezultatam*, Izdatel'stvo Progress, Moskva 1993, s. 72.

⁶³ M.J. Dollinger, *Entrepreneurship. Strategies and resources*, wyd. 4, Marsh Publications, Illinois 2008, s. 28.

⁶⁴ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 54-55.

na aspektach zarządzania – roli autorytetu, hierarchii, podejmowaniu decyzji, kultury organizacyjnej⁶⁵.

Należy wziąć pod uwagę także pogląd S. Kwiatkowskiego – istotą przedsiębiorczości indywidualnej jest powstawanie nowych firm, tworzy to nowy kapitał strukturalny, natomiast istotą przedsiębiorczości organizacyjnej jest nie tylko jego tworzenie, lecz także przetwarzanie już istniejącego⁶⁶. W tej sytuacji konieczne staje się zbadanie zachowań oraz procesu działania ludzi w i poza organizacją, a następnie zastanowienie się nad tym, jak nadać im charakter przedsiębiorczy. Takie podejście pozwala połączyć wiele poglądów z poprzednich faz (pragnienie zysku, akceptacja ryzyka, innowacyjność działań, wpływ cech osobowych itp.).

Do powstawania nowych podejść do przedsiębiorczości, zdaniem J. Duraja i M. Papiernik-Wojdery, przyczyniają się postęp informatyczny oraz wzrastająca rola wiedzy we wszystkich sferach życia i funkcjonowania ludzi⁶⁷. Znaczenie wiedzy w kreowaniu postaw przedsiębiorczych poszczególnych ludzi i organizacji podkreśla również S. Kwiatkowski, pisząc, że sposób wykorzystania nagromadzonej wiedzy i tworzenia nowej bezpośrednio wpływa na ich sukces⁶⁸. Jak twierdzi M.B. Low, wzrost intelektualnego wymiaru przedsiębiorczości potrzebuje korzystania z dorobku innych dyscyplin naukowych⁶⁹. Można więc zgodzić się z R. Majkutem, który opisuje ją jako złożone zjawisko o charakterze interdyscyplinarnym, determinowane przez czynniki ekonomiczne, instytucjonalne, prawne, psychologiczne i socjologiczne⁷⁰.

Cytując wypowiedź R.D. Hisricha i M.P. Petersa, że ciągle brak jest uniwersalnych i jednoznacznych definicji, a całościowa teoria przedsiębiorczości znajduje się właściwie w powijakach, K.B. Matusiak podaje przyczyny tego stanu⁷¹:

- 1) historyczny charakter zjawiska przedsiębiorczości;
- 2) złożona i wielowymiarowa natura zjawiska;
- 3) zafałszowania i uproszczenia;

⁶⁵ Szerzej na ten temat: S. Bhargava (red.), *Developmental aspects of entrepreneurship*, Response Books, Los Angeles 2007, s. 38-42, 130-150; M.J. Dollinger, op. cit., s. 391-402; P.P. Nandamuri, G.R. Krishna, Ch. Gowthami, *A strategic analysis of entrepreneurial orientation of management graduates*, „The IUP Journal of Business Strategy” 2012, vol. 9, no. 4, s. 7-23; P. Westhead, D. Ucbasaran, M. Wright, *Decisions, actions, and performance. Novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(4), s. 393-417; A.U. Čepurenko, A.A. Âkovlev, *Teoriâ predprinimatel'stva. Važnost' konteksta*, „Rossijskij Žurnal Menedžmenta” 2013, t. 11, nr 2, s. 51-60.

⁶⁶ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 203-204.

⁶⁷ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 19-20.

⁶⁸ S. Kwiatkowski, op. cit., s. 91-93.

⁶⁹ M.B. Low, *The adolescence of entrepreneurship research. Specification of purpose*, „Small Business and Entrepreneurship” 2008, vol. 1, s. 38-46.

⁷⁰ R. Majkut, op. cit., s. 7.

⁷¹ K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, op. cit., s. 278-279.

4) nieprzewidywalność skutków.

Definicje przedsiębiorczości możemy znaleźć także w słownikach i encyklopediach:

- *Słownik języka polskiego*: posiadanie ducha inicjatywy, obrotność, rzutkość, zaradność, co przejawia się głównie w podejmowaniu różnych spraw, zwłaszcza w dziedzinie przemysłu i handlu⁷²;
- *Encyklopedia powszechna* podaje dwie interpretacje tego pojęcia: ekonomiczną – „działalność gospodarcza charakteryzująca się innowacyjnością i kreowaniem wartości dodatkowej” oraz psychologiczną – „ogół cech charakteru oraz zachowań danej osoby, umożliwiających ponadprzeciętną aktywność zawodową, dającą wysoki poziom wyników ekonomicznych działalności gospodarczej”⁷³;
- *Leksykon biznesu*: „zachowanie człowieka lub organizacji polegające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania koniecznych nakładów (czasu, wysiłku, środków) i możliwych do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonność do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania”⁷⁴.

Zestawienie omówionych definicji i podejść potwierdza, że przedsiębiorczość jest pojęciem wieloaspektowym, które można rozpatrywać w czterech różnych ujęciach – jako kategorię ekonomiczną, typ zachowania, sztukę zarządzania oraz typ mentalności (rys. 1.3).

Mimo że nie istnieje jedna, doskonała definicja przedsiębiorczości, powszechnie akceptuje się fakt, że przedsiębiorcze myślenie i działanie jest niezbędne we wszystkich sferach życia i funkcjonowania ludzi.

1.1.2. Różnorakie definicje przedsiębiorcy

Przy tak odmiennych podejściach do zdefiniowania przedsiębiorczości rodzi się pytanie – kim jest przedsiębiorca? Literatura przedmiotu przedstawia różne definicje tego terminu. Wśród nich można wymienić następujące⁷⁵:

1) **Podejście „wspaniałej jednostki”** – koncentruje się na wrodzonych cechach osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Przedsiębiorcą trzeba się

⁷² *Przedsiębiorczość*, [hasło w:] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 968.

⁷³ *Przedsiębiorczość*, [hasło w:] *Encyklopedia powszechna*, t. 6, Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków 2002, s. 337.

⁷⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 350.

⁷⁵ F. Bławat, op. cit., s. 23-29; J.B. Cunningham, J. Lischeron, *Defining entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management” 1991, vol. 29, no. 1, s. 46-54; A. Gaweł, op. cit., s. 17-19; B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 16-17; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 24-30.



Rysunek 1.3. Ujęcia przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

urodzić, nauka nie odgrywa tu decydującej roli. Można spotkać wiele przykładów takich przedsiębiorców w książkach, filmach, telewizji, wśród znajomych. Warto tu wymienić przykłady H. Forda, J. Rockefellera, D. Trumpa, S. Jobsa, B. Gatesa, M. Zuckerberga, C. Chanel, W. Disneya, Z. Solorza-Żaka, R. Kluski, R. Karkosika. Niekiedy nie posiadając odpowiedniego wykształcenia, osiągnęli niesamowity sukces biznesowy dzięki intuicji, dążeniu do realizacji swoich pomysłów, energii. Prowadzone są rozmaite badania wśród wybitnych, skutecznych przedsiębiorców w celu wykrycia zestawu takich cech i stworzenia sylwetki „idealnego przedsiębiorcy”. Jednak są to raczej rzadkie, indywidualne przypadki.

J.B. Cunningham i J. Lischeron uważają, że historie „wielkich ludzi” są chętnie analizowane i wykorzystywane do opracowania teorii z kilku powodów. Po pierwsze, teoria ta jest prosta i nie wymaga definiowania skomplikowanych pojęć oraz opracowania specjalnej koncepcji. Po drugie, opisuje przedsiębiorcę przez najbardziej cenione w społeczeństwie cechy i pomysły, a po trzecie jest powszechnie rozumiana i przedstawia akceptowaną przez innych prawdę o ludziach⁷⁶.

2) **Podjęcie charakterologiczno-osobowościowe** – opiera się na założeniu, że przedsiębiorców wyróżniają specyficzne cechy osobowe. Znana jest definicja A. Gibba, w której za przedsiębiorcę uznaje osobę o cechach charakteru, takich jak: „[...] inicjatywa, silna zdolność przekonywania, raczej umiarkowana

⁷⁶ J.B. Cunningham, J. Lischeron, op. cit., s. 48.

niż wysoka skłonność do podejmowania ryzyka, elastyczność, kreatywność, niezależność/autonomia, zdolność rozwiązywania problemów, potrzeba osiągnięć, wyobraźnia, wysokie przekonanie o kontroli własnego przeznaczenia, przywództwo, umiejętność ciężkiej pracy”⁷⁷. W.G. Nickels wymienia następujące cechy osoby przedsiębiorczej: dojrzałość w kierowaniu swoją osobą, wiara we własne siły, orientacja na działanie, energia psychiczna i fizyczna, liczenie się z ryzykiem⁷⁸. H. Bieniok sylwetkę przedsiębiorcy uzupełnia o silną potrzebę osiągnięć, wytrwałość i determinację, potrzebę autonomii, zorientowanie na okazję, umiejętność przyjmowania porażki i wyciągania z niej wniosków, optymizm życiowy, kreatywność i innowacyjność⁷⁹. Podobne cechy wymienia T. Gruszecki, dodając jeszcze zdolność i gotowość do podejmowania inicjatyw, zdolność do rozumienia i prognozowania potrzeb rynku, akceptowanie dużej liczby obowiązków oraz wiele umiejętności dotyczących podejmowania decyzji i kierowania ludźmi⁸⁰. Szczegółowy przekrój cech osobowościowych przedstawiają F. Bławat⁸¹ oraz R. Majkut⁸², podkreślając, że mimo wielu prób nie udało się stworzyć jednego uniwersalnego modelu osobowościowego przedsiębiorcy. W licznych badaniach przeprowadzanych w tym zakresie na całym świecie potwierdza się, że przedsiębiorcy wyróżniają się cechami osobowości oraz motywami podejmowania działalności biznesowej na tle ogółu osób w podobnym wieku, bez względu na różne lokalne uwarunkowania⁸³.

Przedstawiciele tego podejścia uważają, że posiadając zestaw najważniejszych cech, można opracować metody ich wzmocnienia i kształcić przedsiębiorców. Bada się więc stopień posiadania i wpływu określonych charakterystyk osobowościowych na osiągnięty sukces biznesowy. Celem jest próba stworzenia tzw. portretu przedsiębiorcy. Cechy wrodzone mogą zostać wzmocnione przez naukę, mogą się również wykształcić w trakcie realizacji działalności gospodarczej. W rzeczywistości jednak możemy spotkać osoby posiadające większość z wymienionych cech, które nigdy nie zostały przedsiębiorcami.

⁷⁷ Cyt. za: B. Piasecki (red.), op. cit., s. 23-24.

⁷⁸ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes. Uniwersalny podręcznik*, tłum. P. Cap et al., wyd. 2, Bellona – Rytm, Warszawa 2000, s. 187.

⁷⁹ H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 1: *Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, wyd. 4, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 100.

⁸⁰ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994, s. 75.

⁸¹ F. Bławat, op. cit., s. 50-56.

⁸² R. Majkut, op. cit., s. 125-127.

⁸³ H. Brandstätter, *Personality aspects of entrepreneurship. A look at five meta-analyses*, „Personality and Individual Differences” 2011, no. 51, s. 222-230; M. Kaczmarek, *Cechy osobowości jako predyktor motywacji i efektywności działań przedsiębiorcy*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 1(45), s. 175-190; J. Strelau, *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar – Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2014; H. Zhao, S.E. Seibert, G.T. Lumpkin, *The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance. A meta-analytic review*, „Journal of Management” 2010, no. 36, s. 381-404.

3) **Podejście biograficzne** – jest to bardzo formalne podejście, przedsiębiorców analizuje się ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, zawód, stan cywilny, przynależność kulturową, religijną, doświadczenia rodzinne itp. T.L. Harrison i M.H. Frakes źródeł przedsiębiorczości szukają w genotypie człowieka, uważając, że każdy może odblokować, aktywować „potęgę genetycznego potencjału” i osiągnąć sukces zawodowy i osobisty⁸⁴. N.M. Carter, W.B. Gartner, K.G. Shaver i E.J. Gatewood przeprowadzili badania porównawcze pomiędzy grupą osób, które niedawno założyły firmy, a grupą osób niebędących przedsiębiorcami – w celu ustalenia czynników wpływających na ich karierę zawodową. Wyniki w obu grupach nie różniły się istotnie, były to: samorealizacja, sukces finansowy, innowacyjność i niezależność. W przypadku płci pojawiły się niezbyt duże różnice, mężczyźni z obu grup wyżej ocenili sukces finansowy i innowację, niż kobiety. Pochodzenie natomiast nie miało żadnego wpływu⁸⁵. Poznanie innych na podstawie takiego podejścia polega na porównaniu własnych i cudzych doświadczeń i etapów życia. Pozwala zapoznać się z osobistymi wartościami i priorytetami innych przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces lub też ponieśli porażkę.

Odnosząc się do podejść związanych z badaniem cech biograficznych i osobowościowych przedsiębiorców, W.B. Gartner twierdzi, że należy pamiętać o trzech ich podstawowych słabościach: a) stosowanie niejasnych lub niekonkretnych definicji przedsiębiorcy; b) brak spójności definicji przedsiębiorcy wśród badaczy; c) brak spójności pomiędzy próbami oraz w próbach badawczych⁸⁶.

W badaniach tego podejścia niekiedy próbuje się określić „przeciętnego” przedsiębiorcę i porównać go do osób, które nie zajmują się prowadzeniem biznesu. Należy jednak wziąć pod uwagę to, że grupa przedsiębiorców jest heterogeniczna, między nimi mogą występować znaczące różnice w zależności od wieku, płci, poziomu edukacji, kultury osobistej i narodowej itp.

4) **Podejście ponoszenia ryzyka** – przedsiębiorca postrzegany jest jako podmiot tworzący sytuacje niepewności i działający w nich⁸⁷. Mimo że ten nurt wywodzi się z prac F.H. Knighta⁸⁸, za autora można uznać R. Cantillona, który za podstawowy czynnik odróżniający przedsiębiorcę od pracownika najemnego uznawał niepewność i ryzyko związane z samozatrudnieniem⁸⁹. Zdefiniował on go jako osobę podejmującą ryzyko w związku z kupnem dóbr po cenie znanej

⁸⁴ T.L. Harrison, M.H. Frakes, *Genotyp przedsiębiorcy, czyli DNA sukcesu*, tłum. G.P. Kowalski, Helion, Gliwice 2007, s. 19-21.

⁸⁵ N.M. Carter, W.B. Gartner, K.G. Shaver, E.J. Gatewood, *The career reasons of nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, iss. 1, s. 13-39.

⁸⁶ W.B. Gartner, *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing” 1990, vol. 5, s. 15-28.

⁸⁷ R.B. Emmett, *The economist and the entrepreneur. Modernist impulses in risk, uncertainty and profit*, „History of Political Economy” 1999, vol. 30, s. 231-249.

⁸⁸ F.H. Knight, op. cit., s. 271-289.

⁸⁹ L. Josien, *Entrepreneurial orientation. An empirical study of the risk-propensity dimension of entrepreneurs*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2012, vol. 18(1), s. 21-34.

oraz ich sprzedażą po cenie niepewnej”⁹⁰. Z ryzykiem jest związane zarówno utworzenie przedsiębiorstwa, jak i prowadzenie działalności gospodarczej. Wyróżnia się trzy rodzaje ryzyka – finansowe (utrata aktywów finansowych), osobiste (utrata czasu i wysiłku), społeczne (utrata zaufania, pozycji, wiarygodności)⁹¹. T. Gruszecki także zwraca uwagę na to, że przedsiębiorca to osoba działająca w warunkach niepewności, ryzykująca własnym lub powierzonym kapitałem⁹².

W. I. Kuszlin i A.N. Fołomjew traktują ryzyko jako wewnętrzny komponent zdolności przedsiębiorcy i wiążą go z jego osobowo-psychologicznymi charakterystykami omówionymi wyżej⁹³.

5) **Podejście nierównowagi rynkowej** – odkrywanie i wykorzystanie możliwości rynkowych, dążenie do stanu równowagi rynkowej. I. Kirzner pisze, że przedsiębiorca w gospodarce rynkowej inicjuje tendencję do równowagi gospodarczej, a „konkurencyjny proces rynkowy jest koniecznie przedsiębiorczy”⁹⁴. Przedsiębiorca dostrzega nierównowagę polegającą na różnicy cen towarów w różnych segmentach rynku czy różnicy popytu i podaży itp. Następnie podejmuje działania w zakresie kupna–sprzedaży, produkcji dóbr, świadczenia usług, osiąga swój zysk, a jednocześnie doprowadza do stanu równowagi rynkowej.

6) **Podejście klasyczne** – wywodzi się z prac J. Schumpetera i utożsamia przedsiębiorczość z innowacją, twórczością, kreatywnością. Przedsiębiorca w tym ujęciu dąży do tworzenia i realizacji możliwości, stosuje styl zarządzania, który inicjuje innowacje. Tu można wyróżnić dwa główne nurty⁹⁵. W pierwszym za innowacje uznawane są pojedyncze działania w zakresie wdrożenia nowych produktów, usług, technologii, metody, strategii itp. W drugim innowacje rozpatruje się jako proces składający się z etapów inicjacji i wdrożenia. D.C. Risher uważa, że niezależnie od tego, którą typologizację przedsiębiorców zastosujemy, w każdym typie znajdziemy odwołanie się do innowacyjności⁹⁶. Potwierdza to P.F. Drucker: „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców”⁹⁷. Zwolenników tego podejścia jest wielu, przedsiębiorczość najczęściej utożsamia się właśnie z innowacyjnością.

⁹⁰ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, op. cit., s. 11.

⁹¹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003; J. Targalski, A. Francik (red.), op. cit., s. 50.

⁹² T. Gruszecki, op. cit., s. 37.

⁹³ V.I. Kušlin, A.N. Folom'ev, *Ryčnoe hozājstvo i riski*, Izdatel'stvo Nauka, Sankt Petersburg 2000, s. 134-135.

⁹⁴ I. Kirzner, *Konkurencja...*, op. cit., s. 22-25.

⁹⁵ J. Tang, P.J. Murphy, *Prior knowledge and new product and service introductions by entrepreneurial firms. The mediating role of technological innovation*, „Journal of Small Business Management” 2012, vol. 50(1), s. 41-62.

⁹⁶ D.C. Risher, *Toward an innovation typology of entrepreneurs*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 1998, vol. 15, no. 2, s. 27-39.

⁹⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 39.

Spojrzenie na przedsiębiorczość od strony innowacji w pewnym sensie łączy się z podejściem od strony ryzyka. Wprowadzając innowację, przedsiębiorca musi liczyć się z określonym prawdopodobieństwem niepowodzenia. Nieudana innowacja pociąga za sobą duże straty nie tylko finansowe, lecz także ludzkie, materialne, społeczne, psychologiczne.

7) **Podejście neoklasyczne** – oparte na idei maksymalizacji zysków. Przedsiębiorca to osoba, która potrafi efektywnie wykorzystywać zasoby, uzyskiwać efekt synergii oraz zapewniać największe korzyści ekonomiczne. Przedsiębiorczość jest uważana za kolejny czynnik produkcji alokowany w uzależnieniu od oczekiwanych kosztów oraz korzyści. To podejście nieczęsto spotykane w literaturze ze względu na pewną sprzeczność: „zgłaszanie przez przedsiębiorcę popytu na zasoby w uzależnieniu od oczekiwanych zysków oraz strat zakłada, że jakaś wiedza jest dostępna dzisiaj (prawdopodobna wartość przyszłych kosztów i korzyści), zanim została stworzona przez samą przedsiębiorczość. Innymi słowy, główną funkcją przedsiębiorcy jest tworzenie i odkrywanie nowej, wcześniej nieistniejącej i z konieczności nieznannej informacji, co oznacza, że podjęcie jakiegokolwiek neoklasycznej wcześniejszej decyzji o alokacji na podstawie przewidywanych kosztów i korzyści leży poza granicami ludzkich możliwości”⁹⁸.

8) **Podejście menedżerskie** – podkreśla rolę przedsiębiorcy w tworzeniu i zarządzaniu organizacją. A. Marshall jako jeden z pierwszych zauważył, że przedsiębiorcą jest również osoba będąca kierownikiem procesu wytwórczego. Właściciele podzielił na dwie grupy: jedna tworzy i doskonali znane sposoby prowadzenia działalności, druga naśladuje powstałe rozwiązania⁹⁹. W ramach tego podejścia prowadzi się coraz więcej badań. Wyniki niektórych z nich opisuje F. Bławat: ważną rolę w odniesieniu sukcesu przez przedsiębiorcę odgrywają takie umiejętności, jak: wykrywanie i wykorzystanie szans, stosowanie odpowiednich metod zarządzania, posiadanie specjalistycznej wiedzy, nastawienie na innowacyjność, zmiany, rozwój, otwartość na kontakty, korzystanie z kompetencji innych osób, świadomość i konieczność uczenia się¹⁰⁰. A.K. Koźmiński uważa, że przedsiębiorcy to ludzie, których twórcze myślenie przyczynia się do powstania nowych trendów w zarządzaniu, stanowią oni swoistą awangardę biznesu¹⁰¹.

Podejście to wywodzi się ze szkoły austriackiej. Przedsiębiorca to osoba posiadająca odpowiednią wiedzę, którą potrafi wykorzystać. Wiedza ta dotyczy rozpoznawania i analizy szans rynkowych, zakładania przedsiębiorstwa, zarządzania jego cyklem życia i rozwoju. Oznacza to, że przedsiębiorczości można się

⁹⁸ J. Huerta de Soto, *The ongoing methodenstreit of the austrian school*, „Journal des Économistes et des Études Humaines” 1998, vol. 8, no. 1, s. 75-113.

⁹⁹ A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, t. 2, tłum. C. Znamierowski, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1928, s. 239.

¹⁰⁰ F. Bławat, op. cit., s. 57-60.

¹⁰¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 166.

nauczyć na studiach, w trakcie szkoleń itp. Zwolennikiem tej teorii jest W.D. Bygrave z Babson College, amerykańskiej uczelni uznawanej za czołową w zakresie nauczania przedsiębiorczości: „przedsiębiorczość może być przedmiotem nauczania, chociaż nie możemy gwarantować, że stworzymy nowego Billa Gatesa albo nową Donnę Karan, tak samo jak profesor fizyki nie ma gwarancji, że wykształci nowego Alberta Einsteina, a trener tenisa wychowa nową Serenę Williams”¹⁰².

9) **Podejście przywództwa** – nawiązuje do podejścia psychologicznego, przedstawiając przedsiębiorcę jako osobę charyzmatyczną, wyjątkową, zdolną do tworzenia lojalnych zespołów, motywowania ludzi. Jest to lider, który nie tylko posiada zdolności przywódcze, lecz także potrafi tworzyć wizje, opracować koncepcję ich realizacji, zachęcić pracowników do współdziałania. M. Casson i C. Casson uważają, że przedsiębiorca to osoba, która na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia podejmuje decyzje dotyczące alokacji bądź realokacji zasobów w warunkach niepewności. Jest najważniejszą osobą biorącą udział w procesach gospodarczych, zdolną do podejmowania decyzji lepiej niż inni i przyjęcia na siebie odpowiedzialności za te decyzje. Przedsiębiorca odkrywa i tworzy szanse rynkowe, buduje zespoły, kieruje projektami, wprowadza innowacje¹⁰³.

10) **Podejście intraprzsiębiorczości** (przedsiębiorczości wewnętrznej) – koncentruje się na zachowaniach przedsiębiorczych pracowników najemnych, zatrudnionych w istniejących organizacjach. Intraprzsiębiorca to osoba aktywna, proinnowacyjna, nastawiona na zmiany. Autor podejścia G. Pinchot opisuje intraprzsiębiorczość jako styl działania stanowiący antidotum na biurokrację, rutynę, bierność¹⁰⁴. Przedsiębiorca wewnętrzny to osoba, która posiada zdolności kreatywne, tworzy pomysły, kreuje zmiany, inicjuje i wprowadza innowacje. Jednak rezultaty jego przedsiębiorczej działalności należą nie do niego, ale do organizacji, której jest pracownikiem i która ponosi ryzyko związane z wdrożeniem tych pomysłów.

Specyfikę działalności intraprzsiębiorcy można przedstawić następująco¹⁰⁵:

- inicjuje i prowadzi działalność przedsiębiorczą w funkcjonującej organizacji, co z jednej strony ją ułatwia (np. większe bezpieczeństwo, pomoc innych, posiadanie zasobów, istnienie problemów wymagających rozwiązania, które inicjują pomysły), a z drugiej utrudnia (np. oczekiwanie na decyzję przełożonych

¹⁰² W.D. Bygrave, A. Zacharakis (red.), op. cit., s. 2.

¹⁰³ M. Casson, C. Casson, *The entrepreneur in history. From medieval merchant to modern business leader*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2013, s. 3-4.

¹⁰⁴ G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York 1985, s. 30-33; idem, *Innovation through intrapreneuring*, [w:] R. Katz (red.), *The human side of managing technological innovation. A collection of readings*, wyd. 2, Oxford University Press, New York 2004, s. 261-268.

¹⁰⁵ A.N. Asaul (red.), *Organizaciã predprinimatel'skoj deãtel'nosti*, Izdatel'stvo Piter, Sankt Petersburg 2005, s. 89-94; D.A. Rajgorodskij (red.), *Psihologiã predprinimatel'stva*, Izdatel'stvo Bahrah-M, Samara 2007, s. 22-24.

i hamowanie przez nich inicjatyw, inercja i rutyna organizacyjna, długi czas przepływu informacji);

- samodzielnie poszukuje sposobów zagospodarowania niewykorzystanych lub marnotrawionych zasobów, reorganizacji tradycyjnych procesów organizacyjnych;
- stawia cel wykorzystania maksimum swoich możliwości, by osiągnąć sukces w organizacji;
- chcąc uzyskać dodatkowe korzyści, odnajduje i wykorzystuje niezbędne zasoby, w tym osobiste, np. profesjonalizm, zdolności intelektualne, opracowuje nowe idee i technologie;
- jest gotów realizować swoje twórcze pomysły na rzecz organizacji;
- posiada zdolności organizacyjne, komunikacyjne, często przywódcze.

11) **Podejście makroekonomiczne** – przedsiębiorczość jest analizowana pod kątem jej wpływu na gospodarczy i cywilizacyjny rozwój krajów. Przedsiębiorca realizuje następujące funkcje: gospodarcze (powstawanie nowych przedsiębiorstw, stymulowanie wzrostu gospodarczego), społeczne (tworzenie nowych miejsc pracy, odprowadzenia podatków, z których państwo finansuje różne usługi społeczne, kształtowanie aktywnego, proinnowacyjnego społeczeństwa) i polityczne (realizowane głównie przez stowarzyszenia przedsiębiorców, polegające na przeciwstawianiu się biurokracji, korupcji, działaniom monopoli oraz eliminowaniu przeszkód w realizacji działalności przedsiębiorczej i jej rozwoju). Obszerne rozważania na ten temat prezentuje D.S. Landes, odpowiadając na pytanie: dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy. Uważa, że powszechny dobrobyt są w stanie osiągnąć społeczeństwa odznaczające się dużą wiedzą technologiczną, tolerancyjnością, mobilnością społeczną, otwartością na nowe idee itd.¹⁰⁶

Przedstawione podejścia świadczą, że także w przypadku pojęcia „przedsiębiorca” trudno jest sformułować jednoznaczny, akceptowaną powszechnie definicję. Podsumowując, można stwierdzić, że na danym etapie za wcześnie jest mówić o istnieniu uniwersalnej teorii przedsiębiorczości. Mimo że powstało wiele prac naukowych poświęconych fenomenowi przedsiębiorczości, nie ma konsensusu w zdefiniowaniu podstawowych pojęć w tym zakresie. Podejścia prezentowane obecnie przez specjalistów z różnych kierunków myśli naukowej (ekonomii, zarządzania, socjologii, historii, psychologii itp.) posługują się własną immanentną metodologią i warsztatem pojęciowym, choć pretendują do podejścia interdyscyplinarnego. Ale, jak twierdzi A. Kurczewska, dyskusje i odmienne punkty widzenia w obrębie przedsiębiorczości sprzyjają rozwojowi tej nauki¹⁰⁷.

Uznając różnorodność prac, można jednak wyróżnić cztery podstawowe podejścia w poznaniu fenomenu przedsiębiorczości:

¹⁰⁶ D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, tłum. H. Jankowska, wyd. 4, Muza, Warszawa 2008, s. 250-252.

¹⁰⁷ A. Kurczewska, op. cit., s. 29-30.

- 1) funkcjonalne, które ma na celu zdefiniowanie roli i funkcji przedsiębiorcy;
- 2) indywidualistyczne, skierowane na poznanie zachowań przedsiębiorcy, jego cech osobowościowych i podzielanych wartości;
- 3) menedżerskie, oparte o sam „akt przedsiębiorczy”, czyli proces narodzin nowego przedsiębiorstwa, a następnie zarządzanie nim i dążenie do rozwoju;
- 4) kompleksowe, zorientowane na systemowe, wszechstronne analizowanie przedsiębiorczości.

Temu ostatniemu podejściu należy poświęcić nieco więcej uwagi ze względu na jego wartość poznawczą i znaczenie praktyczne. Jako jeden z pierwszych rozwiązania w tym zakresie zaproponował A. Shapero¹⁰⁸. W jego rozumieniu przedsiębiorczość obejmuje cztery powiązane ze sobą elementy, które prowadzą do powstania nowego przedsiębiorstwa. Pierwszy to brak oparcia życiowego przyszłego przedsiębiorcy, który nie posiada komfortowych lub odpowiednich warunków życia. Stanowi to podstawę przedsiębiorczego działania, chociaż nie zawsze do niego prowadzi. By pojawiła się chęć takiego działania, potrzebny jest drugi element, a mianowicie posiadanie przez tę osobę predyspozycji do przedsiębiorczych działań, czyli skłonności do niezależności i innych omawianych wyżej cech. Ale by to działanie mogło zaistnieć, potencjalny przedsiębiorca powinien uwierzyć w możliwość utworzenia własnego przedsiębiorstwa, wyobrazić sobie siebie w roli przedsiębiorcy. Jak twierdzi A. Shapero, jest to najważniejszy element. Ostatnim jest zgromadzenie zasobów potrzebnych do rozpoczęcia tych działań.

W polskim prawie gospodarczym pojęcie przedsiębiorcy jest stosunkowo nowe. W okresie międzywojennym posługiwano się przede wszystkim pojęciami kupca i kupca rejestrowego, w okresie gospodarki centralnie sterowanej domino wało określenie „jednostka gospodarcza”, a w okresie transformacji systemowej pojawiło się pojęcie podmiotu gospodarczego. Definicja przedsiębiorcy znalazła swój zapis po raz pierwszy w ustawach, które regulowały ochronę obrotu gospodarczego – w Ustawie z dnia 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i ochronie interesów konsumentów¹⁰⁹ oraz Ustawie z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji¹¹⁰. Zawarte w nich określenia miały jednak zastosowanie wyłącznie na użytek tych aktów prawnych i dopiero Ustawą z dnia 20 sierpnia 1997 r. – Przepisami wprowadzającymi ustawę o Krajowym Rejestrze Sądowym¹¹¹ pojęcie przedsiębiorcy zostało wprowadzone do obowiązującego porządku prawnego.

¹⁰⁸ A. Shapero, *Création d'entreprises et développement local*, „Qu'est-ce que entreprendre” 1983, no. 7, s. 65-81.

¹⁰⁹ Dz.U. 1990, nr 14, poz. 88.

¹¹⁰ Tekst jedn. Dz.U. 2018, poz. 419.

¹¹¹ Dz.U. 1997, nr 121, poz. 770.

Zgodnie z art. 43¹ Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny¹¹², przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której została przyznana przez przepisy ustawy zdolność prawna (art. 33¹ Kodeksu cywilnego), prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Powyższe ujęcie pojęcia przedsiębiorcy zostało oparte na dwóch kryteriach – podmiotowym (określającym, które podmioty można uznać za przedsiębiorcę) oraz funkcjonalnym (wskazującym cechy, którymi powinien wykazywać się przedsiębiorca w związku z prowadzoną przez siebie działalnością). Trzeba jednak zwrócić uwagę, iż brak jest definicji zarówno działalności gospodarczej, jak i zawodowej. Warto przytoczyć w tym kontekście określenie przywołane w Ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej: „Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą”¹¹³. Cechą wyróżniającą przedsiębiorcę jest więc prowadzenie przez niego działalności gospodarczej.

Pojęcie przedsiębiorcy w prawie unijnym zostało ukształtowane w drodze wykładni rozszerzającej art. 81 i 82 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską i obejmuje każdy podmiot prowadzący swobodnie działalność gospodarczą, niezależnie od formy prawnej i źródeł finansowania, niezależnie od statusu przyznanego przez prawo krajowe (w tym niezależnie od tego, czy spełnione są wymogi formalno-prawne), nakierowaną na spełnianie swoich codziennych potrzeb¹¹⁴. Wynika z tego, że pojęcie przedsiębiorcy jest rozumiane bardzo szeroko i obejmuje swoim zakresem wszystkie kategorie podmiotów zaangażowane w działalność gospodarczą.

S. Sudoł uważa, że nie jest możliwe sformułowanie jednej teorii przedsiębiorczości, główną przeszkodą jest to, „że na jej kształtowanie się wpływa bardzo wiele czynników o wybitnie heterogenicznym charakterze”¹¹⁵ z następujących sfer:

- psychika i cechy ludzi, tak indywidualnych osób, jak i pracowników organizacji;
- model organizacji;
- stosunki i sytuacja społeczna, ekonomiczna, polityczna w wymiarze krajowym i globalnym;
- kultura, jej normy i tradycje.

¹¹² Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93.

¹¹³ Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807.

¹¹⁴ G. Materna, *Pojęcie „przedsiębiorca” a relacje między wspólnotowym i krajowym prawem ochrony konkurencji*, <http://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=5380> [dostęp: 14.03.2015], s. 1-3.

¹¹⁵ S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20), s. 21.

J.B. Cunningham i J. Lischeron prawie ćwierć wieku temu stwierdzili, że każde podejście, każdy pogląd na przedsiębiorczość uwypukla jakieś odrębne jej oblicze, należy więc je pogodzić: mówienie, że ta czy inna szkoła naukowa lub że ten czy inny zestaw kryteriów jest ważniejszy od pozostałych, oznacza to samo, co stwierdzenie, iż jedna z religii jest bardziej pobożna niż inne¹¹⁶. Spostrzeżenie to jest aktualne do dziś.

1.2. Uwarunkowania przedsiębiorczości

J. Lichtarski i M. Karaś przez uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości rozumieją zarówno siły sprzyjające wzmocnieniu procesu przedsiębiorczości i jego rezultatów, jak i te, które wpływają hamująco na ten proces¹¹⁷. Uwarunkowania przedsiębiorczości często klasyfikuje się na zewnętrzne i wewnętrzne, przy czym podkreśla się ich wzajemne oddziaływanie na siebie¹¹⁸. Do najważniejszych **uwarunkowań zewnętrznych** należą czynniki otoczenia – ekonomiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe.

Uwarunkowania ekonomiczne są związane z funkcjonowaniem mechanizmów i instrumentów rynkowych. E. Rollnik-Sadowska dzieli je na trzy typy: makroekonomiczne, związane z cechami rynku pracy i siły roboczej, mikroekonomiczne¹¹⁹. Wolność gospodarcza przejawiająca się w swobodzie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, polityka gospodarcza państwa, struktura własnościowa gospodarki, istnienie konkurencyjnego rynku, stabilność systemów finansowego, podatkowego, bankowego itp. przyczyniają się do kreowania zachowań przedsiębiorczych podmiotów gospodarczych i obywateli. Polityka gospodarcza, prowadzona za pomocą polityki monetarnej i fiskalnej, może wzmocniać lub osłabiać przedsiębiorczość przez bezpośredni lub pośredni wpływ na czynniki podażowe i popytowe¹²⁰.

Uwarunkowania społeczno-kulturowe obejmują system norm, przekonań, tradycji, które obowiązują w danym społeczeństwie. Przyczyniają się one do kształtowania określonych wartości, związanych z etyką pracy, edukacją, orientacją prospektywną lub retrospektywną, nastawieniem na oszczędność lub konsumpcję, kompetencjami lub koneksjami, indywidualizmem lub kolektywizmem, swobodą ekspresji lub zaufaniem, rygoryzmem lub rozluźnieniem kodeksu

¹¹⁶ J.B. Cunningham, J. Lischeron, op. cit., s. 54-55.

¹¹⁷ J. Lichtarski, M. Karaś, *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003, s. 23.

¹¹⁸ Szczegółowy opis uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz siły ich oddziaływania na przedsiębiorczość jest przedstawiany przez wielu autorów: T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 105-119; T. Piecuch, op. cit., s. 82-111; K. Safin, op. cit., s. 14.

¹¹⁹ E. Rollnik-Sadowska, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 27-38.

¹²⁰ A. Jędruchiewicz, *Makroekonomiczne uwarunkowania przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 3, s. 18-23.

etycznego¹²¹. W kulturach progresywnych, rozwojowych konfiguracja tych wartości przyczynia się do modelowania i wzmocnienia postaw przedsiębiorczych. „Kultura jest fundamentem, na którym funkcjonuje społeczeństwo we wszystkich aspektach. Jest ona podstawą życia społecznego, co zatem idzie podstawą systemu gospodarczego, a w konsekwencji rozwoju przedsiębiorczości” – pisze R. Majkut¹²². Uważa on, że ważnym czynnikiem jest również struktura społeczna i system stratyfikacyjny, a także postawy społeczeństwa wobec przedsiębiorczości¹²³.

Na **uwarunkowania polityczno-prawne** składają się założenia polityki gospodarczej realizowanej przez władze państwowe i lokalne, przyjęta ideologia sprawowania władzy, sprawność instytucji publicznych, system prawny, wymiar sprawiedliwości. R. Majkut przeprowadził głęboką analizę tych uwarunkowań. Ponieważ przedsiębiorczość rozwija się w określonym środowisku instytucjonalnym i formalnoprawnym, należy te czynniki akcentować, stanowią one podstawę wszelkiej działalności na własny rachunek¹²⁴. Rolę państwa należy podkreślić w sposób szczególny. Różni się ona w zależności od założonych celów oraz uwarunkowań ekonomicznych i społecznych. Państwo może występować jako¹²⁵:

- hamulec rozwoju przedsiębiorczości, stwarzając bardzo niekorzystne warunki dla założenia i prowadzenia firm, a nawet wprowadzając zakazy i restrykcje;
- zewnętrzny obserwator, nie przeciwdziałając, ale i nie przyczyniając się do rozwoju biznesu;
- akcelerator, aktywnie poszukując środków i wdrażając działania w celu przyspieszenia procesu przedsiębiorczości (w zakresie edukacji, finansowania, infrastruktury gospodarczej itp.).

Do wymienionych wymiarów L.H. Haber dodaje jeszcze wymiar komunikacyjny związany z oddziaływaniem środków masowego przekazu (telewizja, prasa, radio, Internet). Za ich pomocą w zasięgu od lokalnego do globalnego wśród społeczności promowane są pozytywne wzorce przedsiębiorczości, przykłady do naśladowania, informacje edukacyjne i doradcze¹²⁶.

¹²¹ E. Cierniak-Szóstak, *Kulturowe determinanty rozwoju gospodarczego. Wybrane zagadnienia*, [w:] S. Lis (red.), *Gospodarka Polski na początku XXI wieku. Innowacyjność i konkurencyjność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007, s. 153-155; B. Glinka, op. cit., s. 10-14; G. Gołębiowski, *Przedsiębiorczość a czynniki społeczno-kulturowe*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20), s. 27-38; E. Rollnik-Sadowska, op. cit., s. 40-46.

¹²² R. Majkut, op. cit., s. 137.

¹²³ Ibidem, s. 135-181. Autor przedstawia uwarunkowania socjologiczne przedsiębiorczości w szerokiej perspektywie: analizuje wpływ kultury, porównuje typy kultury i warunki rozwoju przedsiębiorczości, zastanawia się nad oddziaływaniem struktury społecznej na przedsiębiorczość. Rozpatruje także postawy wobec niej jako czynnik socjologiczny działalności gospodarczej na własny rachunek.

¹²⁴ Ibidem, s. 100-123; E. Rollnik-Sadowska, op. cit., s. 21-27.

¹²⁵ V.A. Gorfinkel', G.B. Polák, V.A. Švandar, *Predprinimatel'stvo*, Izdatel'stvo ŪNITI, Moskwa 2008, s. 292.

¹²⁶ L.H. Haber, *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 5, s. 17.

Otoczenie może stwarzać zarówno szanse zachęcające i ułatwiające podejmowanie działań przedsiębiorczych, jak i bariery zniechęcające i utrudniające te działania. Na konieczność jego dokładnej obserwacji przez przedsiębiorcę zwraca uwagę J. Penc: należy ciągle monitorować otoczenie, gromadzić i przetwarzać informacje o ewentualnych zmianach i tendencjach w nim zachodzących, by móc w pełni wykorzystać pojawiające się możliwości, osiągnąć sukces na rynku i jeśli to możliwe, także przewagę konkurencyjną¹²⁷.

Uwarunkowania wewnętrzne rozpatruje się z dwóch punktów widzenia:

- w przypadku przedsiębiorczości indywidualnej – od strony cech indywidualnych, osobowych przedsiębiorcy, takich jak cechy osobowości, motyw, system wartości, wiedza, kreatywność itp.;
- w przypadku intraprzsiębiorczości – od strony czynników wewnątrzorganizacyjnych, takich jak wielkość organizacji, forma organizacyjno-prawna, misja, cele i strategie, system zarządzania, jakość zasobów, nowoczesne rozwiązania organizacyjne, styl zarządzania, kultura organizacyjna itp.

Uwarunkowania wewnętrzne, jak podkreśla T. Piecuch, niełatwo skwantyfikować i zweryfikować. Powinny jednak być przedmiotem szczególnej analizy, bo to one często okazują się decydujące, a także tkwi w nich „ważna niematerialna siła, czynnik zachęcający oraz ułatwiający przejawianie przedsiębiorczej inicjatywy”¹²⁸. T. Kraśnicka do uwarunkowań aktywności przedsiębiorczej ludzi zalicza czynniki gospodarcze, polityczno-ideologiczne, kulturowe, edukacyjne, organizacyjne, personalne, procesu przedsiębiorczego¹²⁹. W zbliżony sposób do tego zagadnienia podchodzi S. Sudoł, podkreślając, że pojedynczy ludzie, organizacje, regiony i kraje różnią się pod względem poziomu przedsiębiorczości. Przyczyn należy szukać w uwarunkowaniach ekonomicznych, społecznych i politycznych. Przedsiębiorczość jest kształtowana pod wpływem wielu czynników, które nie są w pełni w stosunku do siebie autonomiczne¹³⁰:

- polityczno-społeczno-ekonomiczny system kraju – szeroki zakres swobód politycznych i gospodarczych, otwarta gospodarka, dobrze chroniona własność prywatna;
- ekonomiczno-społeczna polityka państwa – stabilność i jednoznaczność przepisów i instrumentów regulujących i oddziałujących na życie społeczne i gospodarcze;
- rozbudowana i sprawnie funkcjonująca infrastruktura biznesowa;

¹²⁷ J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, „Infor”, Warszawa 1998, s. 34; idem, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 180.

¹²⁸ T. Piecuch, op. cit., s. 86.

¹²⁹ T. Kraśnicka, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – podejście wielowymiarowe*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*. Materiały z Międzynarodowej Konferencji Naukowej w Przemysłu, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania, Przemysł 2000, s. 590.

¹³⁰ S. Sudoł, op. cit., s. 17-20.

- sytuacja ekonomiczna państwa, poziom jego rozwoju społeczno-gospodarczego, poziom życia ludności, sytuacja na rynkach: finansowym, pracy, dóbr i usług;
- system zarządzania przedsiębiorstwem i jego sprawność;
- czynniki osobowościowe i kulturowe.

Uwarunkowania przedsiębiorczości nie zawsze mają charakter powszechny. Na konieczność analizy aspektów regionalnych zwraca uwagę K. Zieliński, przytaczając wyniki badań autorów polskich i zagranicznych¹³¹. Czynniki przedsiębiorczości regionu w szerokim ujęciu, uwzględniając działalność nie tylko przedsiębiorstw, lecz także sektora publicznego i społecznego, przedstawia M. Kola-Bezka¹³². Także A. Skowronek-Mielczarek podkreśla, że uwarunkowania regionalne zdecydowanie silniej wpływają na rozwój przedsiębiorstw niż czynniki makrootoczenia, szczególnie w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)¹³³. Czynniki regionalne tworzą dla nich albo szanse rozwojowe, albo istotne zagrożenia. Interesujące badania na temat uwarunkowań przedsiębiorczości przeprowadzili także hiszpańscy naukowcy M.-S. Castaño, M.-T. Méndez i M.-Á. Galindo. Udowodnili, że zmienne społeczne, kulturowe i ekonomiczne mają różny wpływ na poziom przedsiębiorczości w różnych krajach. Korelacja pomiędzy czynnikami ekonomicznymi a przedsiębiorczością jest silniejsza w krajach Ameryki Łacińskiej i Karaibów niż w krajach europejskich. Czynniki społeczne i kulturowe wykazują natomiast większą korelację w krajach europejskich¹³⁴.

Analizując uwarunkowania lokalne przedsiębiorczości, J. Targalski wyróżnia czynniki ilościowe i jakościowe oraz określa, jaki mają one wpływ na jej rozwój (tab. 1.1, 1.2).

Dokonanie precyzyjnej klasyfikacji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości, szczególnie na poziomie otoczenia zewnętrznego organizacji, nie jest łatwe, o czym pisze L. Kozioł. Wyróżnia on dwie grupy czynników (rys. 1.4): determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki (otoczenie dalsze) oraz wynikające z rynku (otoczenie konkurencyjne).

Na poziomie przedsiębiorstwa można także określić determinanty przedsiębiorczości. Działania innowacyjne, kreatywne powinny być prawidłowo zorganizowane i skoordynowane tak, by nie powstało ryzyko zaprzepaszczenia nowych

¹³¹ K. Zieliński (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*, Difin, Warszawa 2014, s. 41-44.

¹³² M. Kola-Bezka, *Elementy teorii przedsiębiorczości regionu*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 52-62.

¹³³ A. Skowronek-Mielczarek, *Wpływ czynników regionalnych na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2013, t. 17, s. 41-53.

¹³⁴ M.S. Castaño, M.T. Méndez, M.Á. Galindo, *The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship*, „Journal of Business Research” 2015, no. 68, s. 1496-1500.

Tabela 1.1. Czynniki ilościowe rozwoju lokalnego i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości

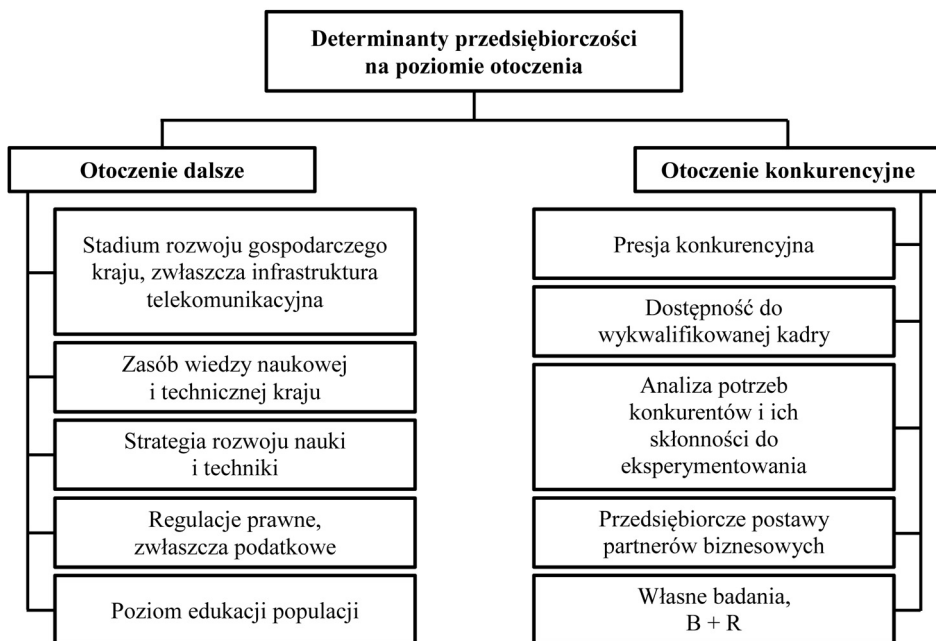
Czynniki ilościowe	Wpływ korzystny	Wpływ niekorzystny
Położenie	X	X
Gęstość zaludnienia	X	X
Potencjał rynkowy	X	X
Odległości transportowe (wynikające z niskiej gęstości zaludnienia i rozproszenia skupisk osadniczych)		X
Stan infrastruktury	X	X
Stosunki własności i zasoby kapitału	X	X
Ceny ziemi	X	X
Poziom płac	X	X
Czystość ekologiczna i stan środowiska naturalnego	X	
Historycznie ukształtowana struktura gospodarki	X	X

Źródło: J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s. 194.

Tabela 1.2. Czynniki jakościowe rozwoju lokalnego i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości

Czynniki jakościowe	Wpływ korzystny	Wpływ niekorzystny
Kultura przemysłowa	X	X
Poziom wykształcenia ludzi	X	X
Monokultura gospodarcza		X
Przepływ wzorców przedsiębiorczości	X	X
Sprawność instytucji rynkowych (w tym aktywność samorządów lokalnych i władz gminy)	X	X
Postawy społeczne (otwartość na rozwój przedsiębiorczości)	X	X
Adaptacja nowych wzorców konsumpcyjnych	X	X
Sterowność dysponowania czynnikiem ludzkim	X	X
Rola związków zawodowych	X	X
Bariery mentalnościowe		X
Nastawienie na opiekę ze strony państwa		X
Apatia, bezczynność i problemy socjalne		X
Skłonność do planowania	X	
Łatwość przeżycia		X

Źródło: J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy...*, op. cit., s. 195.



Rysunek 1.4. Determinanty przedsiębiorczości na poziomie otoczenia

Źródło: L. Kozioł, *Determinanty i strategie przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2006, nr 1(9), s. 151.

rozwiązań przez niewydolność procesów zarządczych. Powinny one dotyczyć zarówno dóbr rynkowych, jak i sfery zarządzania, by podnieść sprawność organizacyjną firmy. Przedsiębiorczością powinni się odznaczać nie tylko przedstawiciele kadry kierowniczej, lecz także szeregowi pracownicy, którzy mogą działać w ramach zespołów realizujących przedsięwzięcia przedsiębiorcze (rys. 1.5).

J. Strojny i B. Stankiewicz traktują przedsiębiorczość jako wielowymiarowe zjawisko, wyróżniając cztery wymiary: ekonomiczny, społeczny, organizacyjny i indywidualny. W każdym z nich występują zjawiska i procesy warunkujące jej rozwój. Pomiędzy tymi wymiarami zachodzą korelacyjne związki dodatnie. Autorzy piszą: „Należy jednak założyć, że istnieje mechanizm akceleracji przedsiębiorczości, który sprawia, że im wyższy poziom przedsiębiorczości w jednym z wymiarów, tym wyższy poziom przedsiębiorczości w wymiarach pozostałych”¹³⁵.

¹³⁵ J. Strojny, B. Stankiewicz, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości – metodologia, narzędzia i znaczenie dla społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 124.



Rysunek 1.5. Determinanty przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa

Źródło: L. Koziół, *Determinanty i strategie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 152.

1.3. Przedsiębiorczość w koncepcji zrównoważonego rozwoju

1.3.1. Przedsiębiorczość jako siła napędowa gospodarczego i cywilizacyjnego rozwoju krajów

Znaczenie przedsiębiorczości dla cywilizacyjnego, a nie tylko gospodarczego rozwoju współczesnego świata jest dosyć oczywiste. Dobrobyt rozwiniętych społeczeństw powiększa się dzięki procesom innowacyjności, budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, wdrożeniu zasad zrównoważonego rozwoju, jednak ostateczny efekt jest wynikiem działań przedsiębiorczych. P. Burns uważa, że jesteśmy świadkami rewolucji przedsiębiorczości, a w ciągu ostatnich 20 lat „świat biznesu zakochał się w idei przedsiębiorczości”¹³⁶.

Panuje powszechna zgodność, że ogromny rozwój cywilizacyjny współczesnego świata, szczególnie najbogatszych krajów świata, to efekt przedsiębiorczości¹³⁷. M. Kleiber podkreśla, że w szybko globalizującym się świecie rozwój cywilizacyjny i trwały wzrost gospodarczy zależą od synergicznego współdziałania wielu czynników, wśród których najważniejszym jest budowa szerokich umiejętności radzenia sobie w nowych, niespodziewanych sytuacjach, czyli kreatywnych postaw i zachowań zarówno poszczególnych ludzi, jak i zespołów współpracujących ze sobą osób. Dlatego wspomaganie rozwoju ludzkiej kreatywności, przekładającej się na postęp cywilizacyjny, innowacyjność firm i konkurencyjność całej gospodarki są dzisiaj uznawane za kluczowy element mądrej, prorozwojowej

¹³⁶ P. Burns, *Entrepreneurship and small business*, Palgrave Macmillan, New York 2011, s. 4.

¹³⁷ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy” 2011, nr 9(1066), s. 138-141.

polityki państwa¹³⁸. Przedsiębiorczość to ważny czynnik dynamicznego rozwoju czołowych krajów świata, sprawdza się również w rozwijających się gospodarkach Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji, stanowi szansę rozwojową dla państw postsocjalistycznych. O jej znaczeniu wypowiadają się różni autorzy, poglądy niektórych z nich ujęto w tabeli 1.3.

Dynamiczne zmiany technologiczne, gospodarcze, demograficzne i polityczne stwarzają nowe możliwości i zagrożenia dla współczesnych społeczeństw i organizacji na całym świecie. Sposobu radzenia sobie w tak skomplikowanych warunkach rządu, organizacje publiczne i biznesowe, a także społeczeństwa i poszczególni ludzie szukają w przedsiębiorczości. Jej rola stała się szczególnie widoczna pod koniec XX w., co wywołało wzrost zainteresowania tym zagadnieniem jako koncepcją rozwoju gospodarczego. W dwóch ostatnich dekadach przeprowadzono wiele badań w różnych regionach świata, które potwierdzają ważną rolę przedsiębiorczości w rozwoju cywilizacyjnym, nie tylko gospodarczym poszczególnych krajów. Z.J. Ács, L. Szerb i E. Autio piszą, że obecnie gospodarka światowa zaczęła wychodzić z kryzysu, który się rozpoczął w 2009 r. Niektóre części świata pokonały recesję i powróciły do „zdrowia gospodarczego”, inne mają dopiero przed sobą wyjście z ogromnego zadłużenia i powrót do wzrostu. Przedsiębiorczość, zdaniem tych autorów, jest podstawą obydwu tych procesów. „Ponad 100 lat temu, w *Teorii rozwoju gospodarczego*, J. Schumpeter zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorcy są ważni dla rozwoju. Dziś możemy stwierdzić, że są nie tylko ważni, ale stanowią kluczowy czynnik rozwoju gospodarczego”¹³⁹. P. Braunerhjelm podsumowuje swoje badania wnioskiem, że połączenie wiedzy, przedsiębiorczości i innowacji stanowi podstawę wzrostu gospodarczego¹⁴⁰, a D.B. Audretsch, M.C. Keilbach i E.E. Lehman dodają: „przedsiębiorczość stała się siłą napędową wzrostu gospodarczego, ponieważ jest ważnym ogniwem przepływów wiedzy i komercjalizacji”¹⁴¹. Przedsiębiorczość przyczynia się do budowy gospodarki opartej na wiedzy, powstawanie której jest jednym z ciekawszych zjawisk obserwowanych we współczesnym świecie¹⁴². O możliwościach jej rozwoju w coraz większym stopniu decydować będzie przedsiębiorczość ludzi, ich potencjał

¹³⁸ M. Kleiber, *Najważniejsze wyzwanie cywilizacyjne. Wyzwalanie ludzkiej kreatywności*, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/michal-kleiber-kreatywnosc/> [dostęp: 1.12.2015].

¹³⁹ Z.J. Ács, L. Szerb, E. Autio, *Global entrepreneurship and development index*, Edward Elgar, Cheltenham 2013, s. 1-2.

¹⁴⁰ P. Braunerhjelm, *Entrepreneurship, innovation and economic growth – past experience, current knowledge and policy implications*, „CESIS Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation” 2010, no. 224, s. 1-82.

¹⁴¹ D.B. Audretsch, M.C. Keilbach, E.E. Lehmann, *Entrepreneurship and economic growth*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 33.

¹⁴² E. Mieszajkina (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2014, s. 7-9.

Tabela 1.3. Znaczenie przedsiębiorczości

Autor	Znaczenie przedsiębiorczości
E. Hauswald	Przedsiębiorczość „będąca ożywczą i twórczą siłą, posiada dla przemysłu znaczenie nieocenione, podczas gdy w gospodarce istnieje nikłe zrozumienie dla owej głównej siły motorycznej życia ekonomicznego”.
J. Schumpeter	Proces przedsiębiorczości stanowi jeden z kluczowych czynników rozwoju gospodarczego danego regionu/kraju.
J. Schmitz	Endogeniczna aktywność przedsiębiorcza stanowi kluczową determinantę wzrostu gospodarczego.
I. Kirzner	Przedsiębiorczość odnosząca sukcesy odgrywa niezwykle istotną rolę w stymulowaniu rozwoju gospodarczego, wzrostu i dobrobytu gospodarczego, w osiągnięciu poziomu zdrowej gospodarki, „dopóki przedsiębiorcy działają na rynku i są czujni na zmiany wywołane własną działalnością, dopóty proces rynkowy będzie funkcjonować w zupełnie normalny sposób”.
P. Drucker	Innowacja i przedsiębiorczość są „potrzebne społeczeństwu tak samo jak gospodarce, instytucjom użyteczności publicznej, tak samo jak biznesowi... Czynią osiągalnym to, co Jefferson spodziewał się osiągnąć przez rewolucję pokoleń, czynią to bez przelewu krwi, bez wojen domowych, obozów koncentracyjnych, bez katastrof gospodarczych, ale celowo, w sposób ukierunkowany i kontrolowany”.
G. Andersson, R. Tollison	Przedsiębiorczość w coraz większym stopniu przyczynia się do osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych. Samo zgromadzenie czynników produkcji, tj. wiedzy, ludzi i/lub kapitału materialnego, nie może wyjaśnić rozwoju gospodarczego. Potrzebne są innowacyjność i przedsiębiorczość, by przekształcić te wejścia w dochodowe działania.
W. Szymański	„Historia kapitalizmu to w dużym stopniu historia nowoczesnej przedsiębiorczości. Historia nowych produktów, nowych organizacji, nowych rynków wiąże się ściśle z historią wybitnych przedsiębiorców”.
T. Piecuch	„Rozwój przedsiębiorczości stanowi podstawowy warunek przecięcia niekorzystnych tendencji w gospodarce. To czynnik, który przekształca gospodarkę i świat w sposób trudny do ogarnięcia”.
J. Cieślík	„Szeroki zakres niesprawności mechanizmów rynkowych w gospodarce kapitalistycznej stanowi koronny argument na rzecz aktywnego oddziaływania państwa na sektor przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza mniejszych firm, o strukturalnie słabszej pozycji na rynku. Współcześnie jednak argument zawodności rynku odchodzi na plan dalszy, a na pierwszym miejscu stawia się cele społeczno-gospodarcze, jakie można osiągnąć, wspierając aktywność przedsiębiorczą obywateli”.

Autor	Znaczenie przedsiębiorczości
R. Majkut	„Przedsiębiorczość traktowana jest, jako jeden z najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego, a nawet w określonych sytuacjach może ona być istotną zmienną pobudzającą rozwój społeczno-gospodarczy”.
A. Klasik	„Przedsiębiorczość można scharakteryzować jako uwarunkowany społecznie proces tworzenia szans na kreowanie bogactwa oraz ich twórcze wykorzystanie dzięki użytkowaniu zasobów finansowych, materialnych oraz kapitału ludzkiego i społecznego w sposób innowacyjny”.
M. Bratnicki	Przedsiębiorczość jest pierwiastkiem inicjującym rozwój od poziomu indywidualnego po cywilizacyjny.
R.B. Mellor	Przedsiębiorczość przyczynia się do powstawania nowych technologii, produktów usług, które spychają do lamusa swoich poprzedników. Prowadzi to z jednej strony do upadku, a z drugiej do powstania całych branż. W ten sposób przedsiębiorczość napędza rozwój cywilizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Hauswald, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstwa*, „Czasopismo Techniczne” 1904, nr 6, s. 81; J. Schumpeter, op. cit., s. 102; J.A. Schmitz, *Imitation, entrepreneurship and long-run growth*, „Journal of Political Economy” 1989, no. 97(3), s. 721-739; I. Kirzner, *The alert and creative entrepreneur. A clarification*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 2, s. 145-152; idem, *Konkurencja...*, op. cit., s. 23; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 475; G. Anderson, R. Tollison, *Adam Smith's analysis of joint-stock companies*, „Journal of Political Economy” 1980, no. 90, s. 1237-1257; W. Szymański, *Klasyczne i neoklasyczne podejście do przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy*, [w:] T.P. Tkaczyk (red.), *Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 73; T. Piecuch, op. cit., s. 55; J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014, s. 205; R. Majkut, op. cit., s. 15; A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2006, s. 24; M. Bratnicki, *Refleksje teoretyki nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5, s. 8-11; R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, *Przedsiębiorczość*, tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 17.

intelektualny oraz wiedza związana z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki¹⁴³.

Zdaniem W.A. Naudé, choć z jednej strony brakuje ogólnej teorii przedsiębiorczości, która obejmowałaby wiele jej efektów rozwojowych, to jednak poczyniono postępy w zrozumieniu jej rosnącej roli w rozwoju gospodarczym¹⁴⁴. Z drugiej strony organizacje międzynarodowe, rządy i politycy coraz bardziej dostrzegają tę rolę. Ekspertki odrzucają obecnie tradycyjne kojarzenie rozwoju gospodarczego z efektami działalności dużych firm. Dziś opierają go bardziej na MŚP oraz wspieraniu nowych, innowacyjnych przedsięwzięć. Przedsiębiorczość to dobre rozwiązanie zapewniające powstawanie nowych miejsc pracy i zwiększenie dochodów *per capita*¹⁴⁵. Dlatego niezbędne są mechanizmy jej wspierania i promowania.

Przedsiębiorczość także w ocenie P. Burnsa stanowi siłę napędową rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego, ponieważ¹⁴⁶:

1) pobudza konkurencję przez zwiększenie liczby przedsiębiorstw, co bezpośrednio przekłada się na wzrost gospodarczy. Oprócz tego konkurencja sprzyja pozyskaniu wiedzy, poszukiwaniu nowych pomysłów. Innymi słowy, przedsiębiorczość zachęca do przedsiębiorczości;

2) przyczynia się do powstawania nowych miejsc pracy, czyli zmniejszenia negatywnych skutków bezrobocia w wymiarze ekonomicznym i społecznym. Jeżeli wcześniej przyrost zatrudnienia zapewniały głównie duże firmy i korporacje, to w ostatnich dwóch dekadach znacząco wzrosła rola sektora małych firm w tym zakresie;

3) jest katalizatorem innowacji, ponieważ to w młodych, początkujących firmach high-tech, bazujących na zaawansowanych technologiach, powstają przełomowe odkrycia, nowe rozwiązania organizacyjne, technologiczne i informatyczne. Duże korporacje skupiają się głównie na innowacjach przyrostowych, a opracowanie i wdrażanie przełomowych odkryć stanowi sferę przedsiębiorczości akademickiej, intelektualnej, innowacyjnej;

4) ułatwia przenikanie wiedzy, jej przekazywanie z miejsca powstawania do innych osób lub organizacji. Transfer wiedzy jest ważnym mechanizmem

¹⁴³ M.A. Carree, A.R. Thurik, *The impact of entrepreneurship on economic growth*, [w:] Z.J. Ács, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of entrepreneurship research*, Springer Science+Media, New York 2010, s. 557-594; D.A. Harper, *Foundations of entrepreneurship and economic development*, Routledge, London 2003, s. 275-282; A. Szirmai, W. Naudé, M. Goedhuys (red.), *Entrepreneurship, innovation, and economic development*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 254-258; N. Walzer (red.), *Entrepreneurship and local economic development*, Lexington Books, Lanham 2009, s. 286-288.

¹⁴⁴ J. Cieślak, op. cit., s. 206-208; W. Naudé (red.), *Entrepreneurship and economic development*, Universidad de las Naciones Unidas (Tokio) – World Institute for Development Economics Research, Helsinki 2011, s. 4.

¹⁴⁵ S.A. Shane (red.), *Economic development through entrepreneurship. Government, university and business linkages*, Edward Elgar, Cheltenham 2005, s. 265.

¹⁴⁶ P. Burns, op. cit., s. 516.



Rysunek 1.6. Rozwój gospodarczy a przedsiębiorczość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.-G. Toma, A.-M. Grigore, P. Marinescu, *Economic development and entrepreneurship*, „Procedia Economics and Finance” 2014, no. 8, s. 436-443.

endogenicznego wzrostu gospodarczego i powstawania nowych przedsiębiorstw. Wspomaga dostrzeganie przez przedsiębiorców szans rynkowych i innowacji;

5) pobudza współpracę międzynarodową, a tym samym wspomaga uzyskanie korzyści z międzynarodowego podziału pracy. Udział małego biznesu na rynkach światowych jest niewielki w porównaniu z korporacjami transnarodowymi, więc należy tu w pierwszej kolejności zaznaczyć rolę intraprzsiębiorczości;

6) generuje różnorodność i wielorakość przedsięwzięć. Każde przedsiębiorstwo jest na swój sposób inne i unikalne, a to wpływa na wzrost gospodarczy;

7) pomagają w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych, należy tu wymienić np. efekty przedsiębiorczości społecznej, rodzinnej, kobiet, osób niepełnosprawnych.

Podobne przykłady oddziaływania przedsiębiorczości na dynamikę i kształt rozwoju gospodarczego wymienia E. Rollnik-Sadowska, dodając jeszcze, że tworzy ona możliwości pełniejszego wykorzystania czynników ekonomicznych, jest czwartym czynnikiem wytwórczym, przyczyniając się do wzrostu efektywności trzech pozostałych – pracy, ziemi i kapitału¹⁴⁷.

Badania naukowe na temat rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości ewoluowały w czasie. Najpierw prowadzone były w oderwaniu od siebie, natomiast ostatnio związek między tymi koncepcjami wzbudza rosnące zainteresowanie badaczy na całym świecie. S.-G. Toma, A.-M. Grigore i P. Marinescu przedstawili model, który pokazuje, że powstanie masy krytycznej opłacalnych przedsięwzięć przekłada się na rozwój gospodarczy (rys. 1.6).

¹⁴⁷ E. Rollnik-Sadowska, op. cit., s. 18.

Autorzy bardzo trafnie zapożyczyli z fizyki określenie „masa krytyczna”. Stosując pewną analogię, można masę krytyczną przedsiębiorczości określić jako minimalną liczbę przedsiębiorstw, w której powstawanie nowych przedsięwzięć przebiega w sposób łańcuchowy, czyli każde jedno nowe przedsiębiorstwo inicjuje powstanie dokładnie jednego następnego (może to być firma-podwykonawca, dostawca, sprzedawca itp. lub po prostu kopiowanie pomysłu skutecznego biznesu). W masie mniejszej od masy krytycznej inicjowanie przedsięwzięć zaniknie, w masie większej od masy krytycznej reakcja będzie przebiegała w sposób lawinowy, tzn. powstanie jednego przedsiębiorstwa wywoła więcej niż jedno nowe przedsięwzięcie. By zbudować potencjał przedsiębiorczości, trzeba podtrzymywać jej tradycje i prowadzić politykę edukacji w tym zakresie, rozwijając postawy przedsiębiorcze mieszkańców. Niezbędna jest odpowiednia infrastruktura, instytucje, uwarunkowania administracyjno-prawne, mądra polityka rządowa, która będzie stymulować inicjatywy przedsiębiorcze. A żeby nowo powstałe jednostki gospodarcze mogły być opłacalne, utrzymać się na rynku i rozwijać, należy stworzyć mechanizmy wsparcia finansowego, rynkowego oraz zapewnić funkcjonowanie na zasadach sprawiedliwości i niezawisłości.

Istotny wpływ przedsiębiorczości na kształtowanie potencjału gospodarczego i społecznego jest podkreślany w publikacjach z różnych dziedzin nauki. W ostatnich 25-30 latach ukazały się wyniki wielu badań potwierdzających istnienie dodatniej korelacji pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym, dochodami, zatrudnieniem, innowacyjnością, produktywnością itp. Do zaprezentowanych już w tym rozdziale opinii należy dodać poglądy autorów, takich jak H. Leibenstein, Z.J. Ács, N.H. Leff, L.C. Thurow, W.J. Baumol, T. Gruszecki, D. Urbano i S. Aparicio, J. Targalski¹⁴⁸. Zauważono także związek pomiędzy przedsiębiorczością a rozwojem społeczeństwa informacyjnego, opartego na wiedzy, który J. Strojny i B. Stankiewicz nazwali „pętlą doskonalenia”. Polega na tym, że „przedsiębiorczość intensyfikuje zjawiska określane mianem społeczeństwa informacyjnego, a to w coraz większym stopniu wymaga zachowań przedsiębiorczych od wszystkich podmiotów życia społeczno-gospodarczego”¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Z.J. Ács, *How is entrepreneurship good for economic growth?*, „Innovations. Technology, Governance, Globalization” 2006, no. 1(1), s. 97-107; W.J. Baumol, *Entrepreneurship. Productive, unproductive, and destructive*, „Journal of Political Economy” 1990, vol. 98, no. 5, part 1, s. 893-921; T. Gruszecki, op. cit., s. 91; N.H. Leff, *Entrepreneurship and economic development. The problem revisited*, „Journal of Economic Literature” 1979, vol. 17(1), s. 46-64; H. Leibenstein, *Entrepreneurship and development*, „The American Economic Review” 1968, vol. 58(2), s. 72-83; L.C. Thurow, *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, tłum. A. Sobolewska, Helion, Gliwice 2006, s.106-108; D. Urbano, S. Aparicio, *Entrepreneurship capital types and economic growth. International evidence*, „Technological Forecasting and Social Change” 2016, vol. 102, s. 34-44.

¹⁴⁹ J. Strojny, B. Stankiewicz, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 117-132.

1.3.2. Funkcje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość pełni różne funkcje, które mają istotny wpływ na sfery życia społeczno-gospodarczego: innowacyjną, ekonomiczną, społeczną. Najczęściej jako pierwszą i najważniejszą wymienia się funkcję ekonomiczną. Jednak w dzisiejszej rzeczywistości to funkcja innowacyjna przedsiębiorczości powinna wyjść na pierwszy plan. Innowacje stanowią bowiem specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, dają nowe możliwości tworzenia bogactwa¹⁵⁰. Te dwa połączone ze sobą pojęcia mogą stać się determinantą sukcesu ludzi, organizacji, państw.

Funkcja innowacyjna jest podstawą, warunkiem realizacji i uzupełnieniem wszystkich pozostałych funkcji przedsiębiorczości. Polega na wykorzystaniu w procesie działalności przedsiębiorczej nowych idei, opracowaniu nowych sposobów i metod realizacji postawionych celów, wdrożeniu nowych rozwiązań techniczno-technologicznych, organizacyjnych, menedżerskich. W procesie realizacji tej funkcji powstają wymierne efekty:

- są kreowane i wprowadzane na rynek nowe produkty, które zmieniają z dnia na dzień warunki życia ludzkości w wymiarze lokalnym i globalnym;
- rodzą się idee umożliwiające radykalną transformację istniejących organizacji, co przekłada się na ich większą efektywność, a w efekcie synergetycznym na rozwój gospodarczy krajów;
- zmienia się struktura rynków pracy;
- rozwijają się obszary tradycyjnie traktowane jako nierynkowe – administracja, edukacja, służba zdrowia.

Funkcja ekonomiczna jest uwarunkowana rolą przedsiębiorczych organizacji i indywidualnych przedsiębiorców jako podmiotów gospodarczych. Ich działalność jest skierowana na produkcję towarów i/lub świadczenie usług i zaspokajanie w ten sposób potrzeb gospodarstw domowych, innych organizacji, państwa. Prowadzona jest w ramach istniejącego w danym kraju systemu ekonomicznego, pod wpływem instytucji i mechanizmów koordynujących oraz kontrolujących podejmowanie i realizację działalności gospodarczej. Rozwój przedsiębiorczości jest jednym z głównych warunków decydujących o wzroście gospodarczym, powiększeniu wielkości PKB oraz dochodu narodowego. I. Kirzner uważał, że przedsiębiorczość na rynku spełnia funkcję swoistego regulatora zabezpieczającego spójność funkcjonowania różnych jego części. Fundamentalna rola przypada tu owemu wyczuleniu przedsiębiorcy, którego efektem są wybory właściwych zachowań, transakcji w różnych obszarach rynku. Zasięg przedsiębiorczości na rynku jest określony przez posiadaną wiedzę (informacje) poszczególnych podmiotów (niepełną wiedzę), która warunkuje realizację określonych transakcji. Natomiast bodźcem do rynkowych działań przedsiębiorczych jest zysk, możliwy do

¹⁵⁰ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 39.

osiągnięcia przez przedsiębiorcę, który w porę dostrzeże (a więc szybciej niż inni) różnice pomiędzy cenami w różnych częściach rynku¹⁵¹.

Funkcja ekonomiczna przedsiębiorczości może być rozpatrywana w szerszym znaczeniu socjoekonomicznym i węższym – rynkowym. W pierwszym ujęciu efekty przedsiębiorczości są oceniane przez opłacalność działań przedsiębiorczych, ich skuteczność i sprawność. W drugim bierze się pod uwagę zdolność do funkcjonowania na rynku i osiągania sukcesu rynkowego. W obu tych ujęciach wpływ przedsiębiorczości na rozwój gospodarczy wynika z generowania przychodów, które umożliwiają finansowanie tworzenia nowych miejsc pracy, dochodów ludności i popytu oraz dostarczają wpływy podatkowe, finansujące konsumpcję sfery publicznej i inwestycje infrastrukturalne¹⁵². Przedsiębiorczość jest także, jak to trafnie ujął M. Bratnicki, „jednym z najważniejszych współcześnie nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej”¹⁵³.

Tak więc funkcja ekonomiczna przedsiębiorczości polega na tym, że zapewnia ona stały rozwój całego systemu ekonomicznego dzięki wprowadzeniu zmian i innowacji. Należy wyróżnić trzy główne aspekty: prowadzenie działalności gospodarczej, kreacja nowych przedsięwzięć oraz tworzenie i wykorzystanie szans, zawierające w sobie odnowę strategiczną istniejących organizacji¹⁵⁴. Efektem jest poszerzenie oferty rynkowej, podniesienie efektywności produkcji, jakości towarów i usług, wdrożenie osiągnięć postępu naukowo-technicznego.

Funkcja społeczna podkreśla, że przedsiębiorcy funkcjonują we wspólnocie, są powiązani z miejscem, czasem, ludźmi i okolicznościami, w których żyją. Przyjmują więc pewną odpowiedzialność za swoją wspólnotę – rodzinę, środowisko lokalne, państwo. Przedsiębiorczość ma wpływ na życie i funkcjonowanie jednostek, które są biorcami działań przedsiębiorczych lub wcielają się w rolę przedsiębiorców, ponieważ¹⁵⁵:

- rozpoznaje, pobudza i zaspokaja potrzeby ludzkie, przyczynia się do poprawy poziomu i jakości życia mieszkańców;
- pomaga w realizacji życiowych aspiracji, zainteresowań;
- powoduje wzrost satysfakcji osób, które osiągają sukces i realizują swoje wizje biznesowe;

¹⁵¹ I. Kirzner, *Uncertainty, discovery, and human action. A study of the entrepreneurial profile in the misesian system*, [w:] M. Casson (red.), *Entrepreneurship and business culture*, Aldershoot, Elgar 1990, s. 95.

¹⁵² K. Zieliński (red.), op. cit., s. 46.

¹⁵³ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 241.

¹⁵⁴ M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 6, s. 17-22.

¹⁵⁵ E. Rollnik-Sadowska, op. cit., s. 18.

- daje możliwości osiągnięcia niezależności finansowej i samodzielności zawodowej;
- wspomaga zwalczanie wykluczenia społecznego i finansowego, wyrównanie szans różnych grup społecznych (kobiet, mężczyzn, osób starszych, osób niepełnosprawnych itp.) w życiu społeczno-gospodarczym, znoszeniu działań dyskryminacyjnych.

Spółeczna funkcja przedsiębiorczości przejawia się w kształtowaniu nowej warstwy społecznej składającej się z ludzi przedsiębiorczych, pracowitych, energicznych, chętnych i zdolnych do podejmowania nowych inicjatyw nie tylko o charakterze gospodarczym, lecz także potrafiących pokonywać różnego rodzaju przeszkody oraz osiągać postawione cele. Polega ona także na zwiększeniu liczby właścicieli, a więc poszerzeniu klasy średniej, głównego gwaranta stabilności politycznej państw demokratycznych. Tworzenie nowych miejsc pracy pozwala na łagodzenie napięć społecznych związanych z bezrobociem¹⁵⁶. Przedsiębiorcy muszą nieustannie się kształcić, podnosić lub zmieniać kwalifikacje, co poszerza grupę dobrze wykształconej kadry menedżerskiej i pracowniczej. Tak więc społeczna funkcja przedsiębiorczości przyczynia się do wzrostu poziomu wykształcenia i kultury społeczeństwa. Wspiera realizację funkcji ekonomicznej, jak również od niej zależy¹⁵⁷. Potwierdzają to swoimi badaniami S. Wenckers, L. Uhlaner i A.R. Thurik.

W Zielonej Księdze Przedsiębiorczości opracowanej przez Komisję Europejską zostały wymienione następujące funkcje przedsiębiorczości¹⁵⁸:

- przyczynia się do tworzenia miejsc pracy i wzrostu gospodarczego;
- wpływa na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej poszczególnych przedsiębiorstw i gospodarek;
- sprzyja rozwojowi potencjału ludzkiego;
- przynosi odczuwalne korzyści społeczne.

Funkcje przedsiębiorczości, tak jak przedstawił to A.K. Koźmiński, pokazano na rysunku 1.7.

Główną uwagę zwrócono na wykorzystanie wiedzy, którą dysponują i tworzą przedsiębiorcy. Jest ona niezbędna, by szybko identyfikować i wykorzystywać nowe możliwości rynkowe, elastycznie dostosowując się do zmian popytu. Wiedza jest także podstawą do realizacji funkcji kreowania i testowania nowych produktów i procesów. Kumulując doświadczenia nabywane metodą prób i błędów, przedsiębiorczość tworzy także swego rodzaju „bufor ochronny”, chroniąc wielkie przedsiębiorstwa i ważne sektory przed porażkami strategicznymi. A współpracując z „dużym” biznesem, przedsiębiorczość sprzyja przekształceniu

¹⁵⁶ B. Piasecki (red.), op. cit., s. 65.

¹⁵⁷ J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship. Same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, January, s. 1-22.

¹⁵⁸ Commission of the European Communities, *Green Paper. Entrepreneurship in Europe*, Brussels 2003, s. 6-8.



Rysunek 1.7. Funkcje przedsiębiorczości

Źródło: A.K. Koźmiński, op. cit., s. 165.

monolitycznych struktur w sieci i zacieraniu się granic między organizacjami a ich otoczeniem¹⁵⁹.

Wszystkie omówione funkcje przedsiębiorczości wzajemnie się uzupełniają, są komplementarne.

1.3.3. Przedsiębiorczość a zrównoważony rozwój

Zaprezentowane szerokie spektrum przedsiębiorczości świadczy o dużym zainteresowaniu tą problematyką ze strony przedstawicieli różnych dziedzin i sfer funkcjonowania ludzi i organizacji. Na całym świecie prowadzone są badania w zakresie każdego z wymienianych jej rodzajów. Zjawisko przedsiębiorczości odnosi się do wszystkich sfer życia ludzi, ma szeroki wymiar oddziaływania. Nieprzypadkowo zajmuje ona jedno z centralnych miejsc w koncepcji zrównoważonego rozwoju, która została przedstawiona w 1987 r. w Raporcie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju „Nasza wspólna przyszłość” (Raportcie Brundtland). Jest to „proces mający na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia, w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom”¹⁶⁰. Osiągnięcie tego celu wymaga zróżnicowanych, zintegrowanych, przedsiębiorczych działań na całym świecie w trzech kluczowych obszarach:

- 1) odpowiedzialny, długookresowy wzrost gospodarczy wszystkich narodów i społeczności oraz równomierny podział korzyści;
- 2) ochrona zasobów naturalnych i środowiska;

¹⁵⁹ A.K. Koźmiński, op. cit., s. 165-166.

¹⁶⁰ UNESCO a zrównoważony rozwój, <http://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj/> [dostęp: 2.05.2015].

3) rozwój społeczny.

W środowiskach biznesowych pojęcie zrównoważonego rozwoju jest utożsamiane z sukcesem i innowacyjnością. Trudno wyobrazić sobie, że bez działań przedsiębiorczych można zagwarantować taki „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”¹⁶¹. We wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju wyzwaniem może stanowić zmiana przyzwyczajenia ludzi, związanych z istniejącymi strukturami społecznymi (instytucjami), psychologicznymi (przekonaniami) i fizycznymi (infrastrukturą). Wymagana jest więc zmiana modeli myślowych, które ograniczają nowe sposoby działania oraz umiejętności „świeżego” spojrzenia. Często przed wykorzystaniem innowacyjnych narzędzi i metod powstrzymuje także inercja i tradycyjne schematy myślowe (przyzwyczajenie do tego, „jak się to zwykle robi”)¹⁶².

Wraz z ewolucją idei zrównoważonego rozwoju trwa proces kształtowania głównego instrumentu tej koncepcji – przedsiębiorczości wielowymiarowej. Innowacyjne, kreatywne działania są potrzebne, by usprawnić, unowocześnić wszystkie systemy – ekonomiczny, społeczny, ekologiczny, by połączyć je we współdziałaniu i uzyskać efekt synergii¹⁶³. Takie systemowe podejście do zrównoważonego rozwoju zaprezentowano na rysunku 1.8.

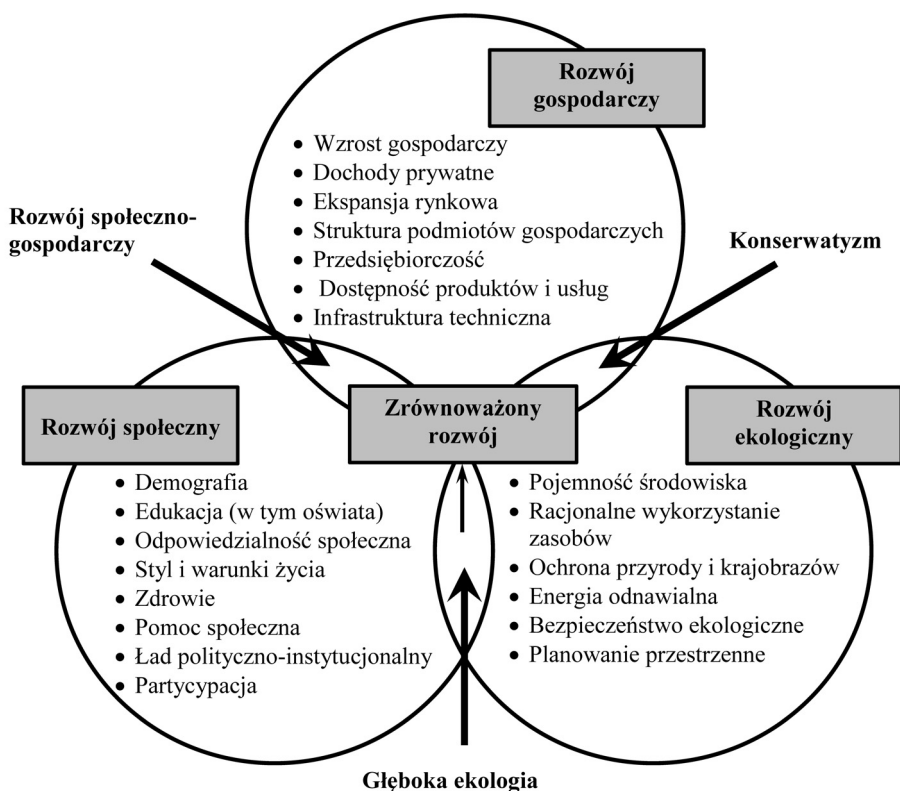
W idei zrównoważonego rozwoju przedsiębiorcy upatrują możliwość prowadzenia biznesu na skalę światową ponad granicami państwowymi i bez wstrząsów politycznych, stabilność finansową, dobry klimat inwestycyjny, wsparcie krajowych i regionalnych instytucji zabezpieczających prawa człowieka i gwarantujących bezpieczeństwo obywateli i organizacji. W rozwiniętych społeczeństwach zachodnich, gdzie zasady te są realizowane od około 20 lat, zachodzą istotne zmiany. W wyniku swoich badań prowadzonych co 5 lat od 1990 r. wykrył je R.F. Inglehart. Na skutek wzrostu zamożności i pojawienia się nowych ruchów społecznych (m.in. ochrony środowiska, praw człowieka, feministycznego) coraz więcej członków tzw. nowej klasy średniej angażuje się w walkę o wartości niezwiązane z poprawą sytuacji materialnej¹⁶⁴. R.L. Florida podsumowuje to w ten sposób: „dostęp do utalentowanych i kreatywnych ludzi jest dla współczesnego biznesu tym, czym węgiel i żelazo było dla przemysłu stalowego”. Zauważa on powstanie nowej „klasy kreatywnej”, dobrze wykształconych, niezależnie

¹⁶¹ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (tekst jedn. Dz.U. 2018, poz. 799).

¹⁶² J. Kronenberg, T. Bergier, *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010, s. XV.

¹⁶³ E. Mieszajkina, *Ecological entrepreneurship and sustainable development*, „Problemy Ekorozwoju” 2016, t. 12, nr 1, s. 163-171.

¹⁶⁴ <http://www.worldvaluessurvey.org> [dostęp: 25.02.2016].



Rysunek 1.8. Model zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://lewishistoricalsociety.com/wiki2011/tiki-read_article.php?articleId=110 [dostęp: 17.05.2015].

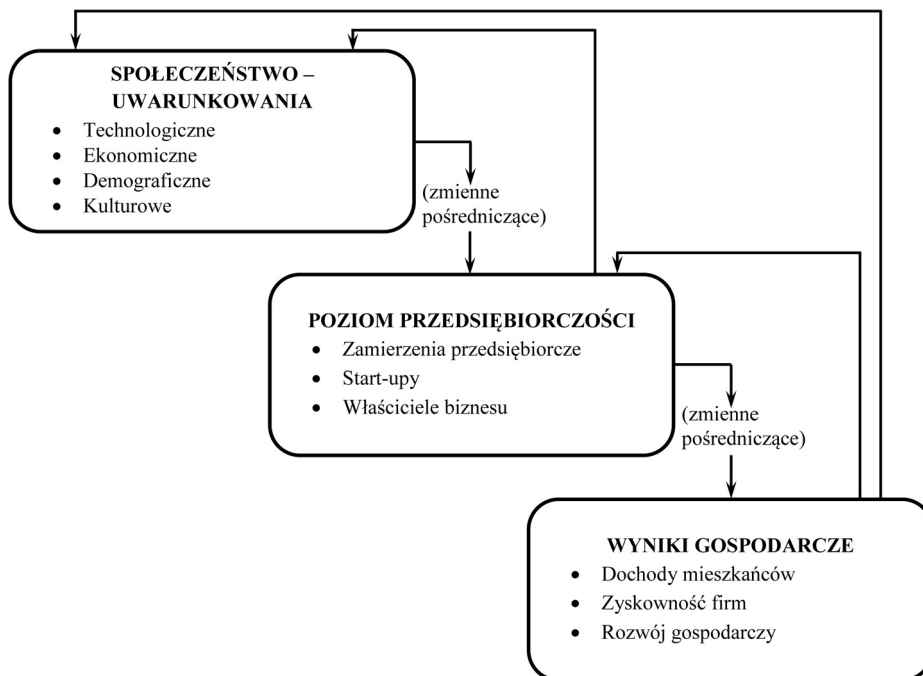
myślących ludzi, pracujących w sposób elastyczny, którzy mają coraz większy wpływ na rozwój gospodarczy¹⁶⁵.

R. Thurik, S. Wennekers i L.M. Uhlaner twierdzą, że pomiędzy poziomem rozwoju społeczeństwa, stanem przedsiębiorczości oraz wynikami ekonomicznymi zachodzą dodatnie sprzężenia zwrotne (rys. 1.9).

Władze publiczne w wielu państwach świata wspierają przedsiębiorczość, by w pełni wykorzystać jej potencjał w realizacji procesu zrównoważonego rozwoju kraju. W sposób syntetyczny główne kierunki polityki przedsiębiorczości przedstawia J. Cieślak (rys. 1.10).

Wśród motywów wspierania przedsiębiorczości zostały wyodrębnione trzy zasadnicze kierunki: przyspieszenie procesu wdrażania innowacji, rozwiązanie

¹⁶⁵ R.L. Florida, *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2004, s. 6.



Rysunek 1.9. Struktura postępowania przedsiębiorczego

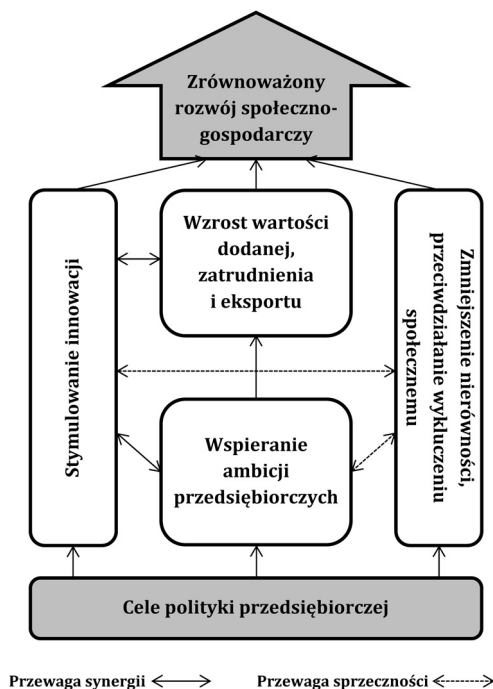
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Thurik, W. Sander, L.M. Uhlaner, *Entrepreneurship and economic performance. A macro perspective*, „International Journal of Entrepreneurship Education” 2002, no. 1(2), s. 157-179.

ważnych problemów społecznych oraz pobudzanie ambicji rozwojowych przedsiębiorców. Autor podkreśla, że między tymi kierunkami występuje synergia, ale także obiektywne sprzeczności. Dlatego przy projektowaniu konkretnych rozwiązań w ramach szeroko rozumianej polityki przedsiębiorczości należy uwzględniać oczekiwane pozytywne efekty w jednych obszarach oraz możliwe negatywne skutki w innych¹⁶⁶. Strategia zrównoważonego rozwoju powinna obejmować przedsięwzięcia stymulujące procesy rozwoju gospodarczego i społecznego w taki sposób, aby w jak najmniejszym stopniu zagrażały one środowisku.

Analiza roli przedsiębiorczości w zrównoważonym rozwoju poszczególnych krajów najczęściej jest sprowadzana do przedsiębiorczości indywidualnej. Publikowane są wyniki badań udowadniających, że nie istnieje jednoznacznie pozytywna relacja między stopą przedsiębiorczości a tworzeniem wartości ekonomicznych. Szczegółowo to zagadnienie omawia K. Zięba¹⁶⁷. Należy jednak wziąć pod uwagę, że stopa przedsiębiorczości, czyli procentowy udział przedsiębiorców

¹⁶⁶ J. Cieślak, op. cit., s. 212-215.

¹⁶⁷ K. Zięba, *Preprzedsiębiorczość*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015, s. 45-58.



Rysunek 1.10. Główne kierunki polityki przedsiębiorczości

Źródło: J. Cieślak, op. cit., s. 213.

w populacji osób w przedziale wiekowym 18-64 lata, odnosi się do przedsiębiorczości indywidualnej, do powstawania nowych firm. Zastosowanie społecznie odpowiedzialnego i zrównoważonego podejścia jest konieczne także w działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Korzystanie z rozmaitych narzędzi i metod, powiązanych ze zrównoważonym rozwojem, może przyczynić się do wzrostu poziomu ich innowacyjności i konkurencyjności¹⁶⁸.

Mówiąc o znaczeniu przedsiębiorczości, nie możemy jednak pominąć intraprzsiębiorczości i jej oddziaływania na funkcjonowanie i rozwój „dużego biznesu”. Traktowanie jej w tak szerokim ujęciu pozwala w pełni zrozumieć powiązanie z ideą zrównoważonego rozwoju.

Jak podkreśla Z. Bauman: „przyszły czasy wielkiego odangażowania: czasy prędkości i przyśpieszania, zawężania i skracania zobowiązań, elastyczności, redukcji zatrudnienia i cedowania odpowiedzialności (*outsourcing*); czasy partnerstw »do odwołania«, trwających tak długo (i nigdy dłużej), jak przynoszą

¹⁶⁸ A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2017, s. 9.

zadowolenie”¹⁶⁹. Podobnie R. Sennet wskazuje nową zasadę życia społecznego: „nic na długo”, która przygotowuje ludzi na dynamiczne zmiany, restrukturyzacje¹⁷⁰. To są właśnie cechy podejścia przedsiębiorczego w zarządzaniu przedsięwzięciami indywidualnymi i organizacyjnymi.

1.4. Pozycja Polski w świetle modeli badania przedsiębiorczości

1.4.1. Polska w Globalnym Monitorze Przedsiębiorczości

Największym międzynarodowym projektem badania przedsiębiorczości oraz rozpowszechniania wiedzy o przedsiębiorczości i wspierania tworzenia jej nowych form jest rozpoczęty w 1999 r. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Autorzy z London Business School oraz Babson College opracowali koncepcyjny model pokazujący związki pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym kraju. Początkowo udział w projekcie wzięły zespoły z 10 krajów. Obecnie jest to studium przedsiębiorczości uznawane na całym świecie. Dzięki ogromnej, centralnie koordynowanej pracy w zakresie gromadzenia danych GEM jest w stanie zapewnić zebranie wysokiej jakości informacji do przygotowania raportów, które dają możliwość kompleksowego zrozumienia zjawiska przedsiębiorczości. Uczestnicy projektu uważają, że jest on czymś więcej – przyczynia się do powstania stale rosnącej społeczności wierzących w transformacyjne korzyści wynikające z przedsiębiorczości. GEM jest zaufanym źródłem informacji dla kluczowych organizacji międzynarodowych, takich jak ONZ, Światowe Forum Ekonomiczne, Bank Światowy i Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), zapewnia niestandardowe zestawienie danych, specjalne raporty i ekspertyzy. W ramach GEM przeprowadza się ponad 200 tys. wywiadów rocznie w ponad 100 krajach świata. W badaniach uczestniczy przeszło 500 specjalistów w zakresie przedsiębiorczości z ponad 300 instytucji naukowych i badawczych, którzy są wspomagani przez około 200 instytucji finansujących. Główny cel GEM to porównanie szerokiego spektrum przejawów przedsiębiorczości, a także¹⁷¹:

- mierzenie różnic w aktywności przedsiębiorczej pomiędzy krajami;
- identyfikowanie czynników determinujących poziom aktywności przedsiębiorczej;
- wskazywanie rozwiązań systemowych podnoszących poziom aktywności przedsiębiorczej.

Proces zbierania danych jest ściśle kontrolowany przez osoby odpowiedzialne za jakość danych w ramach GEM. W Polsce badania realizowane są przez Polską

¹⁶⁹ Z. Bauman, *Wspólnota. W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, tłum. J. Margański, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008, s. 57.

¹⁷⁰ R. Sennet, *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, tłum. J. Dzierzowski, Ł. Mikołajewski, Muza, Warszawa 2006, s. 26.

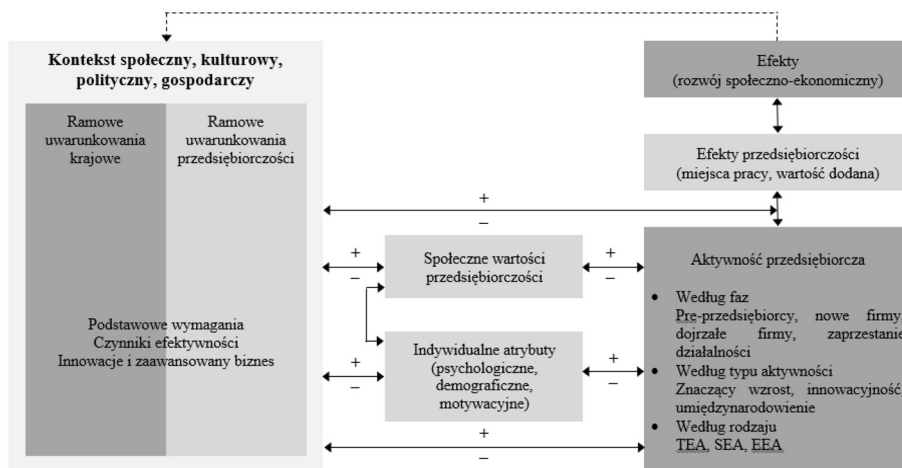
¹⁷¹ <http://www.gemconsortium.org/about/news> [dostęp: 7.09.2016].

Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach od 2011 r.

W Raporcie GEM 2015/2016 analizowane są związki pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym. Jego główne cele to:

- ustalenie czynników zachęcających lub utrudniających rozpoczęcie działalności gospodarczej, w szczególności odnoszących się do wartości społecznych, cech osobowych i ekosystemu przedsiębiorczości;
 - ocena, w jakim stopniu działalność gospodarcza wpływa na wzrost gospodarczy w poszczególnych krajach;
 - ustalenie istniejących implikacji w zwiększeniu potencjału przedsiębiorczości.
- Konceptualny model przedsiębiorczości przedstawiono na rysunku 1.11.

Model GEM pokazuje skomplikowaną sieć zależności między uwarunkowaniami przedsiębiorczości, społecznymi wartościami i atrybutami indywidualnymi przedsiębiorców, aktywnością przedsiębiorczą oraz ich wpływem na życie społeczne i gospodarcze. Ramowe uwarunkowania przedsiębiorczości oraz krajowe są kształtowane przez kontekst społeczny, kulturowy, polityczny i gospodarczy. Decydują one o podziale krajów biorących udział w badaniu na trzy grupy zgodnie z fazą rozwoju gospodarczego. Pierwszą grupę stanowią kraje zorientowane na czynniki produkcji, spełniające tzw. podstawowe wymagania. Konkurencja odbywa się tu na poziomie czynników produkcji, takich jak praca, zasoby naturalne. Produktywność i koszty pracy są niskie, głównym czynnikiem konkurowania przedsiębiorstw na rynku jest cena. W miarę rozwoju gospodarki nabierają znaczenia tzw. katalizatory (czynniki) efektywności, które zapewniają sprawne



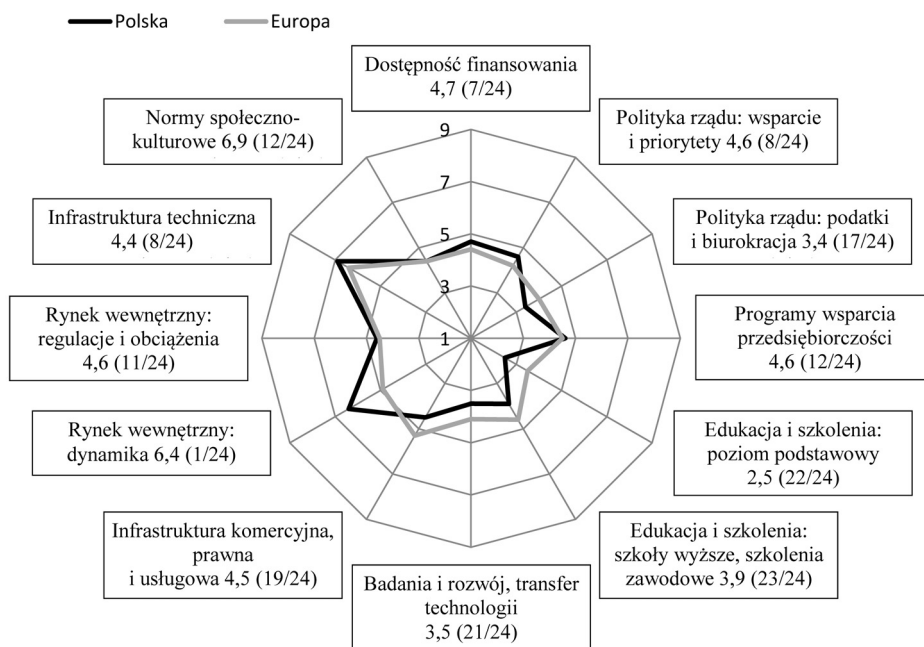
Rysunek 1.11. Konceptualny model przedsiębiorczości

Źródło: D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, *GEM 2015/16 Global Report*, <http://www.gemconsortium.org/report> [dostęp: 7.09.2017], s. 12.

funkcjonowanie rynków, powstanie bardziej efektywnych metod produkcji i wyższą jakością produktów i usług. Te kraje zaliczane są do drugiej grupy – zorientowanych na efektywność. W trzeciej grupie są kraje zorientowane na innowacje. Przedsiębiorstwa konkurują, wykorzystując nowe i wyspecjalizowane produkty oraz innowacyjne rozwiązania, co zapewnia wysokie wynagrodzenia, odpowiedni standard życia i rozwój zaawansowanego biznesu.

W Raporcie GEM 2015/2016 przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 62 krajach świata, w tym 24 z Europy. Polska, podobnie jak w poprzednich latach, została zaliczona do gospodarek zorientowanych na efektywność (do tej grupy wśród krajów europejskich należą także Bułgaria, Chorwacja, Estonia, Węgry, Łotwa, Rumunia, Macedonia.) Jak już wspomniano wyżej, w modelu GEM na przedsiębiorczość wpływają czynniki trzech sfer: uwarunkowania zewnętrzne, wartości społeczne oraz atrybuty indywidualne.

Uwarunkowania zewnętrzne (ekosystem przedsiębiorczości) w Polsce na tle uczestniczących w badaniu krajów europejskich przedstawiono na rysunku 1.12. Do trzech podstawowych faz rozwoju gospodarczego wprowadzono dwie fazy pośrednie:



Rysunek 1.12. Ekosystem przedsiębiorczości Polski na tle krajów europejskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beal, E. Rueda-Sabater, S.L. Heng, *Why well-being should drive growth strategies. The 215 sustainable economic development assessment*, Boston Consulting Group, Boston 2015, s. 140.

- faza 1: orientacja na czynniki produkcji;
- faza 2: przejście do fazy orientacji na efektywność;
- faza 3: orientacja na efektywność;
- faza 4: przejście do fazy orientacji na innowacje;
- faza 5: orientacja na innowacje.

Zadaniem każdego z ekspertów była ocena stwierdzeń odnoszących się do przedstawionych na rys. 1.12 obszarów w skali od 1 (bardzo niski poziom) do 9 (bardzo wysoki poziom). Przy każdym obszarze została podana ocena ekspertów dla Polski, w nawiasach – pozycja kraju wśród 24 krajów europejskich.

Polskę zaliczono do krajów znajdujących się w fazie przejściowej do grupy krajów zorientowanych na innowacje. Średnia z wymienionych 12 obszarów wynosi 4,49, co daje 15. miejsce wśród 24 krajów europejskich. Eksperti ocenili więc warunki do powstawania i rozwoju przedsiębiorstw w Polsce jako przeciętne (4,49 przy maksymalnym znaczeniu 9). W porównaniu ze średnią europejską i średnią GEM, jak widać na wykresach, nie występują duże różnice, najlepszy wynik Polska ma w przypadku dynamiki rynku, jest liderem wśród krajów europejskich, a najgorszy – w obszarze edukacji i szkoleń na poziomie wyższym i zawodowym.

Należy także zaznaczyć, że średnia ocena Polski jest niewiele mniejsza od średniej krajów europejskich zorientowanych na innowacje (4,55). Tylko w czterech obszarach z dwunastu Polska ma niższe oceny: polityka rządu: podatki i biurokracja; edukacja i szkolenia: poziom podstawowy i szkoła średnia; badania i rozwój, transfer technologii; infrastruktura techniczna.

W pozostałych obszarach oceny Polski są wyższe od średniej ocen krajów zorientowanych na innowacje. Można więc stwierdzić, że uwarunkowania zewnętrzne dla założenia i rozwoju własnej działalności gospodarczej są dość dobre. Istniejące bariery dotyczą jednak bardzo ważnych obszarów. Największy niepokój wzbudzają braki w sferze edukacji. Niewystarczająca wiedza i umiejętności niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej wpływają negatywnie na chęć zakładania własnej firmy, możliwości jej prowadzenia i rozwijania. Drugi poważny problem to komplikacje z aplikacyjnością badań, ich komercjalizacją. Transfer wiedzy to nieodzowne źródło innowacji, bez których niemożliwy jest rozwój przedsięwzięć biznesowych.

Następne dwie sfery z modelu GEM, które mają wpływ na przedsiębiorczość, to wartości społeczne i atrybuty indywidualne. W tym przypadku badania przeprowadza się na próbie co najmniej 2000 osób w wieku produkcyjnym (18-64 lat) w każdym kraju biorącym udział w projekcie.

Wartości społeczne wyrażone są trzema zmiennymi: przedsiębiorczość jako dobra ścieżka kariery, wysoki status przedsiębiorczości i przedsiębiorczość w mediach. Uzyskane informacje pokazują, jak społeczeństwo każdego kraju postrzega przedsiębiorczość i przez tworzenie określonych poglądów wpływa na jej poziom i rozwój. Autorzy Raportu zaznaczają, że chociaż w każdym kraju respondenci

Tabela 1.4. Wartości społeczne w Polsce na tle krajów z badania GEM (odsetek ludności w wieku 18-64 lat)

Wskaźnik	Polska	Średnia dla Europy	Miejsce Polski w Europie	Średnia dla świata	Miejsce Polski na świecie
Przedsiębiorczość jako dobra ścieżka kariery	60,5	55,9	8	63,1	31
Wysoki status przedsiębiorczości	55,7	66,0	21	68,6	44
Przedsiębiorczość w mediach	51,5	55,1	15	62,8	42

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beal, E. Rueda-Sabater, S.L. Heng, op. cit., s. 119-120.

odpowiadają na te same pytania, to ze względu na uwarunkowania historyczne, kulturowe, polityczne i gospodarcze, mogą być one inaczej rozumiane i interpretowane. W tej części Raportu GEM 2015/2016 zawarto dane z 54 krajów świata, w tym z 23 z Europy. W tabeli 1.4 została przedstawiona pozycja Polski na tle krajów europejskich i krajów świata z badania GEM.

W Europie przedsiębiorczość ma mniejszą wartość społeczną niż w innych regionach świata, np. w Afryce i Azji, gdzie średnie są znacznie wyższe. 60,5% Polaków uważa, że przedsiębiorczość jest dobrą ścieżką kariery. To wynik gorszy od średniej krajów świata, ale lepszy od średniej dla krajów europejskich oraz krajów zorientowanych na innowacje (55%). Polska należy do nielicznej grupy krajów, gdzie przekonaniu, że przedsiębiorczość jest dobrym pomysłem na życie, nie towarzyszy dobra opinia o przedsiębiorcach i ich uznaniu w społeczeństwie. Co prawda, ponad połowa Polaków (55,7%) uważa, że przedsiębiorcy mają wysoki status społeczny, ale jest to jeden z najgorszych wyników w Europie i na świecie, a także znacznie niższy w porównaniu ze średnią dla krajów zorientowanych na innowacje (67%). Zdaniem zaledwie 51,5% Polaków media poświęcają przedsiębiorczości dużo uwagi. Wynik ten jest także gorszy od średniej krajów europejskich i świata, a także krajów zorientowanych na innowacje (59%). Tak więc postrzeganie przedsiębiorczości w polskim społeczeństwie nie jest zbyt zachęcające do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Szczególnie niepokojące jest to, że wszystkie trzy wskaźniki z tego obszaru są niższe niż w badaniach GEM z poprzednich lat¹⁷².

Atrybuty indywidualne (postawy przedsiębiorcze mieszkańców) w badaniu GEM są mierzone za pomocą czterech wskaźników: intencji przedsiębiorczych,

¹⁷² Porównanie wymienionych wskaźników z lat 2011-2014 przedstawiono w: D. Węclawska, A. Tarna-wa, M. Nieć, P. Zbierowski, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 15.

Tabela 1.5. Atrybuty indywidualne w Polsce na tle krajów z badania GEM (odsetek ludności w wieku 18-64 lat)

Wskaźnik	Polska	Średnia dla Europy	Miejsce Polski w Europie	Średnia dla świata	Miejsce Polski na świecie
Rozpoznawanie szansy biznesowej	32,9	36,7	15	45,5	46
Samoocena zdolności przedsiębiorczych	55,9	43,1	1	53,4	20
Strach przed niepowodzeniem	47,8	39,1	3	34,0	4
Intencje przedsiębiorcze	20,0	12,8	5	23,1	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beal, E. Rueda-Sabater, S.L. Heng, op. cit., s. 119-120.

rozpoznawania szansy biznesowej, samooceny zdolności przedsiębiorczych oraz strachu przed niepowodzeniem. Intencje przedsiębiorcze to zamierzenia osób dorosłych (18-64 lata), które nie prowadzą działalności gospodarczej, ale zamierzają założyć ją w perspektywie najbliższych 3 lat. W tej części Raportu GEM 2015/2016 zawarto dane z 60 krajów świata, w tym z 24 z Europy.

Dane dla Polski na tle krajów europejskich i krajów świata z badania GEM zawarto w tabeli 1.5.

Z badań GEM wynika, że wszystkie wskaźniki opisujące postawy przedsiębiorcze mieszkańców są największe w krajach zorientowanych na czynniki produkcji. Z przechodzeniem do każdej kolejnej fazy rozwoju gospodarczego maleją. I tak, chęć bycia przedsiębiorcą w krajach zorientowanych na czynniki produkcji deklaruje 35% osób, w krajach zorientowanych na efektywność – 26%, w krajach zorientowanych na innowacje – jedynie 12%¹⁷³. Co piąty respondent z Polski nieangażujący się obecnie w działalność gospodarczą zamierza ją rozpocząć w ciągu najbliższych 3 lat. Prawie 56% Polaków ma wysoką samoocenę swoich zdolności przedsiębiorczych, uważa, że sprosta wyzwaniu bycia przedsiębiorcą. Jest to wzrost o blisko 2% w stosunku do 2014 r., a Polska jest pod tym względem najlepszym krajem europejskim. Wskaźnik rozpoznawania szansy biznesowej pokazuje odsetek osób uważających, że w otoczeniu panują dobre warunki do rozpoczęcia działalności gospodarczej w przeciągu najbliższych 6 miesięcy. Tylko co trzeci Polak ocenia otoczenie jako sprzyjające, jest to wynik niższy od średniej europejskiej, dużo niższy od średniej krajów świata i krajów zorientowanych na innowacje (40%). Obawę przed niepowodzeniem wykazuje niemalże połowa Polaków, ten wskaźnik jest o wiele wyższy niż średnia europejska, średnia światowa i średnia krajów zorientowanych na innowacje (39%). Polska niestety pod

¹⁷³ D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, op.cit., s. 16.

Tabela 1.6. Fazy aktywności przedsiębiorczej w Polsce na tle krajów z badania GEM (odsetek ludności w wieku 18-64 lat)

Wskaźnik	Polska	Średnia dla Europy	Miejsce Polski w Europie	Średnia dla świata	Miejsce Polski na świecie
Preprzedsiębiorcy	5,7	4,8	7	9,0	33
Nowe firmy	3,5	3,1	6	4,8	36
TEA	9,2	7,6	8	13,3	38
EEA	4,0	4,4	15	7,0	22
Dojrzałe firmy	5,9	6,6	12	8,1	34
Zaprzestanie działalności firmy	2,7	2,6	11	4,3	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beal, E. Rueda-Sabater, S.L. Heng, op. cit., s. 121-122.

tym względem wyprzedza większość krajów Europy i świata. Jest to pewien paradoks – Polacy najwyżej oceniają swoje zdolności przedsiębiorcze, a jednocześnie najbardziej się boją sprawdzić je w praktyce.

Omówione wskaźniki z trzech sfer wpływają na aktywność przedsiębiorczą mieszkańców poszczególnych krajów. Centralnym wskaźnikiem badania GEM jest TEA (*total early-stage entrepreneurial activity*), który określa odsetek ludności w wieku produkcyjnym zaangażowanej w zakładanie działalności gospodarczej lub prowadzenie nowej firmy (preprzedsiębiorców i właścicieli nowych firm). W badaniu GEM oblicza się także wskaźnik EEA (*employee entrepreneurial activity*) określający odsetek ludności zaangażowanej w działania przedsiębiorcze w firmie, której nie jest właścicielem (intraprzedsiębiorcy). W tabeli 1.6 przedstawiono pozycję Polski na tle krajów europejskich i krajów świata z badania GEM.

Wynik Polski na tle krajów europejskich prezentuje się dobrze, natomiast wśród krajów świata nie jest imponujący. Z badań wynika, że najwyższym poziomem aktywności przedsiębiorczej odznaczają się kraje zorientowane na czynniki produkcji (TEA wynosi 21%), w krajach zorientowanych na efektywność ten poziom maleje (15%), a w krajach zorientowanych na innowacje jest najmniejszy (8%). Odwrotnie w przypadku wskaźnika intraprzsiębiorczości EEA – największy jest w najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajach (5%). Polska pod tym względem we wszystkich porównaniach wypada gorzej. I chociaż od średniej europejskiej wskaźnik ten nie różni się bardzo, to jest ponad dwukrotnie mniejszy niż w Norwegii – lidera rankingu GEM z wynikiem 9,9%. Dojrzałych firm w Polsce jest mniej niż średnio w krajach Europy i świata, a także w krajach zorientowanych na innowacje (7%). Natomiast pod względem zaprzestania działalności Polska jest na poziomie średniej krajów europejskich i krajów zorientowanych na innowacje (3%) i ma lepszy wynik od średniej krajów świata. Wśród

najczęstszych przyczyn zakończenia działalności gospodarczej Polacy wymienili: nierentowny biznes (30,5%), biurokrację (24,3%) oraz dostrzeżenie kolejnej okazji (16,4%).

Przedstawione wyniki pokazują, że aktywność przedsiębiorcza Polaków jest wysoka, powstaje duża liczba nowych firm (TEA), niepokojący jest jednak fakt zmniejszenia w porównaniu z 2014 r. liczby firm dojrzałych (z 7,3% do obecnych 5,9%). Może to mieć związek z niezbyt wysokim poziomem intraprzedsiebiorczości oraz niedostatecznymi umiejętnościami menedżerów w dostosowywaniu się do istniejących warunków.

Jeszcze jeden ważny wątek, który jest badany w projekcie GEM, to motywy podjęcia działalności gospodarczej – czy jest to przedsiębiorczość wymuszona, czy też zorientowana na wykorzystanie szans. W tabeli 1.7 zawarto dane o czynnikach motywacyjnych w Polsce na tle krajów europejskich i krajów świata z badania GEM.

Liczba Polaków, którzy uruchamiają własne biznesy z konieczności, maleje – z prawie połowy badanych w 2013 r. do mniej niż 1/3 w 2015 r. Odwrotną tendencję można zaobserwować w przypadku założenia firmy w wyniku dostrzeżonej okazji – na ten motyw w 2013 r. wskazywał jedynie co trzeci Polak, w 2015 r. było ich prawie 70%. Na tę pozytywną tendencję zwrócili uwagę autorzy Raportu. Wynik Polski zbliża się do średniej krajów europejskich. Najwięcej początkujących przedsiębiorców, którzy na starcie kierują się szansą, jest w krajach zorientowanych na innowacje, natomiast im niższy poziom rozwoju gospodarczego krajów, tym większy odsetek firm, które powstały z konieczności.

Niepokój wzbudza niska innowacyjność wczesnej przedsiębiorczości w Polsce. Poziom innowacyjności wynosi 22,4% TEA, co daje 17. miejsce wśród krajów europejskich (średnia 27,9%) i 35. miejsce wśród krajów świata (średnia 36,1%). Jest to wynik niższy od średniej krajów zorientowanych na efektywność (24%) i znacznie niższy od średniej krajów zorientowanych na innowacje (31%). Dla porównania poziom innowacyjności krajów-liderów europejskich wynosi: Luksemburg – 48,5%, Irlandia – 44,8%, Belgia – 39,7%. Poziom innowacyjności określa udział w TEA firm, które oferują produkty nowe dla wszystkich lub niektórych klientów przy braku lub nielicznej konkurencji.

Tabela 1.7. Czynniki motywacyjne wczesnej przedsiębiorczości (TEA) w Polsce na tle krajów z badania GEM (% TEA)

Wskaźnik	Polska	Średnia dla Europy	Miejsce Polski w Europie	Średnia dla świata	Miejsce Polski na świecie
Konieczność	28,1	22,4	5	13,9	19
Szansa	69,3	73,7	18	81,7	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beal, E. Rueda-Sabater, S.L. Heng, op. cit., s. 127.

Podsumowując, można stwierdzić, że TEA, główny wskaźnik poziomu przedsiębiorczości w badaniach GEM, w Polsce w ostatnich latach ustabilizował się i jest dość wysoki w porównaniu z krajami europejskimi. Przyczynia się to do wzrostu PKB i powstania nowych miejsc pracy, wpływa korzystnie na gospodarkę, która w Raporcie 2015/2016 sytuowana jest w grupie krajów zajmujących pozycję przejściową do grupy gospodarek opartych na innowacjach. Należy zauważyć, że dobrze oceniane są wartości społeczne przedsiębiorczości oraz predyspozycje do prowadzenia własnego biznesu. Co prawda, nastawienie polskiego społeczeństwa do przedsiębiorców nie jest zbyt przychylne, ale co piąty Polak zamierza w najbliższym czasie założyć własną firmę. Znacznie więcej biznesów powstaje z pozytywnych motywów dostrzeżenia i chęci realizacji szansy, a nie z konieczności. Otoczenie też jest postrzegane dość dobrze, większość jego obszarów oceniono na poziomie średniej europejskiej.

Szczegółowa analiza danych Raportu może dostarczyć wiele informacji niezbędnych dla lepszego zrozumienia zjawiska przedsiębiorczości, wyłonienia istniejących problemów i ustalenia kierunków jej wspierania.

1.4.2. Przedsiębiorczość a poziom życia ludności – Boston Consulting Group

Efekty działalności przedsiębiorców, którzy produkują i sprzedają dobra i usługi, opracowują i wdrażają innowacje, inwestują, tworzą miejsca pracy, stanowią poważne źródło zróżnicowania w poziomie życia ludzi na świecie. W krajach wysokorozwiniętych, bogatych zbudowano systemy sprzyjające przedsiębiorczości, obejmujące wiele podsystemów: gospodarczy, prawny, społeczny, etyczny, edukacyjny, kulturowy i inne. Każdy z nich ma istotny wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorców i postrzegania ich roli w społeczeństwie, na chęć angażowania się mieszkańców w działania przedsiębiorcze.

Boston Consulting Group bada poziom życia ludności na całym świecie, w tym w Polsce. W Raporcie *The 215 Sustainable Economic Development Assessment* (SEDA) odnotowano, że w Polsce jakość życia jest coraz lepsza. Polska najlepiej na świecie zamienia wzrost gospodarczy na dobrobyt obywateli, podawana jest jako przykład sukcesu w budowie państwa dobrobytu na przestrzeni ostatnich lat. Pod względem dobrobytu zajmuje 31. miejsce, *ex aequo* z Węgrami (wśród 149 krajów świata). Zdaniem autorów raportu, Polska, obok Chin i Urugwaju, osiągnęła największy postęp w poprawie jakości życia w ciągu ostatnich 7 lat. Absolutnie najlepsza jest w tym Ruanda, ale Polska robi to dużo lepiej niż np. Turcja, Rosja czy Meksyk.

Indeks SEDA mierzy dobrobyt mieszkańców poszczególnych krajów na podstawie oceny trzech składników: ekonomicznego (dochód na obywatela, stabilność gospodarcza, poziom zatrudnienia), inwestycyjnego (infrastruktura, system edukacji, opieka zdrowotna) oraz zrównoważonego rozwoju (stan środowiska, instytucje rządowe, społeczeństwo obywatelskie, równość dochodów) na podstawie

Tabela 1.8. Współczynnik SEDA i jego składniki w 2015 r.

Kraj	Współczynnik SEDA		Ekonomia		Inwestycje		Zrównoważony rozwój	
	Wartość	Miejsce w rankingu	Wartość	Miejsce w rankingu	Wartość	Miejsce w rankingu	Wartość	Miejsce w rankingu
Norwegia	100,0	1	94,1	1	85,7	17	91,9	3
Luksemburg	94,9	2	85,7	4	85,2	2	82,4	9
Islandia	94,4	3	75,7	17	91,0	7	95,9	1
Niemcy	89,8	9	80,5	12	91,1	6	82,8	8
Słowenia	77,8	21	62,1	35	83,9	26	79,7	12
Estonia	75,6	24	54,8	55	84,9	22	73,6	2
Czechy	75,1	25	65,2	29	83,1	28	72,5	21
Polska	71,6	31	61,2	38	82,5	3	66,8	31
Węgry	71,6	31	60,0	41	83,2	27	69,8	27
Litwa	71,3	32	53,6	57	84,2	25	68,4	29
Słowacja	70,9	33	55,0	53	79,8	34	72,1	22
Łotwa	67,0	35	46,9	81	78,6	35	69,0	28
Białoruś	58,0	45	45,5	84	80,2	32	56,1	47
Bułgaria	56,9	47	55,0	66	73,4	45	58,0	42
Rosja	54,7	51	63,7	31	75,1	43	47,0	73
Rumunia	54,5	52	53,4	58	65,3	64	56,0	49
Ukraina	52,8	54	39,8	16	73,1	46	58,0	42

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beal, E. Rueda-Sabater, S.L. Heng, op.cit., s. 46-53.

43 wskaźników. Najlepiej żyje się w Norwegii, Luksemburgu, Islandii. W pierwszej dziesiątce znalazło się jedno państwo spoza Europy – Singapur. Wśród krajów regionu Polska znajduje się za Estonią, Czechami i Słowenią, ale przed Słowacją, Litwą, Łotwą, znacznie wyprzedzając swoich wschodnich sąsiadów oraz Bułgarię i Rumunię (tab. 1.8).

Raport wykazuje, że Polska zrobiła postęp w wielu dziedzinach. Rozwój przedsiębiorczości przekłada się na wysoki wzrost gospodarczy, dobre wyniki są w zarządzaniu, społeczeństwie obywatelskim, edukacji. Autorzy Raportu pozytywnie ocenili poprawę jakości ochrony środowiska naturalnego, co nastąpiło dzięki przedsiębiorczości ekologicznej. Kraje, które rozwijają się szybciej, dbają mniej o swoje środowisko. Europa Zachodnia dba o ekosystem, ale rozwija się wolniej. Polska jest krajem, który rozwija się relatywnie szybko i jednocześnie dba o środowisko.

1.4.3. Polska w Programie Wskaźników Przedsiębiorczości OECD

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD) funkcjonuje od 1960 r., obecnie skupia 35 wysoko rozwiniętych i demokratycznych państw. W ramach Programu Wskaźników Przedsiębiorczości (*Entrepreneurship Indicators Programme* – EIP) we współpracy z Eurostatem pracuje nad stworzeniem zasad oraz metodologii do określenia wskaźników przedsiębiorczości. Jest ona pojmowana jako zjawisko związane z działalnością gospodarczą, polegające na przedsiębiorczym działaniu człowieka w celu generowania wartości dzięki utworzeniu lub rozszerzeniu działalności gospodarczej, opracowaniu i wdrożeniu nowych produktów, procesów lub identyfikacji nowych rynków. Przedsiębiorczość występuje w całej gospodarce, w wielu rozmaitych formach, o różnych efektach, nie zawsze związanych z tworzeniem bogactwa finansowego, jej efektami mogą być np. wzrost zatrudnienia, zwalczanie nierówności społecznej lub problemów środowiskowych. W badaniach EIP podkreśla się, że nie da się opisać przedsiębiorczości za pomocą pojedynczej miary, w związku z czym został opracowany zestaw wskaźników, każdy z nich przedstawia jej inny aspekt lub rodzaj. Niektóre są łatwe do zmierzenia, inne zaś trudno ocenić i/lub dokładnie zrozumieć charakter ich relacji z przedsiębiorczością.

W 2016 r. EIP brał pod uwagę ponad 30 wskaźników z następujących grup¹⁷⁴:

- rozwój przedsiębiorczości (nowi przedsiębiorcy, zaprzestanie działalności, bankructwa, samozatrudnienie, perspektywy i szanse na tworzenie nowych miejsc pracy);
- struktura przedsiębiorstw różnej wielkości (zatrudnienie, wartość dodana, obroty, wynagrodzenie pracowników);
- produktywność przedsiębiorstw różnej wielkości (obecna produktywność, jej dynamika);
- przeżywalność przedsiębiorstw (wskaźnik nowych i zamkniętych przedsiębiorstw);
- zatrudnienie i tworzenie miejsc pracy (dynamika miejsc pracy w istniejących przedsiębiorstwach, miejsca pracy w nowo powstających przedsiębiorstwach);
- MŚP i handel międzynarodowy (liczba przedsiębiorstw realizujących transakcje międzynarodowe według wielkości, formy własności);
- profil przedsiębiorcy (samozatrudnienie według płci, wśród młodzieży, uzyskiwane efekty, wynalazcy według płci, percepcja ryzyka);
- determinanty przedsiębiorczości (*venture capital*, inwestycje, ryzyko inwestycyjne).

Sukcesy Polski to solidny wzrost gospodarczy i spadające bezrobocie. W czasie, gdy większość państw zmagająca się ze skutkami światowego kryzysu

¹⁷⁴ OECD Publishing, *Entrepreneurship at a glance 2016*, http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2016-en [dostęp: 4.10.2016].

gospodarczego, polska gospodarka notowała polepszenie tych dwóch wskaźników. Stopa samozatrudnienia wynosi 21,2%, co daje 6. miejsce wśród wszystkich krajów OECD i 3. miejsce wśród krajów europejskich. W latach 2009-2014 o ponad 3% wzrosła produktywność pracy, która jest jednym z kluczowych mierników konkurencyjności krajów. Mimo to w ogólnym rankingu OECD daje to jedno z ostatnich miejsc. Do negatywów zaliczono także niewystarczające inwestycje w infrastrukturę, niską jakość miejsc pracy i problemy w prowadzeniu biznesu. W Raporcie podkreślono, że w Polsce konieczne są inwestycje, nowe technologie oraz poprawa środowiska biznesowego. Na przykład czas potrzebny na założenie własnej firmy w Polsce wynosi 30 dni, w Wielkiej Brytanii – niepełna 5, w Japonii – 10. Wydatki krajowe brutto na B+R w Polsce w 2014 r. wynosiły 0,94 PKB, średnia OECD – 2,34, krajów UE – 1,95. Rekomendacje OECD to wspieranie transformacji w kierunku gospodarki opartej na zaawansowanych technologiach i umiejętnościach, co sprawi, że wzrost będzie jeszcze większy, bardziej ekologiczny i sprzyjający włączeniu społecznemu.

W Raporcie OECD *Przegląd polityk i programów rozwoju przedsiębiorczości sprzyjających włączeniu społecznemu. Wspieranie przedsiębiorczości wśród osób młodych w Polsce* podkreśla się, że dla osiągnięcia inteligentnego i zrównoważonego wzrostu, sprostania nowym wyzwaniom gospodarczym, tworzenia miejsc pracy i zwalczania wykluczenia społecznego i finansowego istotne znaczenie ma rozwój przedsiębiorczości. Szczególną uwagę zwraca się na sytuację młodzieży. Stopa bezrobocia wśród młodych ludzi jest wyższa niż wśród osób dorosłych, trudniej im wejść na rynek pracy i rozpocząć karierę zawodową¹⁷⁵. W 2014 r. w Polsce wynosiła ona 23,9% i była podobna do średniej w UE (21,9%), natomiast w stosunku do stopy bezrobocia wśród dorosłych (9,1%) była ponad dwukrotnie wyższa. Współczynnik aktywności zawodowej wśród osób młodych w Polsce na przestrzeni ostatniej dekady prawie się nie zmieniał, zachowując różnicę około 10% do średniej w UE.

Młodzi Polacy są przedsiębiorczy, około 5% zatrudnionej młodzieży to osoby samozatrudnione (średnia w UE – 4,2%). Mają pozytywny stosunek do przedsiębiorczości, 78% polskich studentów pragnie założyć własną działalność, a 84% osób w wieku do 30 lat wykazuje pozytywne nastawienie do przedsiębiorczości (średnia w UE – 77%). Za najbardziej atrakcyjne cechy samozatrudnienia 64% młodych ludzi uważa niezależność od pracodawcy, 47% – możliwość realizacji własnych pomysłów. Jednak większość z nich rozpoczyna lub prowadzi własną działalność raczej ze względu na brak możliwości znalezienia odpowiedniego zatrudnienia. Do największych barier, których obawia się młodzież, należą brak pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz brak wiedzy w zakresie

¹⁷⁵ Szczegółowe dane zawiera raport: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Przegląd polityk i programów rozwoju przedsiębiorczości sprzyjających włączeniu społecznemu. Wspieranie przedsiębiorczości wśród osób młodych w Polsce*, Warszawa 2015, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9042/Raport_OECD_przedsiębiorczosc_mlodych.pdf [dostęp: 5.09.2018].

przedsiębiorczości. Często wymieniane są takie przeszkody, jak nieprzewidywalna sytuacja gospodarcza, lęk przed niepowodzeniem i trudności administracyjne.

Za brak wiedzy i umiejętności przedsiębiorczych młodych ludzi odpowiada w znacznym stopniu system kształcenia. W Raporcie zawarte zostały rekomendacje dla Polski obejmujące m.in. stworzenie krajowego systemu edukacji w zakresie przedsiębiorczości, opanowanie przez nauczycieli szkół podstawowych, średnich i wyższych aktywnych i innowacyjnych metod nauczania przedsiębiorczości, zaangażowanie w ten proces środowiska biznesowego, stworzenie sieci trenerów i mentorów wspierających młodych przedsiębiorców, organizowanie konkursów biznesplanów na poziomie centralnym i regionalnym oraz promowanie sukcesów odnoszonych przez młodych przedsiębiorców¹⁷⁶.

1.4.4. Przedsiębiorcy w Polsce – PKPP Lewiatan

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan powstała w 1999 r. Skupia dziś 33 branżowych i 25 regionalnych związków pracodawców oraz 22 członków indywidualnych, łącznie reprezentuje około 4100 firm, zatrudniających ponad 1 mln pracowników. Od 2001 r. prowadzi własne reprezentatywne badania, których celem jest przedstawianie sytuacji podmiotów gospodarczych z sektora MŚP oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej. W publikowanych przez Konfederację Lewiatan raportach i ekspertyzach pokazywana jest rola przedsiębiorców w rozwoju kraju oraz ich wkład w tworzenie dobrobytu Polaków.

Niestety pokaźne osiągnięcia przedsiębiorców nie zawsze przekładają się na społeczne uznanie. Wprawdzie 73% Polaków uważa, że osoby prowadzące własne biznesy są pożyteczne dla społeczeństwa, ale tylko 32% darzy szacunkiem właścicieli małych firm, a zaledwie 18% właścicieli sklepów. Właściciele dużych przedsiębiorstw cieszą się za to uznaniem aż 58% Polaków. Dlatego w 2011 r. PKPP Lewiatan rozpoczął realizację projektu *Poprawa wizerunku przedsiębiorców*.

Drugim ważnym projektem PKPP Lewiatan jest opracowanie Czarnej Listy Barier, w 2015 r. została ona opublikowana po raz dwunasty. Przedsiębiorcy nadal narzekają na bariery hamujące rozwój, chociaż odnotowują pewną poprawę w wielu obszarach. Działalność przedsiębiorców ograniczają¹⁷⁷:

- zbyt wysokie podatki, biorąc pod uwagę potrzebę akumulacji kapitału i jakość otoczenia biznesu;
- niejasne i niestabilne przepisy podatkowe prowadzące do licznych konfliktów między przedsiębiorcami i organami skarbowymi, a także opresyjność i nieprzygotowanie do pełnienia swojej roli przez administrację podatkową;

¹⁷⁶ Ibidem, s. 20-21.

¹⁷⁷ Konfederacja Lewiatan, *Bariery 2015*, <http://www.listabariery.pl/aktualnosci/11/bariery-2015.html> [dostęp: 29.09.2016].

- szara strefa, w której funkcjonuje wyjątkowo dużo małych przedsiębiorstw;
- zbyt mało elastyczne przepisy z zakresu prawa pracy;
- niedopasowanie systemu edukacji do bieżących potrzeb i trendów gospodarki;
- nieefektywna aktywizacja zawodowa i pośrednictwo pracy;
- niska efektywność zamówień publicznych;
- przewlekłe i kosztowne dochodzenie należności, co powoduje obniżenie dyscypliny płatniczej;
- utrudniony dostęp przedsiębiorców prywatnych do rynku usług publicznych: komunalnych, zdrowotnych, pocztowych itp.;
- bariery utrudniające racjonalne zagospodarowanie przestrzeni i realizację inwestycji budowlanych;
- utrudnienia w wykorzystaniu funduszy europejskich;
- bariery wynikające z przepisów ogólnogospodarczych (zmiana przepisów dotyczących marketingu bezpośredniego, ochrony danych osobowych itp.);
- bariery w obszarze ochrony zdrowia;
- bariery rozwoju branży energetycznej, stan polskiej energetyki;
- nowe bariery środowiskowe dla przemysłu i energetyki.

Porównanie tego rejestru przeszkód z Czarnymi Listami z poprzednich lat pokazuje, że niewiele barier znika, a nowe powstają w dość szybkim tempie.

1.4.5. Wizerunek przedsiębiorcy – Polska Rada Biznesu i Forum Obywatelskiego Rozwoju

Polska Rada Biznesu powstała w 1992 r., jej celem jest konsolidowanie środowiska biznesowego w Polsce, dbanie o jego jak najlepszy wizerunek, promowanie postaw przedsiębiorczości wśród Polaków. Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju została założona w 2007 r. przez Leszka Balcerowicza jako organizacja non profit, jej cel to uczestniczenie w debacie publicznej oraz prezentowanie i promowanie postaw obywatelskich. Eksperti tych dwóch organizacji w 2015 r. opublikowali Raport *Wizerunek przedsiębiorcy*, w którym zaprezentowano wizerunek polskich przedsiębiorców w świadomości społecznej w świetle dostępnych badań opinii publicznej¹⁷⁸.

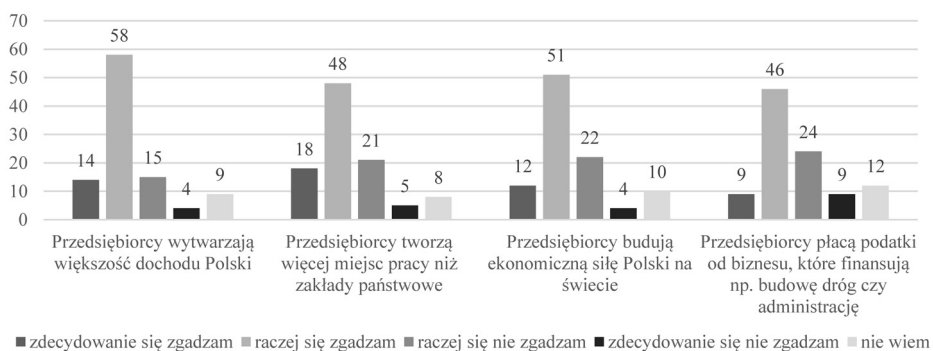
Autorzy Raportu uważają, że wizerunek to skutek, a nie przyczyna. Pod względem siły narodowej marki Polska zajmuje 45. miejsce na świecie (badanie Country Brand Index zrealizowane przez organizację FutureBrand), a według wielkości PKB w 2014 r. była 22. gospodarką świata. Różnica w tych rankingach wynosi ponad 20 miejsc. Pierwszy z nich pokazuje wizerunek gospodarki, a drugi statystyczne osiągnięcia. Oznacza to, że rosnąca gospodarka i reformy strukturalne nie przekładają się automatycznie na wizerunek kraju na arenie międzynarodowej.

¹⁷⁸ *Wizerunek przedsiębiorcy. Raport Polskiej Rady Biznesu 2016*, <https://www.for.org.pl/d/9bdc71221e3cef029415cfec1e04f0> [dostęp: 29.09.2016].

Jednym z celów Raportu było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jaka jest sytuacja w przypadku wizerunku polskiej przedsiębiorczości – czy osiągnięcia polskich przedsiębiorców są powszechnie znane w społeczeństwie? Z badań wynika, że Polacy są świadomi znaczenia przedsiębiorców dla gospodarki. Ponad połowa ankietowanych jest przekonana, że wytwarzają oni większość dochodu Polski, tworzą miejsca pracy dla większości Polaków, płacąc podatki, zasilają budżet państwa i budują siłę ekonomiczną Polski na świecie (wykres 1.1).

Rolę przedsiębiorców dla gospodarki najlepiej oceniają ludzie starsi, nieco gorzej – młodzież w wieku 15-19 lat, a najgorzej studenci, wśród których mniej niż połowa zgadza się z tezą, że przedsiębiorcy budują ekonomiczną pozycję Polski na świecie, a płacone przez nich podatki finansują rozwój infrastruktury czy administracji. Jest to fakt zadziwiający, ponieważ pokolenie to wychowało się i dorastało w warunkach gospodarki rynkowej. Nie znajdowało się pod wpływem ideologii socjalistycznej, w myśl której prywatni przedsiębiorcy byli traktowani jako „krwio pijcy” dążący wyłącznie do własnego zysku kosztem pracowników, klientów, partnerów biznesowych. Jednocześnie fakt ten jest bardzo niepokojący, oznacza przecież, że młodzi Polacy nie posiadają wiedzy na temat znaczenia przedsiębiorczości, którą to właśnie oni mają dalej zasilac i rozwijać w Polsce.

Kolejne pytanie postawione w Raporcie to: Co Polacy myślą o przedsiębiorcach? Z odpowiedzi respondentów wynika, że ponad połowa z nich szanuje przedsiębiorców, przypisując im takie cechy, jak: zamożność, wysokie wykształcenie, pracowitość, dbałość o otoczenie, uczciwość wobec partnerów handlowych. Jednocześnie prawie 3/4 respondentów uważa, że przedsiębiorcy zaniżają pensje swoim pracownikom po to, by zmaksymalizować własne korzyści, a ponad 40% zarzuca im uwikłanie w politykę. Mniej niż połowa badanych potwierdza, że przedsiębiorcy dbają o swoich pracowników, że są lubiani i uczciwi wobec państwa. Szczególnie często pozytywne cechy przypisują osobom prowadzącym



Wykres 1.1. Świadomość znaczenia przedsiębiorców dla gospodarki Polski (w %)

Źródło: *Wizerunek przedsiębiorcy...*, op. cit., s. 13.

własną działalność gospodarczą ludzie młodzi. Może to oznaczać, że ich niska opinia o roli przedsiębiorców nie jest wynikiem antypatii i niechęci, lecz niewysokiej świadomości ekonomicznej. Konieczna więc staje się edukacja w tym zakresie, jej rola w kształtowaniu postaw proprzedsiębiorczych jest kluczowa. H. Bieniok podkreśla, że przedsiębiorczość osobistą można kształtować od najmłodszych lat, uczyć jej w szkole, a potem na studiach¹⁷⁹. Ważne jest powiązanie nauki teoretycznej z praktyką, przekazanie inspiracji, wiedzy i doświadczenia od przedsiębiorców do młodzieży.

W Raporcie zwrócono uwagę na to, że odpowiedzialność za wizerunek całego środowiska biznesowego ciąży także na jego przedstawicielach i wymaga od nich przestrzegania zasad odpowiedzialności społecznej i etyki biznesu.

¹⁷⁹ H. Bieniok, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni*, www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczość/_referat/sesja_IIIa/23.pdf [dostęp: 3.10.2016].

2. Rodzaje przedsiębiorczości

2.1. Klasyfikacje przedsiębiorczości

Zjawisko przedsiębiorczości jest wielowymiarowe, interdyscyplinarne i niezwykle pojemne, odnajduje się go w rozmaitych sferach działania ludzi i organizacji, w związku z czym przybiera ono wiele form i postaci. W literaturze z zakresu przedsiębiorczości wyodrębnia się różnorodne, niekiedy bardzo odmienne jej rodzaje i typy. Do tworzenia typologii są wykorzystywane różne kryteria, a wybrane klasyfikacje zostały przedstawione w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Klasyfikacje przedsiębiorczości

Kryterium	Rodzaje przedsiębiorczości
Perspektywa osoby podejmującej realizację przedsięwzięć	<ul style="list-style-type: none">• indywidualna• intraprzsiębiorczość (wewnętrzna, korporacyjna)
Sposób prowadzenia działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none">• typowa (zrutynizowana)• innowacyjna
Motywy podejmowania działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none">• zorientowana na wykorzystywanie szans• wymuszona
Specyficzne cechy przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none">• spekulacyjna• rodzinna• intelektualna• akademicka• „garażowa”• ekologiczna• internetowa• kobiet itp.
Użyteczność dla społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none">• społecznie obojętna• społecznie użyteczna• egoistyczna• patologiczna
Miejsce realizacji działań przedsiębiorczych	<ul style="list-style-type: none">• lokalna• regionalna• narodowa• międzynarodowa• globalna
Cechy osobowości, czas, ryzyko, tempo zmian	<ul style="list-style-type: none">• ewolucyjna• żywiołowa• etyczna• systemowa

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu można spotkać także różne typy przedsiębiorców:

- J. Schumpeter – fabrykant, kupiec, nowoczesny „kapitan przemysłu”, dyrektor (menedżer), założyciel firmy¹⁸²;
- M.J.K. Stanworth, J. Curran – rzemieślnik, klasyczny przedsiębiorca, menedżer¹⁸³;
- R. Scase, R. Goffee – samozatrudniający się, drobny przedsiębiorca, właściciel-kontrolujący, właściciel-dyrektor¹⁸⁴;
- R. Hornaday – rzemieślnik, promotor, profesjonalny menedżer¹⁸⁵;
- A.A. Gibb, J. Ritchie – improwizator, rewizjonista, kontynuator, powracający¹⁸⁶;
- P. Westhead, M. Wright – nowicjusz, portfoliowiec, seryjny¹⁸⁷;
- L.J. Filion – operator, wizjoner¹⁸⁸;
- G. D’Amboise, M. Muldowney – innowacyjny „kierownik interesu”, właściciel-przedsiębiorca, właściciel-ekonomista, przedsiębiorca-rzemieślnik¹⁸⁹;
- E.F. Schumacher – drwal, uwodziciel, gracz, hobbysta, neofita, misjonarz¹⁹⁰.

J. Cieślik podkreśla, że „istotą przedsiębiorczości jako zjawiska społeczno-gospodarczego, jest jej immanentna różnorodność”¹⁹¹. Przedstawia liczne przejawy przedsiębiorczości, umownie podzielone na trzy podstawowe grupy (rys. 2.1).

Inne podejście do klasyfikacji przedsiębiorczości prezentuje S. Gedeon (tab. 2.2). Prześledził on kilkadziesiąt definicji przedsiębiorczości z różnych lat i stwierdził, że istnieją między nimi istotne różnice, a nawet sprzeczności. Utrudnia to prowadzenie badań w różnych jej obszarach, podejmowanych przez przedstawicieli poszczególnych nauk. By najlepiej zdefiniować kierunki badań nad

¹⁸² Cyt. za: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 69.

¹⁸³ M.J.K. Stanworth, J. Curran, *Growth and the smaller firm – an alternative view*, „Journal of Management Studies” 1976, vol. 13, iss. 2, s. 95-110.

¹⁸⁴ R. Goffee, R. Scase, *Corporate realities. The dynamic of large and small organizations*, Routledge, London 1995, s. 8-15.

¹⁸⁵ R. Hornaday, *Dropping the e-words from small business research*, „Journal of Small Business Management” 1990, vol. 28, no. 4, s. 22-33.

¹⁸⁶ A.A. Gibb, J. Ritchie, *Understanding the process of starting small businesses*, „European Small Business Journal” 1982, no. 1(1), s. 26-45.

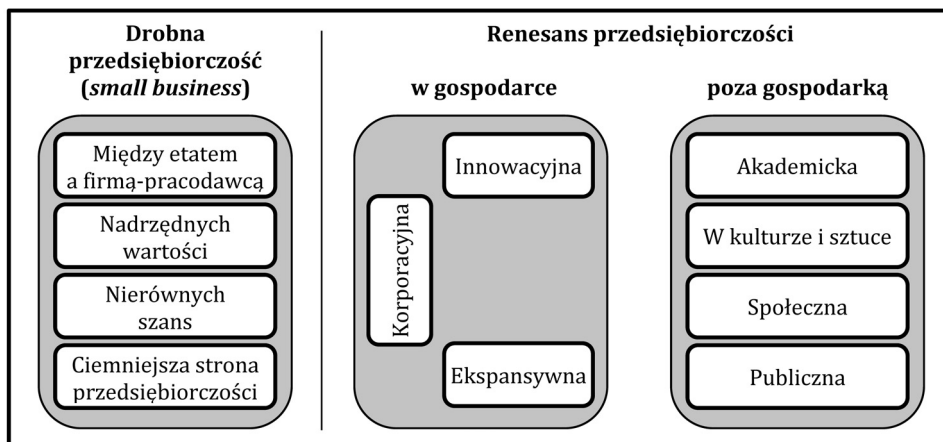
¹⁸⁷ P. Westhead, M. Wright, *Novice portfolio and serial founders. Are they different?*, „Journal of Business Venturing” 1998, no. 13, s. 173-204.

¹⁸⁸ L.J. Filion, *Two types of entrepreneurs. The operator and the visionary – consequences for education*, [w:] H.J. Pleitner (red.), *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*, Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship, St. Gallen 1998, s. 261-270.

¹⁸⁹ G. D’Amboise, M. Muldowney, *Zur betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung* [w:] H.J. Pleitner (red.), *Aspekte einer Managementlehre für kleine und mittlere Unternehmen*, Duncker & Humblot, Berlin–München–St. Gallen 1986, s. 9-31.

¹⁹⁰ Cyt. za: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii...*, op. cit., s. 72-75.

¹⁹¹ J. Cieślik, op. cit., s. 45.



Rysunek 2.1. Oblicza przedsiębiorczości

Źródło: J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014, s. 46.

przedsiębiorczością, należy odpowiedzieć na sześć pytań: co, kto, jak, dlaczego, kiedy, gdzie¹⁹².

Autorzy zaprezentowanych klasyfikacji przedsiębiorczości podkreślają, że ze względu na jej różnorodność nie jest możliwe uwzględnienie i omówienie każdego oblicza zjawisk w niej przedstawionych, tym bardziej, że dotyczy ono wszystkich sfer życia i funkcjonowania ludzi i organizacji oraz ma dynamiczny i zmienny charakter. Dlatego w dalszych rozdziałach zostały szczegółowo omówione najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu, powtarzające się w wielu klasyfikacjach, typy przedsiębiorczości.

2.2. Typy przedsiębiorczości z perspektywy osoby podejmującej realizację przedsięwzięć

Ze względu na to, kto i w jaki sposób podejmuje działania przedsiębiorcze, można wyróżnić przedsiębiorczość indywidualną i intraprzsiębiorczość.

Jeżeli działalność gospodarczą podejmuje osoba fizyczna na własny rachunek i na własne ryzyko, samodzielnie zakłada i prowadzi przedsiębiorstwo, mamy do czynienia z **przedsiębiorczością indywidualną**. Jest to najczęściej omawiany i analizowany typ przedsiębiorczości. Można znaleźć różne jej określenia, takie jak samozatrudnienie, praca na własny rachunek, indywidualna działalność gospodarcza, firma jednoosobowa. S. Sudoł pisze, że termin „przedsiębiorczość” bywa odnoszony przede wszystkim do pojedynczej osoby, niezależnie od

¹⁹² S. Gedeon, *What is entrepreneurship?*, „Entrepreneurial Practice Review” 2010, vol. 1, iss. 3, s. 16-35.

Tabela 2.2. Klasyfikacja przedsiębiorczości według S. Gedeona

Typ przedsiębiorczości	Pytanie	Dziedzina badań
<ul style="list-style-type: none"> • gospodarcza • społeczna • akademicka • polityczna • przestępcza 	Co? (<i>What?</i>)	Ekonomia Socjologia Prakseologia
<ul style="list-style-type: none"> • indywidualna • korporacyjna • zespołowa • rodzinna • imigrantów • kobiet/mężczyzn • mniejszości narodowych • celebrytów • w sztuce • odziedziczona • przedstawicieli poszczególnych narodów, regionów, branż, sektorów 	Kto? (<i>Who?</i>)	Psychologia Zachowania organizacyjne Zarządzanie zmianą Teoria mocodawcy/agenta (<i>principal/agent theory</i> – PAT)
<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjna • typowa • adaptacyjna • zachłanna • spekulacyjna • arbitrażowa • high-tech 	Jak? (<i>How?</i>)	Teoria innowacji Teoria kreatywności Kognitywistyka Inżynieria Technologie Zarządzanie wiedzą Zarządzanie strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> • wymuszona • zorientowana na wykorzystywanie szans • ambitna • inwestycyjna • drobna • jako styl życia 	Dlaczego? (<i>Why?</i>)	Psychologia Socjologia Ekonomia Prakseologia Teorie motywowania
<ul style="list-style-type: none"> • na etapie szukania pomysłu • na etapie opracowania pomysłu • na etapie założenia firmy • na etapie prowadzenia firmy 	Kiedy? (<i>When?</i>)	Teoria ekologii populacji
<ul style="list-style-type: none"> • międzynarodowa • lokalna • regionalna • krajowa • diaspory 	Gdzie? (<i>Where?</i>)	Ekonomia Nauki polityczne Socjologia Teoria sieci społecznych

Źródło: S. Gedeon, op. cit., s. 27.

wszelkich okoliczności z nią związanych, takich jak wiek, płeć, narodowość, wykształcenie, zawód, miejsce w strukturze społecznej¹⁹³.

Przedsiębiorca indywidualny prowadzi działalność na własny rachunek, sam kieruje swoim biznesem, ponosi pełną odpowiedzialność (w tym finansową) i ryzyko z nim związane, ale też dysponuje wszystkimi profitami i korzyściami. Powinien posiadać odpowiednią wiedzę we wszystkich obszarach związanych ze swoją działalnością gospodarczą – w zakresie zarządzania, produkcji, marketingu, finansów, logistyki itp.

Na podstawie literatury można wyróżnić trzy grupy przedsiębiorców podejmujących decyzję o rozpoczęciu indywidualnej działalności gospodarczej:

1) osoby, które pragną stworzyć przedsiębiorstwo od podstaw, rozwijać je przez zatrudnienie pracowników czy zakup majątku trwałego, zarabiają w ten sposób na życie i czerpią z tego satysfakcję zawodową (klasyczni przedsiębiorcy). Działalność gospodarczą zakładają przede wszystkim w celu osiągnięcia zysku. Dla takich osób ważny jest rozwój firmy, zwiększenie jej potencjału i wartości, dla osiągnięcia tych celów są w stanie zrezygnować z osobistych planów i marzeń;

2) osoby, które pragną wykonywać swoją działalność jako wolny zawód na rzecz wielu zleceniodawców, korzystając ze swobody, którą daje samodzielna organizacja pracy (lifestyle przedsiębiorcy). Ich kluczowym wyróżnikiem jest to, że są zmotywowani głównie przez chęć realizacji marzeń, wizji, pasji, a nie zysk. Ważne jest dla nich to, by firma zapewniła im i ich rodzinom fundusze na zadowalającym poziomie, aby umożliwić realizację wybranego stylu życia. Zazwyczaj szukają niezależności, w niektórych przypadkach poświęcają rozwój działalności dla realizacji swoich planów osobistych¹⁹⁴;

3) osoby, które zamieniły zatrudnienie z etatu na własną działalność, a odbiorcą usług ich firmy jest były pracodawca (przedsiębiorcy outsourcingowi). W dużym stopniu same decydują o sposobie realizacji zadań wyznaczonych do wykonania, mogą się zatem wykazać większą kreatywnością i stosować własne pomysły na organizację swojej pracy, podjąć współpracę z innymi przedsiębiorcami. Prowadzenie działalności gospodarczej na rzecz wyłącznie jednego kontrahenta J. Cieślík nazywa przedsiębiorczością zależną. Wymienia jej trzy rodzaje: pierwszy – wymuszona na pracowniku w celu obniżenia kosztów utrzymania stanowiska pracy (powszechnie nazywana „fikcyjną”, „pozorną”), drugi – zgodnie z intencją obu stron polega na wdrożeniu nowych, elastycznych form

¹⁹³ S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20), s. 11.

¹⁹⁴ M. Rimmington, A.J. Morrison, C. Williams, *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 13; A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 37.

zatrudnienia, trzeci – przedsiębiorczość inicjowana (ewentualnie wymuszana) przez pracowników, zwiększająca elastyczność wzajemnych relacji¹⁹⁵.

Ch. Karlsson, B. Johansson i R.R. Stough podkreślają, że motyw działania przedsiębiorców indywidualnych ze wszystkich trzech grup nie są jednak diametralnie różne, mogą stanowić mieszankę motywów ekonomicznych i nieekonomicznych¹⁹⁶. Z jednej strony realizują oni funkcje zarządcze w organizacji, równocześnie są jej właścicielami lub współwłaścicielami, a więc kapitalistami – uzyskują zysk z zainwestowanego kapitału. Z drugiej strony, jako przedsiębiorcy-kreatorzy nowych pomysłów, powinni otrzymać wynagrodzenie za ich inicjację i realizację. W praktyce jednak oddzielenie tych dwóch ról jest niemożliwe¹⁹⁷.

Przedsiębiorców indywidualnych można sklasyfikować także w inny sposób¹⁹⁸:

- dzięcioły, którzy są silnie związani ze swoją firmą, jest ona dla nich swoistym „gniazdem”, ma wartość nie tylko finansową, lecz także rodzinną, sentymentalną. W działaniach kierują się zasadą kontynuacji tradycji rodzinnych i dziedziczenia własności. Są ostrożni, mało elastyczni, niechętnie podejmują ryzyko, odmawiają przyjmowania wspólników, starają się nie zaciągać kredytów. Zazwyczaj nie należą do liderów rynkowych;
- liderzy, których celem priorytetowym jest wzrost i rentowność. Charakteryzują się otwartością na nowe wyzwania i związane z nim ryzyko, przyjmują wspólników, poszukują źródeł finansowania rozwoju firmy, utrzymują samodzielność decyzyjną. Poszukują innowacyjnych dziedzin, gdzie można odnieść ponadprzeciętny sukces.

Intraprzedsiębiorczość (przedsiębiorczość wewnętrzna, korporacyjna) oznacza realizowanie procesu przedsiębiorczości w dużych organizacjach. Ta koncepcja zarządzania zrodziła się w latach 80. XX w. i stała się siłą napędową rewolucyjnych zmian w amerykańskim systemie zarządzania i myśli ekonomicznej. Termin zaproponowany w 1985 r. przez G. Pichnotę oznacza aktywne, twórcze, innowacyjne działania pracowników podejmowane wewnątrz istniejącej organizacji. Polegają one na wprowadzaniu nowych produktów, procesów i usług w celu zwiększenia zysków i zapewnienia rozwoju¹⁹⁹. Charakterystyczną cechą tych działań jest wdrażanie nowych pomysłów zmieniających istniejące metody zarządzania

¹⁹⁵ J. Cieślak, op. cit., s. 49-51.

¹⁹⁶ Ch. Karlsson, B. Johansson, R.R. Stough, *Agglomeration, clusters and entrepreneurship. Studies in regional economic development*, Edward Elgar, Cheltenham 2014, s. 140-146.

¹⁹⁷ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 197.

¹⁹⁸ R. Sobiecki, *Przedsiębiorca – przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość*, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red.), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 34; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 249-250.

¹⁹⁹ G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York 1985.

przedsiębiorstwem, jego strukturę, technologie, stosunki międzyludzkie, procesy komunikowania się, kulturę, działania marketingowe itp. Są one potrzebne dla utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa²⁰⁰.

W wielu opracowaniach podkreśla się, że duże organizacje z czasem tracą atrybuty przedsiębiorczości, takie jak niezależność, elastyczność, szybkość działania, coraz bardziej się formalizują, utrwała się w nich biurokracyzm, skostniałość, rutynowe sposoby podejmowania decyzji i działania. Dochodzi w nich do konfliktu między dążeniem do uzyskania wysokich rezultatów przy najniższych kosztach a tworzeniem klimatu sprzyjającego kreatywnemu zarządzaniu, opracowywaniu i implementacji innowacji. Uniemożliwia to efektywny rozwój w dynamicznym, stawiającym na innowacyjność otoczeniu. Konieczne więc staje się wprowadzenie ducha przedsiębiorczości i stworzenie warunków dla realizacji przez pracowników inicjatywnych i kreatywnych działań, szczególnie zespołowych, a także dostrzegania i wykorzystywania nowych możliwości w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Rozwój intraprzsiębiorczości wymaga od menedżerów i podwładnych innych, niezbiurokratyzowanych sposobów myślenia i zachowań, daleko posuniętego delegowania uprawnień oraz proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej podzielanej przez ogół pracowników²⁰¹.

Można wskazać na wiele różnic występujących pomiędzy przedsiębiorcą indywidualnym i intraprzsiębiorcą (tab. 2.3).

Mimo występowania wielu różnic istnieją też podobieństwa pomiędzy przedsiębiorcami indywidualnymi i wewnętrznymi. W obu przypadkach sukces zapewniają odpowiednie przygotowanie merytoryczne oraz wiedza i znajomość sfery, w której funkcjonują. Przedsiębiorcy dążą do autonomii, akceptują i inicjują zmiany, biorą pod uwagę perspektywę długoterminową, aktywnie obserwują otoczenie i szukają w nim okazji do wykorzystania, przeobrażają swoimi działaniami rzeczywistość, zmieniają wartości i często tworzą nowe realia.

Oba omawiane rodzaje przedsiębiorczości przyczyniają się do tworzenia nowych przedsięwzięć, mają więc swoje społeczne i gospodarcze znaczenie. Stosunkowo niewiele wiadomo jednak na temat czynników decydujących o tym, który z tych typów jest wybierany przez osoby dla komercjalizacji swoich idei. Badania zaprezentowane przez S.C. Parkera pokazują, że indywidualne działania częściej podejmowane są wtedy, gdy produkty/usługi są sprzedawane bezpośrednio do klientów, natomiast dla komercjalizacji unikalnych nowych pomysłów, które będą

²⁰⁰ E. Mieszajkina, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10), s. 79-92; W. Sitko, E. Mieszajkina, *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy” 2011, nr 9(1066), s. 138-141.

²⁰¹ M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. Cecha osób czy organizacji*, [w:] B. Glinka, K. Konecki (red.) *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 56; B. Piasecki (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 28-29; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 49-52.

Tabela 2.3. Cechy charakterystyczne przedsiębiorczości indywidualnej i wewnętrznej

Przedsiębiorca indywidualny	Przedsiębiorca wewnętrzny
Kieruje się potrzebą wolności, niezależności, swobody działań.	Kieruje się potrzebą swobody działań, uzyskania dostępu do zasobów korporacji.
Celem jest otrzymanie zysku.	Celem jest osiągnięcie określonej pozycji w organizacji i odpowiedniego wynagrodzenia.
Polega na własnych możliwościach i znajomości biznesu.	Poza własnymi możliwościami bazuje również na wiedzy i umiejętnościach innych pracowników organizacji.
Ma dostęp do ograniczonej przez własne możliwości bazy zasobów.	Ma dostęp do szerokiej bazy zasobów organizacji.
Samodzielnie ustala zadania do wykonania oraz terminy ich realizacji.	Samodzielnie ustala zadania do wykonania, uzgadniając terminy ich realizacji z celami organizacji.
Jest nastawiony na konkurencję zewnętrzną.	Koncentruje się zarówno na konkurencji zewnętrznej, jak i wewnętrznej.
Analizuje i uwzględnia w swoich działaniach makro- i mikrootoczenie.	Analizuje i uwzględnia w swoich działaniach makro- i mikrootoczenie, musi także wziąć pod uwagę środowisko samej organizacji.
Podejmuje wyższe ryzyko – finansowe, społeczne, psychiczne.	Podejmuje mniejsze ryzyko związane przede wszystkim z jego zawodową karierą w organizacji.
Jest wrażliwy na nagrody i docenienie jego pracy i wyników przez klientów.	Jest wrażliwy na nagrody i docenienie jego pracy i wyników przez przełożonych.
Zawsze ponosi odpowiedzialność za porażkę.	Nie zawsze ponosi odpowiedzialność za porażkę.
Mając wizję, podejmuje samodzielne decyzje, by ją zrealizować.	Mając wizję, przekonuje innych o jej słuszności i oczekuje na ich akceptację.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dollinger, *Entrepreneurship. Strategies and resources*, wyd. 4, Marsh Publications, Illinois 2008, s. 387-389; M. Nawojczyk, op. cit., s. 56; G. Pinchot, op. cit.; S.K. Rošin, *Psihologia uspešnogo predprinimatel'stva v SŠA*, „Psihologičeskij Žurnal” 1993, nr 5, s. 98-109.

sprzedawane do innych firm, przedsiębiorcy szukają wsparcia już istniejących organizacji. Ponadto, ludzie w średnim wieku częściej są skłonni do samodzielnego startu, natomiast młodzież i osoby starsze chętniej stają się intraprzedsiorcami.

Wynika to z faktu, że młodszymi brakuje zasobów, a starszym energii i odwagi do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej²⁰².

Natura zjawiska przedsiębiorczości jest złożona i dotyczy nie tylko działań poszczególnych jednostek, lecz także całych organizacji. Przedsiębiorczość może być cechą zarówno jednej osoby podejmującej działalność gospodarczą, jak i grup istniejących w organizacji. Dotyczy to tak organizacji gospodarczych, jak i instytucji administracyjnych, politycznych, samorządowych, społecznych itp. Przedsiębiorczość opiera się na tych samych zasadach zarówno wtedy, gdy przedsiębiorcą jest jednostka, a więc ktoś, kto sam rozpoczyna działalność, jak i w sytuacji, gdy przedsiębiorcą jest grupa ludzi, pracowników organizacji. Ma to miejsce jedynie pod warunkiem, że uda się – zwłaszcza w dużej organizacji – wyzwolić „ducha przedsiębiorczości”, a więc stworzyć specyficzny klimat sprzyjający aktywności i innowacyjności, co zawsze wymaga od kierujących ogromnego wysiłku oraz szczególnych zasad i metod zarządzania (tzw. zarządzania przedsiębiorczego).

2.3. Typy przedsiębiorczości ze względu na sposób prowadzenia działalności gospodarczej

Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się **typową (zrutynizowaną) przedsiębiorczość** oraz **przedsiębiorczość innowacyjną**. Cechy charakterystyczne każdej z nich zbadał M.H. Morris (tab. 2.4).

Nie każda osoba prowadząca działalność gospodarczą jest przedsiębiorcą innowacyjnym. Jak uważa W. Janasz, przedsiębiorcą się jest, a przedsiębiorcą innowacyjnym się bywa²⁰³. Wielu przedsiębiorców nie docenia roli innowacji w rozwoju strategicznym ich firm, zachowuje się biernie, boi się zmian. Tylko ten, kto rozumie znaczenie innowacji, dąży do ich wdrożenia, inicjuje i wprowadza zmiany; kto sam kreuje i pozwala tworzyć innym, należy do grona przedsiębiorców innowacyjnych. Ważna jest nie tylko zdolność do tworzenia pomysłów, wyszukiwania okazji, lecz także umiejętność inspirowania kreatywności i aktywności podwładnych. Dlatego rola przedsiębiorcy innowacyjnego polega na ocenie własnych możliwości twórczych oraz odkrywaniu i wspomaganiu twórczości innych²⁰⁴. Poziom innowacyjności przedsiębiorcy zależy nie tylko i nie zawsze od posiadanych zasobów, lecz także od umiejętności ich wykorzystania, zdolności do tworzenia, absorbowania i prowadzenia kreatywnych pomysłów.

²⁰² S.C. Parker, *Intrapreneurship or entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26, s. 19-34.

²⁰³ W. Janasz (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 25.

²⁰⁴ J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 96-99.

Tabela 2.4. Charakterystyki typowej i innowacyjnej przedsiębiorczości

<p style="text-align: center;">Typowa przedsiębiorczość</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność, brak agresywności, orientacja na <i>status quo</i>, teraźniejszość • interakcja pomiędzy życiem osobistym i zawodowym, zaangażowanie członków rodziny, prospołeczna orientacja • działania niesformalizowane, taktyczne, nastawione na małe ryzyko i niewysoki zysk • stała liczba zatrudnionych, orientacja do wewnątrz, działanie na podstawie posiadanych zasobów • konsumowanie uzyskanych zysków (stanowią one dochody osobiste przedsiębiorcy)
<p style="text-align: center;">Innowacyjna przedsiębiorczość</p>	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na zmiany, niestabilność, agresywne działanie • wyraźne oddzielenie życia osobistego od zawodowego • działania sformalizowane, strategiczne, zorientowane na przyszłość, ukierunkowane na wysokie ryzyko i wysoki zysk • zwiększenie zatrudnienia, orientacja na zewnątrz, działania na podstawie wykorzystywania szans i okazji • nastawienie na rozwój i wzmocnienie wartości biznesowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.H. Morris, *Entrepreneurial intensity. Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Quorum Books, Westport 1998, s. 3.

Przedsiębiorczość innowacyjna może być analizowana na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i makroekonomicznym²⁰⁵:

- na poziomie indywidualnym przedsiębiorczość jest określana przez kompetencję innowacyjną, czyli właściwości jednostki warunkujące jej postawę w procesie zmiany. Zalicza się do niej: skłonność, łatwość, zdolność do poddawania się procesom innowacyjnym, umiejętność uczenia się oraz motywacja i zdolność innowacyjna;
- na poziomie organizacji jest rozpatrywana przez pryzmat jej potencjału innowacyjnego, czyli zdolności do opracowywania projektów, wdrażania oraz rozpowszechniania innowacji. Tworzą go pracownicy organizacji, warunki, w których funkcjonują, struktura i kultura organizacyjna, procedury;
- na poziomie makroekonomicznym (gospodarki, regionów) jest rozumiana jako zdolność i chęć do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, wynalazków, technologii, metod organizacji i zarządzania, a także doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy. Jest uznawana za jeden z najbardziej progresywnych czynników rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju/regionu.

²⁰⁵ K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 2 rozsz., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 150-151.

J. Schumpeter bardzo wyraźnie rozróżniał typową i innowacyjną przedsiębiorczość. Nie zaliczał do przedsiębiorców tych menedżerów czy przemysłowców, którzy rutynowo prowadzą istniejące już przedsiębiorstwa. Jednocześnie podkreślał, iż przedsiębiorca nie musi być i najczęściej nie jest wynalazcą. Jego rola polega głównie na umiejętności wykorzystywania rezultatów twórczej działalności wynalazców. J. Schumpeter rozróżniał innowacje (jako nowe kombinacje środków produkcji, których wprowadzenie do systemu ekonomicznego jest motorem rozwoju) od wynalazków (inwencji) i imitacji innowacji (tzw. triada Schumpetera)²⁰⁶. Jako poparcie tego podejścia można przytoczyć wyniki badań szwedzkich autorów – P. Braunerhjema i R. Svenssona. Wykazali oni, że rozdzielenie funkcji wynalazcy i innowatora spowodowało wzrost zyskowności skomercjalizowanych patentów, a także uzyskanie przez firmy większych efektów w przypadku sprzedania swojego wynalazku lub patentu, niż kiedy same go realizują²⁰⁷. Zdaniem J. Schumpetera, typowa przedsiębiorczość mogła mieć miejsce w warunkach stabilnych, mało zmiennych, kiedy to potrzeby konsumenta inicjowały działania producentów ukierunkowane na ich zaspokajanie. Natomiast w gospodarkach rozwijających się, dynamicznych, konsumenci odgrywają dość bierną rolę: „Linie kolejowe nie pojawiły się, ponieważ konsumenci przejęli inicjatywę i wyrazili efektywny popyt na ich usługi, przedkładając je nad usługi dyliżansów pocztowych. Podobnie to nie konsumenci pierwsi wyrazili potrzebę i popyt na lampy elektryczne albo na nylonowe pończochy, podróżowanie samochodami lub samolotami, słuchanie radia albo żucie gumy. Olbrzymia większość zmian w strukturze dóbr konsumpcyjnych została wymuszona przez producentów na konsumentach. Ci ostatni najczęściej opierali się zmianom i musieli być dopiero odpowiednio »wyedukowani« przez rozbudowane psychotechniki reklamy”²⁰⁸.

Innowacje odgrywają coraz większą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej nie tylko poszczególnych organizacji, również regionów i krajów. Lawinowy rozwój technologii w ostatnich dziesięcioleciach przyczynił się do zwiększenia znaczenia wiedzy, kreatywności, innowacji. W związku z tym coraz częściej pojawia się pojęcie przedsiębiorczości technologicznej, która obejmuje wiele przedsięwzięć, takich jak:

- motywowanie badań naukowych i sterowanie nimi w kierunku większej użyteczności praktycznej;
- transfer wyników badań do sfery gospodarczej w celu zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności towarów i usług;

²⁰⁶ J. Schumpeter, *The creative response in economic history*, „Journal of Economic History” 1947, no. 7, s. 149-159.

²⁰⁷ P. Braunerhjem, R. Svensson, *The inventor's role. Was Schumpeter right?*, „Journal of Evolutionary Economics” 2010, no. 3, s. 413-444.

²⁰⁸ J. Schumpeter, *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw Hill Book Company, New York–Toronto–London 1939, s. 66-67.

- przekształcenie wyników badań i potencjału badawczego instytucji naukowych, przedsiębiorstw oraz niezależnych wytwórców w towary i usługi.

Pomimo występowania znaczących różnic pomiędzy innowacyjną a typową przedsiębiorczością obydwie odgrywają istotną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju.

2.4. Typy przedsiębiorczości w zależności od motywów podejmowania działalności gospodarczej

Motywy podejmowania działalności gospodarczej mogą być różne – dla niektórych to sposób na samorealizację, inni zaś chcą zarobić na życie. Stąd też dwa rodzaje przedsiębiorczości: **zorientowana na wykorzystywanie szans** oraz **wymuszona**²⁰⁹.

Jeżeli motywem podejmowania działań przedsiębiorczych jest wizja biznesowa, chęć realizacji innowacyjnego, nowatorskiego pomysłu, założenia przedsiębiorstwa, samorealizacji, podejmowania nowych wyzwań, uniezależnienia się, to mówi się o **przedsiębiorczości zorientowanej na wykorzystywanie szans**. Tacy przedsiębiorcy wykorzystują różne możliwości, by pozyskać niezbędne zasoby, zatrudnić ludzi, stworzyć zespół zaangażowanych pracowników. Są bardzo aktywni, podejmują energiczne działania zorientowane na przyszłość, w trudnych i kryzysowych sytuacjach nie poddają się, lecz poszukują sposobów uratowania biznesu. Stwarza to realne podstawy do rozwoju firmy i osiągnięcia sukcesu. Przedsiębiorca posiada dużą motywację osiągnięć, koncentruje się na potrzebie realizacji celu, dobrym wykonywaniu swojej pracy, chęci bycia najlepszym²¹⁰. Twórca koncepcji motywacji osiągnięć, D.C. McClelland, szczegółowo opisał główne właściwości takich osób: preferują indywidualną odpowiedzialność, wybierają działania o średnim ryzyku, są zdecydowane i energiczne, starają się przewidzieć przyszłe możliwości, dążą do uzyskania szybkich i jednoznacznych informacji zwrotnych o swojej efektywności²¹¹. W tym celu zakładają i prowadzą własne przedsiębiorstwa, w ten sposób starają się zaspokoić potrzebę samorealizacji.

Do tego typu należy zaliczyć przedsiębiorców-pasjonatów, dla których właśnie pasja staje się pomysłem na biznes i czynnikiem motywacyjnym. Może to być pasja do określonego rodzaju działalności lub do prowadzenia i rozwoju biznesu. W pierwszym przypadku profil działalności biznesowej jest zgodny z zainteresowaniami przedsiębiorcy. Takie przedsiębiorstwa zazwyczaj mają ograniczony

²⁰⁹ N.M. Carter, W.B. Gartner, K.G. Shaver, E.J. Gatewood, *The career reasons of nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, iss. 1, s. 13-39; J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 46; B. Glinka, K. Konecki (red.), op. cit., s. 29-31.

²¹⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, tłum. G. Kranas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 281.

²¹¹ D.C. McClelland, *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton 1961, s. 206-256.

potencjał rozwojowy, ponieważ ich założyciele są przede wszystkim zainteresowani wykonywaniem pracy zgodnie ze swoimi zamiłowaniem, a do wykonania zadań związanych z zarządzaniem zabierają się niechętnie i nieumiejętnie. W sytuacji drugiego rodzaju pasji przedsiębiorca aktywnie poszukuje i wykorzystuje okazje, które mogą się przyczynić do rozwoju biznesu – wchodzi w nowe dziedziny działalności, podejmuje większe ryzyko, doskonali przy tym swoje umiejętności menedżera i przywódcy²¹².

Przedsiębiorczość wymuszona polega na działaniach podejmowanych z konieczności, kiedy potencjalny przedsiębiorca nie ma innych możliwości ekonomicznego zabezpieczenia bytu. Główny motyw założenia przedsiębiorstwa to pozyskanie środków finansowych na utrzymanie siebie i rodziny. Celem jest osiągnięcie jak największych zysków, dlatego przedsiębiorca niechętnie inwestuje w rozwój, nie podejmuje innowacyjnych działań o większym stopniu ryzyka. Jego postawa jest roszczeniowa, pozbawiona entuzjazmu i energii, co przekłada się na zachowania i sposób działania pracowników. Zamiast szukać możliwości rozwoju, przedsiębiorca stara się utrzymać pozycję na rynku, a w sytuacji zagrożeń poddaje się i rezygnuje z dalszego działania. Chętnie zaprzestaje działalności, jeżeli dostrzeże inne sensowne rozwiązanie, np. pracę na etat.

Motywy podejmowania i realizowania działań przedsiębiorczych można podzielić na pozytywne (przedsiębiorczość zorientowaną na wykorzystywanie szans) oraz negatywne (przedsiębiorczość wymuszona) (tab. 2.5).

Wśród pozytywnych czynników najczęściej wymieniane są: niezależność, rozwój osobisty, chęć realizacji marzeń, wolności, elastyczności w wykorzystaniu swojego czasu. Często impulsem do działań przedsiębiorczych staje się zauważenie okazji, szansy rynkowej, niezaspokojonego zapotrzebowania na jakiś produkt lub usługę oraz przekonanie, że jeśli się wejdzie na rynek jako pierwszy, można czerpać korzyści z zagospodarowanej niszy²¹³. Do założenia własnego przedsiębiorstwa zachęca także możliwość łączenia pracy z życiem osobistym, kiedy można prowadzić firmę w domu, swobodnie gospodarować swoim czasem. Także dostrzeżenie możliwości zarobienia na hobby może stać się pierwszym krokiem w biznesie – pomaga tu dobre rozeznanie określonej dziedziny, a także zapał i energia, bo robi się to, co lubi i chce osiągnąć. Chęć bogacenia się jako pozytywny czynnik jest różnie postrzegany. E.J. Douglas i D.A. Shepherd twierdzą, że jest to najmniej istotny motyw rozpoczynania własnej działalności gospodarczej²¹⁴, jednak T. Piecuch uważa, że chęć zapewnienia bytu materialnego sobie

²¹² B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 22.

²¹³ R.A. Baron, *The cognitive perspective. A valuable tool for answering entrepreneurship's basic „why” questions*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 19(2), s. 221-239.

²¹⁴ E.J. Douglas, D.A. Shepherd, *Self-employment as a career choice. Attitudes. Entrepreneurial intentions, and utility maximization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, vol. 26(3), s. 81-90.

Tabela 2.5. Motywy podejmowania i realizowania działań przedsiębiorczych

<p>Motywy pozytywne – przedsiębiorczość zorientowana na wykorzystywanie szans</p>	<ul style="list-style-type: none"> • potrzeba niezależności, rozwoju osobistego, realizacji marzeń • ciekawość, szukanie nowych możliwości • potrzeba zmiany swojego życia • potrzeba sprawdzenia się w biznesie • dostrzeżenie interesujących okazji i chęć ich wykorzystania • nieoczekiwany dopływ kapitału • kontynuacja tradycji rodzinnej • możliwość łączenia pracy z życiem osobistym • zamiana hobby w biznes • chęć zarobienia większych pieniędzy
<p>Motywy negatywne – przedsiębiorczość wymuszona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • brak środków na utrzymanie • brak satysfakcji z wykonywanej dotychczas pracy • problemy w poprzednim miejscu zatrudnienia, obawa przed utratą pracy • zmiana sytuacji rodzinnej • alternatywa dla zmiany miejsca zamieszkania w związku z przymusową „migracją zarobkową” • znajdowanie się pomiędzy dwoma etapami życia, np. pomiędzy ukończeniem liceum a studiami, ukończeniem studiów a podjęciem pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004; P. Burns, J. Dewhurst, *Small business and entrepreneurship*, wyd. 2, Macmillan Press, Basingstoke 1996; N.M. Carter, W.B. Gartner, K.G. Shaver, E.J. Gatewood, op. cit., s. 13-39.

i najbliższym dzięki zyskom z prowadzonej działalności stanowi ważną zachętę do działań przedsiębiorczych²¹⁵.

Kontynuacja tradycji rodzinnych to czynnik postrzegany niekiedy jako znaczący bodziec, a w innych przypadkach jako działanie pod przymusem. Jeżeli jest to chęć zaangażowania się w dalsze prowadzenie firmy rodzinnej zgodnie z tradycją, przy wykorzystywaniu doświadczeń zdobytych przez starszych członków rodziny, to jest to motyw pozytywny i jednocześnie łatwa droga do zostania przedsiębiorcą²¹⁶. W tej sytuacji działania są aktywne, dążące do rozwoju sfery i zakresu funkcjonowania, dlatego jest to przedsiębiorczość zorientowana na wykorzystywanie szans. Jeżeli natomiast dzieci zostają „wciągnięte” przez rodziców

²¹⁵ T. Piecuch, op. cit., s. 67-68.

²¹⁶ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 181-189; J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 15-29.

do prowadzenia firmy, a sfera jej działalności im nie imponuje, to jest to raczej czynnik negatywny i przedsiębiorczość wymuszona.

Druga grupa czynników to motywy negatywne. M.J. Dollinger stwierdza, że ludzie znajdujący się w niekorzystnych sytuacjach rozpoczynają działalność gospodarczą z konieczności, nie mając innego wyjścia. Do takich czynników zalicza on: zwolnienie z pracy, znudzenie, irytację, średni wiek, rozwód, posiadanie statusu uchodźcy lub też zakończenie pewnego etapu życia, np. nauki na określonym poziomie czy pracy zawodowej²¹⁷. Bezrobocie także w sposób znaczący wpływa na podjęcie pracy na własny rachunek, ponieważ środki np. z systemu opieki społecznej zazwyczaj nie wystarczają na utrzymanie siebie i rodziny. Alternatywą może być samozatrudnienie. Taki sam wpływ ma utrata pracy, szczególnie gdy nie ma innych możliwości znalezienia innego zatrudnienia. Nie jest to zjawisko rzadkie, ponieważ wdrożenie przez organizacje nowoczesnych metod zarządzania i technologii radykalnie zmniejsza zapotrzebowanie na pracowników. Do czynników negatywnych należy zaliczyć konflikty z poprzednim pracodawcą czy niezadowolające stosunki w pracy, co może zmusić do szukania innych możliwości zarabiania na życie²¹⁸. Należy również wspomnieć o czynnikach związanych ze zmianą miejsca zamieszkania w celu poszukiwania pracy (np. migracja ludności z mniejszych miejscowości do dużych miast, wyjazdy zarobkowe za granicę). Podjęcie własnej działalności gospodarczej traktowane jest jako alternatywa opuszczenia swojego rodzimego miasta, regionu lub kraju.

Oceny motywów podejmowania działalności gospodarczej są różne i zmieniają się z biegiem lat. W Polsce 10 lat temu ponad 40% decyzji o założeniu firmy podejmowanych było pod presją bezrobocia i braku dochodów²¹⁹. W 2010 r., jak wynika z badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), takich osób było już tylko około 12%, natomiast pozytywny motyw, którym jest chęć samorealizacji deklarowało ponad 37% badanych²²⁰. W 2014 r. w kolejnym badaniu PARP na własną inicjatywę gospodarczą jako pożądaną drogę do kariery wskazywało 67% osób. Autorzy *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013* zauważają, że Polacy pytani w badaniach o powody stania się przedsiębiorcą wskazują w pierwszej kolejności na czynniki negatywne. Jednocześnie połowa z nich chciałaby prowadzić własną firmę. Rodzi to niespójność w sferze deklaracji, można więc przypuszczać, że jest to związa-

²¹⁷ M.J. Dollinger, op. cit., s. 55-60.

²¹⁸ A. Fayolle, *Handbook of research on entrepreneurship. What we know and what we need to know*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2014, s. 215-221; D.R. Stokes, *Small business management*, Continuum, London 2002, s. 64-68.

²¹⁹ M. Bednarski, *Przesłanki rozwoju małych firm*, [w:] E. Kryńska (red.), *Praca na własny rachunek – determinanty i implikacje*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 101-102.

²²⁰ A. Brussa, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf> [dostęp: 6.09.2018], s. 95.

ne z kulturowym wzorcem pracy zarobkowej w Polsce, w którym na pierwszym miejscu plasuje się praca najemna²²¹.

Omawiane dwa typy przedsiębiorczości są niekiedy trudne do klasyfikacji, ponieważ motywacje mogą się zmieniać i wzajemnie uzupełniać. Na przykład osoba zmuszona do założenia firmy przez zwolnienie z pracy, zaczyna odnosić sukces, stopniowo zmienia swoje nastawienie i charakter działania na pozytywny, szukając nowych szans. Jak słusznie zauważa Z. Ratajczak, przedsiębiorca to aktywny człowiek, który potrzebuje mniej, niż mu naprawdę potrzeba (obiektywnie), a jednocześnie więcej, niż sam by chciał (subiektywnie). Jest istotą, która chce mieć więcej. Osiąganie zysków dzięki własnej aktywności daje mu poczucie szczególnej satysfakcji, panowania nad otoczeniem, ekspansji. Autorka uważa, że różnicę między „potrzebuje” i „chce mieć” rozumianą w powyższym ujęciu można traktować jako wskaźnik potencjału motywacyjnego przedsiębiorcy. Im większa różnica – tym większy potencjał, aż do pewnego optimum, po którym następuje obniżenie motywacji. W tym momencie osoba może zrezygnować z przedsiębiorczego działania²²². Dlatego też w trakcie działania przedsiębiorczego może się zmienić motywacja z negatywnej na pozytywną i odwrotnie.

2.5. Typy przedsiębiorczości ze względu na jej specyficzne cechy

Na podstawie specyficznych cech przedsiębiorczości można wymienić wiele innych jej form.

Przedsiębiorczość spekulacyjna opiera się na wykorzystaniu różnic w cenie dobra w danym czasie na różnych rynkach dla osiągnięcia zysku²²³. Przedsiębiorca kupuje dobro po danej cenie i sprzedaje je po cenie niepewnej, zazwyczaj (ale nie zawsze) wyższej. Może osiągnąć czysto przedsiębiorczy zysk, gdy na rynku na to samo dobro jest więcej niż jedna cena. Możliwość osiągnięcia zysku pobudza przedsiębiorczą czujność na nowe możliwości i informacje²²⁴.

Cechą wyróżniającą przedsiębiorczość spekulacyjną jest wybór najłatwiejszej i przynoszącej szybkie zyski działalności. Przedsiębiorcy kupują, przetrzymują i odsprzedają towary, papiery wartościowe, nieruchomości w celu osiągnięcia korzyści z fluktuacji ich ceny. Mogą kupować po danej cenie i sprzedawać po

²²¹ P. Zadura-Lichota, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20malych%20i%20rednich%20przedsiębiorstw%20w%20polsce%20w%20latach%202012-2013_profile%20regionalne.pdf [dostęp: 6.09.2018], s. 22, 49.

²²² Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Difin, Warszawa 2012, s. 17-19.

²²³ R. Gabryszak, *Kontrowersje wokół przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 6, s. 101.

²²⁴ I. Kirzner, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, tłum. K. Śledziński, Fijorr Publishing, Warszawa–Chicago 2010, s. 211-212.

wyższej cenie później na tym samym rynku lub kupować po danej cenie na jednym rynku, a sprzedawać po wyższej na innym w tym samym czasie lub później. I. Kirzner uważał, że tego typu działania sprzyjają osiągnięciu równowagi rynkowej i integracji rynków. Wykazując się pewną czujnością i podejmując trafne decyzje, przedsiębiorcy, nie posiadając na początku nawet znaczących kapitałów, potrafią szybko się wzbogacić²²⁵.

W krajach z rozwiniętą gospodarką rynkową przedsiębiorczość spekulacyjna nie jest dominującym typem działań przedsiębiorczych – zdecydowanie większe znaczenie i prestiż ma aktywność innowacyjna, produkcyjna lub usługowa. Inaczej jest w krajach, gdzie wolny rynek dopiero się kształtuje. Po rozpadzie Związku Radzieckiego, w okresie transformacji ustrojowej, w byłych republikach gwałtownie zaczęła rozwijać się drobna spekulacja. Na rynkach narodowych pojawiła się ogromna ilość towarów zachodnich, bardziej konkurencyjnych niż lokalne. Możliwość osiągnięcia szybkich dochodów spowodowała odejście do biznesu wielu wysoko wykwalifikowanych specjalistów z różnych branż przemysłu i nauki. Chaotyczne rynki o charakterze spekulacyjnym stały się dominujące, co w dużym stopniu sparaliżowało produkcję ojczyistych dóbr i usług, a także zahamowało proces innowacyjny w poszczególnych regionach i krajach. Poza tym działalność takich przedsiębiorców często związana z korupcją i łapówkarstwem sprzyja powstawaniu ich negatywnego stereotypu.

Przedsiębiorczość spekulacyjna może (ale nie musi) z czasem przekształcić się w działalność produkcyjną lub usługową. Obserwując uczestników rynku w trakcie dokonywania operacji kupna–sprzedaży, nawiązując odpowiednie kontakty, gromadząc niezbędne zasoby, informacje i wiedzę, przedsiębiorca zamiast kupować, sam zaczyna produkować i sprzedawać dobra lub świadczyć usługi.

Przedsiębiorczość rodzinna to rodzaj aktywności podejmowanej wspólnie przez członków rodziny. Jej istotą jest realizacja przedsięwzięć, które przynoszą efekty ekonomiczne i/lub pozaekonomiczne rodzinie, firmie oraz otoczeniu. Pojęcie firmy rodzinnej funkcjonuje w języku codziennym, ale w wielu przypadkach miewa różne znaczenia. M. Shanker i J. Astrachan wyróżniają trzy podejścia do definiowania firmy rodzinnej²²⁶:

- ujęcie szerokie – to firma, w której rodzina przynajmniej częściowo permanentnie kontroluje jej działania strategiczne. Wystarczającym stopniem zaangażowania w bieżącą działalność firmy jest znaczący udział rodziny w kapitale firmy lub fakt zasiadania w zarządzie lub radzie nadzorczej;
- ujęcie pośrednie – do powyższych wymagań należy dodać konieczność bezpośredniego sprawowania przez założyciela firmy lub jego potomków roli

²²⁵ Ibidem, s. 43-49, 71-76.

²²⁶ M. Shanker, J. Astrachan, *Myths and realities. Family business contribution to the U.S. economy. Framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2, s. 107-124.

kierowniczej w firmie (wystarczy, że tylko jeden członek rodziny jest bezpośrednio zaangażowany w jej codzienną działalność);

- ujęcie wąskie – najbardziej restrykcyjne, wymaga uczestnictwa więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy, a co więcej, rodzina musi być zaangażowana w bieżącą, codzienną działalność przedsiębiorstwa i jednocześnie więcej niż jedna osoba musi pełnić jasno określone funkcje zarządcze.

Ze względu na wielopłaszczyznowe oddziaływania, które w niej zachodzą, firma rodzinna może być postrzegana jako swego rodzaju system składający się z trzech wzajemnie na siebie oddziałujących podsystemów: rodziny (członkowie rodziny bezpośrednio lub pośrednio zaangażowani w firmę oraz formalnie niezaangażowani, sposób funkcjonowania oparty jest na uczuciach i emocjach), firmy (pracownicy, kadra zarządzająca, kontrahenci oraz klienci, jego funkcjonowanie jest związane z realizacją celów) oraz własności (wszyscy właściciele i udziałowcy firmy niezależnie od tego, czy są oni członkami rodziny, czy też nie)²²⁷. Również K. Safin zwraca uwagę na trudności w definiowaniu i analizowaniu firm rodzinnych, które wynikają przynajmniej z dwóch powodów: po pierwsze, są one mocno zróżnicowane i brakuje formalnych kryteriów ich wyróżniania, a po drugie, łączą się tu dwie grupy terminów o różnych rodowodach i celach, rozmaitej historii, a także wielorakim odbiorze społecznym – rodzina i przedsiębiorstwo²²⁸.

Definicja firmy rodzinnej, przyjęta przez polski oddział Światowego Stowarzyszenia Biznesów Rodzinnych (*Family Business Network*), mówi, iż za firmę rodzinną uważa się taką, „[...] w której minimum dwóch członków rodziny posiada 20% udziałów oraz ma wpływ na zarządzanie firmą lub posiada 51% i więcej udziałów w biznesie bez pełnienia funkcji kierowniczych²²⁹. Firmą rodzinną może więc być zarówno mikroprzedsiębiorstwo, jak i duży holding czy też warsztat rzemieślniczy prowadzony przez rodzinę od pokoleń.

Do cech przedsiębiorczości rodzinnej można zaliczyć²³⁰:

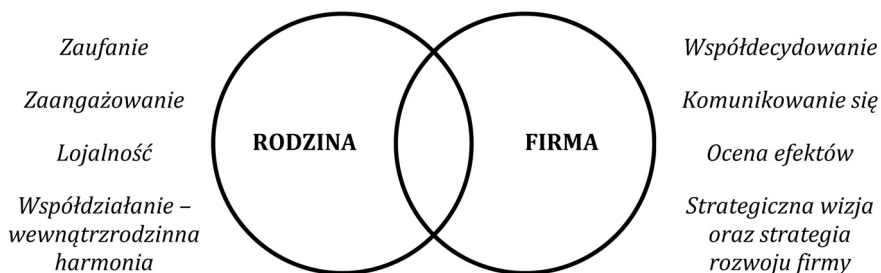
- współzależność przedsiębiorstwa i rodziny, połączenie własności i zarządzania w rękach rodziny;
- pokoleniową ciągłość właścicieli z danego kręgu rodzinnego;
- ścisłe powiązanie i związek emocjonalny właściciela z organizacją;
- wpływ systemu wartości i relacji między członkami rodziny na sposób prowadzenia działalności;
- jako cel długofalowy trwanie przedsiębiorstwa, zachowanie ciągłości posiadania;

²²⁷ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, op. cit., s. 20-24.

²²⁸ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 1-2.

²²⁹ J. Lipiec, *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12, s. 29.

²³⁰ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 29; R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014, s. 22-23.



Rysunek 2.2. Systemy rodzina i firma – wartości wspierające się

Źródło: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 18.

- rodzinną strukturę organizacyjną, ściśle powiązanie kierownictwa z rodziną właścicieli;
- integrację sfery przedsiębiorstwa i rodziny.

J. Jeżak podkreśla, że w przedsiębiorczości rodzinnej istotną rolę odgrywa kultura, która w tym przypadku oznacza współistnienie dwóch różnych zestawów wartości: kultury rodziny i kultury firmy (rys. 2.2). Ważne, by w obydwu systemach dominowały wartości wzajemnie się wspierające.

Przedsiębiorczość rodzinna często jest postrzegana jako mało profesjonalna, prywatne rodzinne biznesy najczęściej nie są zarządzane przez wyszkolonych menedżerów. Co więcej, spotyka się opinie, że członkowie rodziny nieposiadający specjalistycznego przygotowania w dziedzinie, w której firma funkcjonuje, powinni zostać wymienieni na profesjonalnych menedżerów – w przeciwnym razie biznes nie będzie się rozwijać²³¹. J. Dekker, N. Lybaert, T. Steijvers i B. Depaire zaprezentowali wyniki swoich badań, udowodniając, iż zewnętrzne (*nonfamily*) zarządzanie nie jest synonimem efektywnego zarządzania. Menedżerowie z zewnątrz nie zawsze potrafią zrozumieć specyfikę i kulturę rodzinnego biznesu. Firmy rodzinne dostrzegają potrzebę profesjonalizacji zarządzania, angażują się w ten proces, np. korzystając z pomocy ekspertów zewnętrznych w sferach, w których brakuje specjalistów z rodziny, lub kierując członków rodziny na studia, staże, szkolenia²³². W efekcie można zauważyć takie działania, jak: opracowanie strategii, sformalizowanie struktury organizacyjnej, dywersyfikowanie

²³¹ M. Bennedsen, K.M. Nielsen, F. Perez-Gonzalez, D. Wolfenzon, *Inside the family firm. The role of families in succession decisions and performance*, „Quarterly Journal of Economics” 2007, no. 122(2), s. 647-691; N. Bloom, J. Van Reenen, *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, „Quarterly Journal of Economics” 2007, no. 122(4), s. 1351-1408.

²³² J. Dekker, N. Lybaert, T. Steijvers, B. Depaire, *The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance*, „Journal of Small Business Management” 2015, no. 53(2), s. 516-538.

działalności, wdrożenie systemów zarządzania ludźmi, wyjście na rynki zagraniczne. Ich celem i efektem jest rozwój biznesu.

Wpływ rodziny na rozwój przedsiębiorczości jest traktowany ambiwalentnie. Z jednej strony uważa się, że społeczeństwa z rodziną jako dominującą komórką społeczną są bardziej przedsiębiorcze niż społeczności preferujące luźne związki rodzinne. Z drugiej zaś mówi się o „krewniaczych kajdanach gospodarki”, jak to ujmował M. Weber, oraz o przewadze lojalności i uczciwości wobec rodziny nad lojalnością w stosunku do partnerów gospodarczych (stąd krok do nepotyzmu i korupcji). B. Berger sugerowała, że „przedsiębiorczy familizm”, czyli rodzina postrzegana jako środowisko wyzwalające postawy przedsiębiorcze skłaniająca swoich członków do szukania innowacji gospodarczych i zachęcająca ich do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorczość nie jest tu cechą pojedynczej osoby, wobec której dałoby się zastosować model Robinsona Crusoe, ale cechą człowieka „głęboko zanurzonego w swojej kulturze, który potrafi szybko zrozumieć, o czym toczy się rozmowa”²³³. Chociaż nie ma dowodów na to, że przedsiębiorczość może być dziedziczona, to jednak niektóre badania świadczą o tym, że w rodzinach przedsiębiorców częściej pojawiają się jednostki przedsiębiorcze. Być może jest to skutek nie tylko spadków i dziedziczenia, lecz także wynik przejmowania odpowiednich wzorców wychowawczych i ducha przedsiębiorczości²³⁴. Silne tradycje rodzinne, przywiązania i lojalności wobec jej członków sprzyjają powstawaniu i rozwojowi przedsiębiorczych postaw.

Przedsiębiorczość intelektualna to działania przedsiębiorcze podejmowane przez intelektualistów, polegające na tworzeniu nowej i wykorzystywaniu istniejącej wiedzy. S. Kwiatkowski wprowadza pojęcie „przedsiębiorcy intelektualnego” – jest nim człowiek, który odnosi sukces na rynku przede wszystkim dzięki głębokiej i użytecznej wiedzy. Uważa on, że bogactwo materialne jednostek, grup społecznych i narodów powstaje z wiedzy niematerialnej.

Obecnie obserwujemy rosnącą potrzebę intelektualizacji przedsiębiorstw, która wynika ze wzmocnienia roli wiedzy jako strategicznego zasobu przedsiębiorstwa. Do kształtowania się przedsiębiorczości intelektualnej przyczyniają się dwa nurty²³⁵:

- podejmowanie działalności gospodarczej przez intelektualistów, którzy uznają atrakcyjność kariery przedsiębiorczej;
- intelektualizacja samej przedsiębiorczości dzięki rozwojowi formalnej i nieformalnej edukacji oraz zwiększeniu wykształcenia.

B. Glinka podkreśla, że dla przedsiębiorczości intelektualnej charakterystyczne jest oparte na kreacji „uczenie się ponad pętlami”: z jednej strony

²³³ B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, tłum. K.W. Frieske, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994, s. 46.

²³⁴ Ibidem, s. 93.

²³⁵ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 8-9, 73-74.

przedsiębiorca intelektualny potrafi biernie lub czynnie dostosowywać się do istniejącego otoczenia czy też je wykorzystywać, a z drugiej – jego działania prowadzą do tworzenia otoczenia²³⁶.

I. Kirzner pisze, że „szansa przedsiębiorczego zysku powstaje w wyniku niedoskonałości wiedzy po stronie uczestników rynku; że możliwości takie mogą być wykorzystane przez kogokolwiek, kto zauważy je przed innymi i że proces osiągnięcia zysku jest jednocześnie procesem poprawiania rynkowej niewiedzy”²³⁷. Dla przedsiębiorcy świadomość, gdzie szukać wiedzy, jest ważniejsza od aktualnie posiadanych informacji na temat prowadzonej działalności.

T. Piecuch zwraca uwagę na to, że wiedza i umiejętności we współczesnych przedsiębiorstwach mają coraz większe znaczenie. Są potrzebne do przeprowadzenia umiejętnej analizy otoczenia w celu wykrycia tkwiących w nim szans i zagrożeń, optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów i opracowania odpowiednich strategii²³⁸. Umiejętność obserwacji, zbierania i przetwarzania informacji, zdobywania innej wiedzy na podstawie już istniejącej, skutecznego uczenia się, funkcjonowania w nowoczesnym, nasyconym wiedzą społeczeństwie – wszystkie one są warunkiem tak zrównoważonego rozwoju gospodarczego krajów i regionów, jak i konkurencyjności podmiotów gospodarczych²³⁹.

Cechy specyficzne przedsiębiorców intelektualnych są następujące²⁴⁰:

- posiadają szeroką i zróżnicowaną wiedzę, którą ciągle modyfikują i poszerzają, co otwiera przed nimi nowe możliwości tworzenia bogactwa;
- mają dużą wyobraźnię, zdolność do konkretnego i abstrakcyjnego myślenia, co daje im możliwość postrzegania rzeczywistości w sposób pogłębiony;
- łączą procesy gromadzenia, przetwarzania i selekcjonowania informacji, co pozwala im na sprawne podejmowanie decyzji we właściwym czasie;
- tworzą wielowariantowe strategie, obniżając w ten sposób ryzyko niepowodzenia w działaniu;
- motywuje ich intelektualna satysfakcja z osiągnięcia sukcesu, urzeczywistnienia idei, dzięki czemu zachowują dystans do funkcji pełnionej w organizacji;
- działają w wielu środowiskach, od lokalnych do globalnych, tworząc wyjątkowo rozbudowaną i zróżnicowaną sieć kontaktów;
- są etyczni w swoim postępowaniu;
- gromadzą wokół siebie lojalnych, zdolnych współpracowników.

Według Ch.R.B. Stowe’a celem przedsiębiorcy intelektualnego jest stworzenie takiej organizacji, która uzyska nadzwyczajny wzrost i rentowność, której wartość będzie przekraczała wartość jej materialnych aktywów. Poszukuje on

²³⁶ B. Glinka, op. cit., s. 29.

²³⁷ I. Kirzner, op. cit., s. 69.

²³⁸ T. Piecuch, op. cit., s. 52-55.

²³⁹ M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009, s. 7-9.

²⁴⁰ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii...*, op. cit., s. 41-42; S. Kwiatkowski, op. cit., s. 24-27.

kreatywnych sposobów odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe i stara się zagwarantować pewną przyszłość firmy²⁴¹.

Omawiany typ przedsiębiorczości opiera się na rozwoju kapitału intelektualnego organizacji. Obejmuje on swoim zakresem w równym stopniu pracowników, klientów, stosunki biznesowe, struktury i procedury organizacyjne oraz zdolność organizacji do zmian. Powstaje w procesie tworzenia wartości, opartym na współdziałaniu kapitału ludzkiego i strukturalnego. W ramach działań innowacyjnych tego procesu wiedza indywidualna przekształca się w trwałe wartości dla organizacji.

Pod wpływem przemian gospodarczych, społecznych, politycznych zmienia się podejście do biznesu. Zarządzanie intuicyjne bez gruntownej wiedzy we współczesnych warunkach nie ma szans powodzenia. P. Płoszajski uważa, że organizacje funkcjonujące według starego modelu przemysłowego i klasycznych teorii są tworzone dla biznesu, którego albo już nie ma, albo właśnie przestaje istnieć. Dziś są potrzebne zupełnie nowe rozwiązania adekwatne zarówno do okresu tworzenia społeczeństwa wiedzy, jak i oparte na wiedzy gospodarki i zarządzania. W ostatnich latach suma wydatków związanych z przetwarzaniem informacji w niektórych krajach przewyższa kwotę inwestycji produkcyjnych i jest to trend rozwojowy. Tę sytuację trafnie i obrazowo ujmuje P. Płoszajski, pisząc, że: „organizacje stały się miejscem, w którym się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje”²⁴².

Przedsiębiorczość „garażowa” odnosi się do działalności, która na etapie tworzenia przedsiębiorstwa opiera się na ograniczonych zasobach, jest jednocześnie postrzegana jako forma aktywności gospodarczej cechująca się swobodą kreacji, innowacyjnością, ale też ciężką pracą i podążaniem za marzeniami. Na starcie przedsiębiorcy dysponują skąpyimi zasobami, więc by móc eksperymentować i realizować swoje wizje, rozpoczynają działalność w garażu, piwnicy, kuchni, pokoju w akademiku itp. Garaż stał się symbolem innowacyjności, wolności, ciężkiej pracy i podążania za swoimi marzeniami²⁴³. Za pierwszy uznaje się garaż, w którym kreowali swoje pomysły W. Hewlett i D. Packard.

Zdaniem B. Glinki i S. Gudkovej ten typ przedsiębiorczości ukazuje się innowacyjnego pomysłu, pasji i zaangażowania przedsiębiorców, dzięki którym powstają i dynamicznie się rozwijają nowe przedsięwzięcia biznesowe. Garaż stał się początkiem rozwoju Doliny Krzemowej, związanej z powstawaniem takich firm, jak Apple, Cisco, Dell Computer Corporation czy Intel. Wdrożenie

²⁴¹ Ch.R.B. Stowe, *Intellectual entrepreneurship – the conversion of intellectual capital into financial capital*, [w:] S. Kwiatkowski, Ch.R.B. Stowe (red.), *Knowledge cafe for intellectual product and intellectual capital*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 23.

²⁴² P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon. W kierunku nowej filozofii zarządzania*, www2.sgh.waw.pl/sgh/katedry/ktz/ktz/zajecia/materialy [dostęp: 10.03.2009].

²⁴³ B. Glinka, K. Konecki (red.), op. cit., s. 29; B. Glinka, op. cit., s. 28.

zaawansowanych technologii o dużym potencjale rozwojowym pozwalało szybko zamienić garaż na pozycję w czołówce największych przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość garażowa bardzo dobrze wpisuje się w kulturę i postawy Amerykanów, wielu z nich wierzy w możliwość spełnienia „amerykańskiego marzenia”, uważając, że dzięki ciężkiej pracy, odwadze oraz determinacji można osiągnąć sukces²⁴⁴. Również w Polsce wielu przedsiębiorców zaczynało od małych „firemek” nazywanych biznesem garażowym lub warsztatem. Niektórym z nich udało się rozwinąć je do pozycji firm globalnych. Można tu wymienić przykład marki Dr Irena Eris – właścicielka zaczynała od małego zakładu produkującego jeden krem i zatrudniającego jednego pracownika. W ciągu 30 lat przekształciła swoją firmę w koncern kosmetyczny, znany nie tylko w Polsce, lecz także za granicą (zatrudniający kilkuset pracowników) i znalazła się w pierwszej dwudziestce najbardziej wpływowych kobiet w dziejach Polski. Irena Eris mówi, że zaczynając biznes miała marzenie – by mogła tworzyć i by znaleźli się odbiorcy jej wyrobów, a także by mogła utrzymać się i czerpać satysfakcję z pracy²⁴⁵. Prawdziwy sukces osiągnęła firma Inglot, mająca obecnie swoje sklepy na całym świecie. Jej właściciele, Wojciech i Elżbieta Inglotowie, zakupili od państwowego przedsiębiorstwa Polfa niepotrzebne urządzenia i zaczęli od produkcji na niewielką skalę płynu do czyszczenia głowic magnetofonowych. Mając bardzo ambitne nastawienie, rozwinęli swój „garażowy” biznes, wypełniając lukę na polskim rynku kosmetyków kolorowych²⁴⁶. Z kolei firma CD Project zaczynała od dostarczania na polski rynek oprogramowania na płytach CD importowanych ze Stanów Zjednoczonych. Dziś świetnie radzi sobie na wymagającym rynku gier komputerowych. Wypuściła już dwie produkcje, które zyskały najwyższe uznanie na całym świecie²⁴⁷. Przykładów jest więcej: jachty, okna dachowe, buty, meble itp.

„Garażowy” biznes może szybko się rozwinąć, jeżeli pomysł jest nowatorski, a jego twórcy zaangażowani w realizację swojej pasji oraz mogący przeznaczyć na to czas. Wtedy silnie zmotywowany potrzebą weryfikacji swojej idei przedsiębiorca poszukuje nowej wiedzy i informacji oraz nawiązuje kontakty z ludźmi, którzy zajmują się podobną problematyką. Kiedy znajduje pierwszych klientów, czerpie ogromną satysfakcję, która znacząco podbudowuje jego motywację do dalszych działań. Na tej drodze istnieje jednak wiele trudności i przeszkód, zdarzają się nieudane próby i porażki, nie wszyscy „garażowi” przedsiębiorcy wykazują się wytrwałością.

²⁴⁴ B. Glinka, S. Gudkova, op. cit., s. 20.

²⁴⁵ *Historia Ireny Eris. Zaczynała od metalowego garnka i jednego kremu, dziś stoi na czele koncernu*, <http://twarzebiznesu.pl/artykuly/729274.jak-irena-eris-stworzyla-imperium-kosmetyczne.html> [dostęp: 26.10.2015].

²⁴⁶ *Dobre, bo Polskie – czyli historia marki INGLOT*, <http://nazwydlafirm.com/dobre-bo-polskie-czyli-historia-marki-inglot/> [dostęp: 26.10.2015].

²⁴⁷ *Strona Grupy Kapitałowej CD Projekt*, https://www.cdprojekt.com/Grupa_kapitalowa/Historia_korporacyjna [dostęp: 26.10.2015].

Przedsiębiorczość akademicka oznacza podejmowanie działalności gospodarczej przez ludzi ze środowiska akademickiego, zajmujących się pracą naukową, prowadzących rozwojowe badania teoretyczne i stosowane. Opracowują nowe i doskonałe istniejące produkty, technologie, systemy organizacji i zarządzania, adaptują wyniki badań przydatnych we wdrażaniu licencji, patentów, wzorów, modeli użytkowych itp. Przedsiębiorczość akademicka łączy naukę i gospodarkę, przyczynia się do transferu osiągnięć sfery badawczo-rozwojowej i naukowej do praktyki gospodarczej, sprzyja podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Wymaga posiadania określonych kompetencji, wiedzy, kontaktów w środowisku akademickim i biznesowym oraz umiejętności myślenia w wymiarze globalnym²⁴⁸.

Kojarzenie nauki z przedsiębiorczością nierzadko budzi wątpliwości, wydaje się, że występuje tu dychotomia i pojęcia te do siebie nie przystają. Nie pozostają jednak do siebie w opozycji. Przedsiębiorczość jest podstawowym motorem rozwoju gospodarczego, a uczelnie wyższe są motorem rozwoju intelektualnego, ośrodkami postępu innowacyjnego. Obok unowocześnienia kształcenia i prowadzenia badań naukowych coraz wyraźniejsze staje się nastawienie na rozwój przedsiębiorczości i komercjalizację badań. Zwiększenie aktywności kadry akademickiej i studentów w tym zakresie przejawia się w transferze wiedzy i innowacji, realizowanym przez zakładanie przez nich firm. Można więc powiedzieć, że uczelnie to przedsiębiorstwa, w których powstaje nowa wiedza i innowacje stanowiące sprzedawalny produkt o trudnej do przecenienia wartości. Wyrazem rozwoju przedsiębiorczości akademickiej jest odchodzenie od tradycyjnej humboldtowskiej koncepcji uniwersytetu na rzecz uniwersytetu trzeciej generacji, zorientowanego na potrzeby gospodarki, a przede wszystkim na wprowadzenie komercjalizacji jako trzeciego celu działalności szkół wyższych (poza dydaktyką i badaniami). Dzisiaj mariaż biznesu (a więc przedsiębiorczości ze środowiskiem nauki) jest nie tylko możliwy, lecz także konieczny, ponieważ jest opłacalny dla wszystkich. W biznesie można sprawdzić użyteczność swojej wiedzy i pomysłów, mieć z tego korzyść materialną. Z kolei doświadczenia biznesowe mogą zaowocować pomysłami na nowe badania²⁴⁹.

Przedsiębiorczość akademicka odgrywa znaczącą rolę w procesie rozwoju współpracy nauki i biznesu²⁵⁰:

²⁴⁸ Z. Chyba, *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 6, s. 55; K.B. Matusiak (red.), op. cit., s. 281-285.

²⁴⁹ W. Sitko, *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, System-Graf Drukarnia – Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Lublin 2009, s. 5-20; idem, *Entrepreneurship in the academic environment*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 57-66.

²⁵⁰ J. Guliński, K. Zasiadły (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 146.

- model wynalazca-przedsiębiorca jest szczególnie efektywny w działaniach dotyczących komercjalizacji nowych pomysłów z nauki do gospodarki, umożliwia on bieżącą korektę nowych rozwiązań pod kątem oczekiwań rynku i konsumentów;
- narastająca presja innowacyjna wymusza skrócenie czasu od pomysłu do jego rynkowego zastosowania, wymaga to przestrzennego zbliżenia firmy i uniwersytetu, naukowca i przedsiębiorcy; innowacja w coraz większym zakresie staje się produktem środowiska, w którym działa przedsiębiorca;
- uczelnie i instytucje naukowe, dążąc do zwiększenia swoich dochodów, szukają komunikacji i współpracy z biznesem, a w konsekwencji sprzedaży technologii i usług badawczych;
- szkoły wyższe uatrakcyjnijają ofertę edukacyjną o przygotowanie absolwentów do praktycznego wykorzystania zdobywanej wiedzy we własnej firmie;
- absolwenci uczelni wyższych mają trudności z odnalezieniem się na coraz trudniejszym rynku pracy, a przedsiębiorczość akademicka i samozatrudnienie pomagają przełamać impas w tym zakresie.

W nurt przedsiębiorczości akademickiej wpisuje się działalność akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, których celem jest lepsze przygotowanie studentów i pracowników naukowych do funkcjonowania w sferze biznesu, weryfikacji wiedzy i umiejętności w prowadzeniu własnej firmy. Dają one szczególne możliwości rozwoju przez dostęp do laboratoriów uczelni, wiedzy, baz danych, doradztwa technologicznego, marketingowego itp.²⁵¹ Badania nad przedsiębiorczością polskich studentów wskazują, że wysoko oceniają oni swój potencjał przedsiębiorczości, są aktywni w zdobywaniu doświadczeń przydatnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Za główne walory podjęcia takiej działalności uznają możliwość samorealizacji, podnoszenia kwalifikacji, osiągnięcia satysfakcji z pracy zawodowej, a także wysokość możliwych do uzyskania zarobków. Za najważniejsze bariery, które mogą uniemożliwić założenie własnej firmy, podają brak środków finansowych oraz nieznajomość procedur tworzenia podmiotu gospodarczego²⁵².

Przedsiębiorczość akademicka to rozległa koncepcja, w ramach której władze uczelni zarządzają relacjami nie tylko w wewnętrznym środowisku, lecz także z zewnętrznymi interesariuszami. Szkoły wyższe powinny wykazać się wysoką innowacyjnością, elastycznością, zwinnością, zdolnością do adaptacji oraz umiejętnością konkurowania na rynku krajowym i na arenie międzynarodowej. Powinny się stać producentami wiedzy, uwzględniającymi w swoich długoterminowych strategiach potrzeby społeczne, potrafiącymi tworzyć wartość dodaną

²⁵¹ K. Zasiadły, *Akademicki inkubator przedsiębiorczości*, [w:] K.B. Matusiak (red.), op. cit., s. 13-15.

²⁵² M. Kunasz, *Przedsiębiorczość studentów studiów dziennych – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 1, s. 29.



Rysunek 2.3. Uczelnia kierująca się przedsiębiorczością akademicką

Źródło: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Umiejętności i kompetencje w zakresie przedsiębiorczości. Raport dot. Polski z badania zrealizowanego w ramach Programu na rzecz Lokalnego Rozwoju Gospodarczego i Zatrudnienia (LEED) Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)*, Warszawa 2013, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/42320/Umiejtnosci_i_kompetencje_w_zakresie_przedsiębiorczosci.pdf [dostęp: 6.09.2018], s. 14.

dla społeczeństwa²⁵³. Model uczelni kierującej się w swoich działaniach zasadą przedsiębiorczości został ukazany na rysunku 2.3.

Przedsiębiorcy akademicy mogą rozpoczynać działalność gospodarczą opartą na własności intelektualnej i osiągać zyski wytworzone z wdrażania innowacji. Powinni jednak posiadać kombinację rozmaitych umiejętności, aby sprostać wyzwaniom na różnych etapach procesu komercjalizacji innowacji i być skutecznymi w swoich działaniach. Badania wykazują, że oprócz fachowej wiedzy niezbędne są odwaga, umiejętne podejmowanie ryzyka i pewność siebie. Wsparcie infrastruktury uczelni pozytywnie wpływa na osiągnięcie przez nich sukcesu

²⁵³ A. Gibb, G. Haskins, I. Robertson, *Leading the entrepreneurial university. Meeting the entrepreneurial needs of higher education institutions*, http://eureka.sbs.ox.ac.uk/4861/1/EULP_-_LEADERS_PAPER_final_dec_19.pdf [dostęp: 11.09.2018].

biznesowego polegającego na produkcji innowacji, które są technicznie wykonalne i opłacalne²⁵⁴.

Pojęcie **przedsiębiorczości ekologicznej** pojawiło się wraz ze wzrostem społecznego zainteresowania problematyką ekologii. Jest ona definiowana jako przedsiębiorcza aktywność, podejmowana i realizowana z korzyścią dla środowiska naturalnego, przy respektowaniu regulacji prawnych, uwzględnieniu proekologicznego oddziaływania rynku oraz ekologicznych wartości wyznawanych przez konsumentów²⁵⁵. Ekoprzedsiębiorcy to ludzie, którzy dostrzegają „zielone” zalety innowacji i realizują związane z nimi szanse rynkowe. Większość definicji odnosi się jednak nie do pojedynczych osób, ale do ekoprzedsiębiorczych organizacji, które wspierają działania o ekologicznym charakterze. Stan środowiska i poczucie odpowiedzialności za sposób korzystania z jego zasobów mogą wpływać na model prowadzenia biznesu oraz warunkować możliwość osiągnięcia sukcesu. Proekologiczny charakter działalności gospodarczej winien bazować na kompetencjach ekologicznych, uwzględnieniu wymogów ekologii, ekologicznej innowacyjności wyrastającej z ekologicznej świadomości, stawianiu na ekologię jako strategii rozwoju i budowy swojego wizerunku²⁵⁶.

Celem ekoprzedsiębiorczości jest inicjacja i realizowanie przedsięwzięć związanych z ochroną środowiska, rozpowszechnianiem „czystych technologii”, recyklingiem oraz pogłębianiem wiedzy i świadomości społeczeństwa, dążenie do utworzenia „zielonej”, czyli bardziej proekologicznej gospodarki. Powszechnie przyjmuje się, że przedsiębiorczość ekologiczna odgrywa ważną rolę w procesie minimalizowania negatywnego wpływu działalności organizacji i ludzi na otoczenie. Obejmuje działania w zakresie opracowywania i wdrażania technologii środowiskowych, technologii czystej produkcji, nietechnologicznych innowacji (nowe produkty, usługi, praktyki biznesowe, programy kształtowania świadomości ekologicznej)²⁵⁷.

Rozwojowi ekoprzedsiębiorczości sprzyjają trzy główne grupy czynników:

1) zaostrzenie międzynarodowych i unijnych standardów ekologicznych, doskonalenie regulacji prawnych na poziomie krajowym i międzynarodowym,

²⁵⁴ A.R. Noorlizawati, B.M. Zainai, A. Astuty, *Commercialization of emerging technology. The role of academic entrepreneur*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, vol. 169, s. 53-60.

²⁵⁵ A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 34.

²⁵⁶ Temat ekoprzedsiębiorczości jest szczegółowo omówiony w: *Ekologiczna strategia sukcesu*, „Fakty. Magazyn Gospodarczy” 2008, nr 2(32), s. 58-59; R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, *Przedsiębiorczość*, tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 173-183; M. Schaper (red.), *Making ecopreneurs. Developing sustainable entrepreneurship*, Gower, Farnham–Surrey 2012.

²⁵⁷ M. Huczek, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój lokalny*, „Przedsiębiorczość, Edukacja” 2010, nr 6, s. 271-279; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w MSP*, Warszawa 2011, s. 5-16.

uproszczenie procedur administracyjnych oraz zachęty finansowe za wspieranie aspektów ekologicznych. W 2012 r. organizacja TNS Political & Social wykonała badania Flash Eurobarometer 342 *Male i średnie przedsiębiorstwa: w stronę efektywności energetycznej i ekologicznych rynków*. Wynika z niego, że 51% przedsiębiorców działających w Unii Europejskiej uważa, że ulgi podatkowe, dotacje i pożyczki to najlepsze środki służące wspieraniu inwestycji w efektywność energetyczną. Prawie połowa (49%) przedsiębiorstw, które już oferują ekologiczne produkty i usługi, deklaruje, że w rozszerzeniu gamy produktów lub usług najbardziej pomogłyby im zachęty finansowe do opracowywania produktów, a 31% z tych, które obecnie nie mają takiej oferty, uważa, że zachęty finansowe najbardziej ułatwiłyby im rozpoczęcie takiej działalności. Za bardzo skuteczne elementy, pomagające we wprowadzaniu aspektów ekologicznych uznano także doradztwo techniczne i uproszczenie procedur administracyjnych²⁵⁸,

2) szybki rozwój rynku ekologicznych towarów i usług. Rynek produktów ekologicznych Unii Europejskiej (UE) wzrósł czterokrotnie w ciągu ostatnich 10 lat. Aby sektor dalej się rozwijał i reagował na wyzwania rynku, Komisja Europejska podejmuje wiele działań dotyczących poprawienia jakości i promocji żywności ekologicznej, umocnienia zaufania konsumentów do produktów ekologicznych i usunięcia przeszkód na drodze rozwoju rolnictwa ekologicznego. Skupiają się one na trzech głównych celach: utrzymaniu zaufania konsumentów, utrzymaniu zaufania producentów i ułatwieniu rolnikom przejścia na produkcję ekologiczną²⁵⁹;

3) nasilenie się zainteresowania otrzymaniem ekologicznych produktów przez konsumentów i ich produkcją przez przedsiębiorców. Jak wykazały wspomniane wyżej badania, 37% małych i średnich przedsiębiorstw UE ma przynajmniej jeden pełny lub niepełny „ekologiczny etat”, na którym pracował 1 na 8 pracowników (prawie 13% wszystkich miejsc pracy), natomiast w dużych przedsiębiorstwach był to zaledwie 1 na 33 pracowników (3% wszystkich miejsc pracy). Spośród badanych firm UE, 61% oferuje ekologiczne produkty lub usługi dłużej niż trzy lata (w USA odsetek ten wynosi 52%). Główne powody rozwoju sprzedaży ekologicznych produktów i usług to: popyt ze strony klientów (48%), podstawowe wartości przedsiębiorstw (32%) i ich wizerunek (30%). Najczęściej działania prowadzone są w następujących kierunkach: bardziej efektywne korzystanie z zasobów (93% przedsiębiorstw), oszczędzanie energii (64%), recykling (61%), minimalizacja ilości odpadów (62%)²⁶⁰.

Tworzenie „zielonego” wizerunku i wprowadzanie ekologicznych rozwiązań stało się w ostatnich latach ważnym elementem strategii organizacji, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Świadome inwestowanie w inicjatywy ekologiczne

²⁵⁸ Flash Eurobarometer 342, *SMEs, Resource Efficiency and Green Markets*, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_342_anx_en.pdf [dostęp: 31.05.2015].

²⁵⁹ http://ec.europa.eu/polska/news/140325_eco_pl.htm [dostęp: 25.03.2014].

²⁶⁰ Flash Eurobarometer 342, op. cit.

pozwala dbać o środowisko, co zgodnie z teorią społecznej odpowiedzialności organizacji jest jej obowiązkiem. Przeważnie też okazuje się opłacalne pod względem biznesowym i pomaga w budowie pozytywnego wizerunku organizacji. Pojęcie „inwestycje ekologiczne” oznacza zaangażowanie kapitału w tzw. zielone sektory gospodarki, takie jak „czysta” energia, gospodarka wodna, recykling. Dodatkowy kapitał pozyskany od inwestorów pozwala takim organizacjom na szersze rozpowszechnianie oferowanych przez nie technologii i rozwiązań, a tym samym na szybszy rozwój. Opracowywanie i wprowadzanie na rynek innowacyjnych „zielonych” rozwiązań jest również sposobem na wyróżnienie się na tle konkurencji. Oferując unikalne rozwiązania, organizacja zwiększa swoją konkurencyjność, co sprzyja osiąganiu większych zysków. Takie przedsięwzięcia mogą zostać dofinansowane przez Unię Europejską w ramach EIP.

Przedsiębiorczość internetowa to forma aktywności gospodarczej, której kluczowe zadania związane z zarządzaniem, innowacjami czy relacjami z klientami, są realizowane z wykorzystaniem Internetu bądź innych sieci komputerowych²⁶¹. Z pojęciem przedsiębiorczości internetowej utożsamiane są takie terminy, jak e-przedsiębiorczość, e-biznes, biznes elektroniczny. Polega ona na przeniesieniu działalności przedsiębiorstwa do przestrzeni wirtualnej oraz na interaktywnym, sieciowym połączeniu pomiędzy producentami, kooperantami, dostawcami i konsumentami, którzy tworzą sieć²⁶².

Termin e-biznes wprowadzony został w 1995 r. przez firmę IBM. Według powszechnie obowiązującej definicji oznacza model prowadzenia biznesu opierający się na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, w szczególności na aplikacjach internetowych. A. Fisher definiuje e-biznes jako ideę rekonstrukcji całego przedsiębiorstwa w kontekście jak najlepszego wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych²⁶³. A. Szewczyk uważa, że e-biznes to wykorzystanie nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych oraz komunikacyjnych do prowadzenia działalności gospodarczej na skalę globalną i niebagatelną rolę odgrywa tu Internet²⁶⁴. Według R. Wiganda i A. Picota e-biznes jest dowolną formą wymiany zasobów pomiędzy uczestnikami przedsięwzięcia, dokonywaną przez łącza elektroniczne i wymianę informacji z wykorzystaniem multimediiów elektronicznych, przy czym wymiana ta jest regulowana przez specjalne systemy uzgodnione wewnątrz każdej organizacji, a także pomiędzy nimi, jak również przez ogólne porozumienia przyjęte na gruncie krajowym bądź zagranicznym. E-biznes polega na prowadzeniu biznesu online z wykorzystaniem

²⁶¹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 219-221.

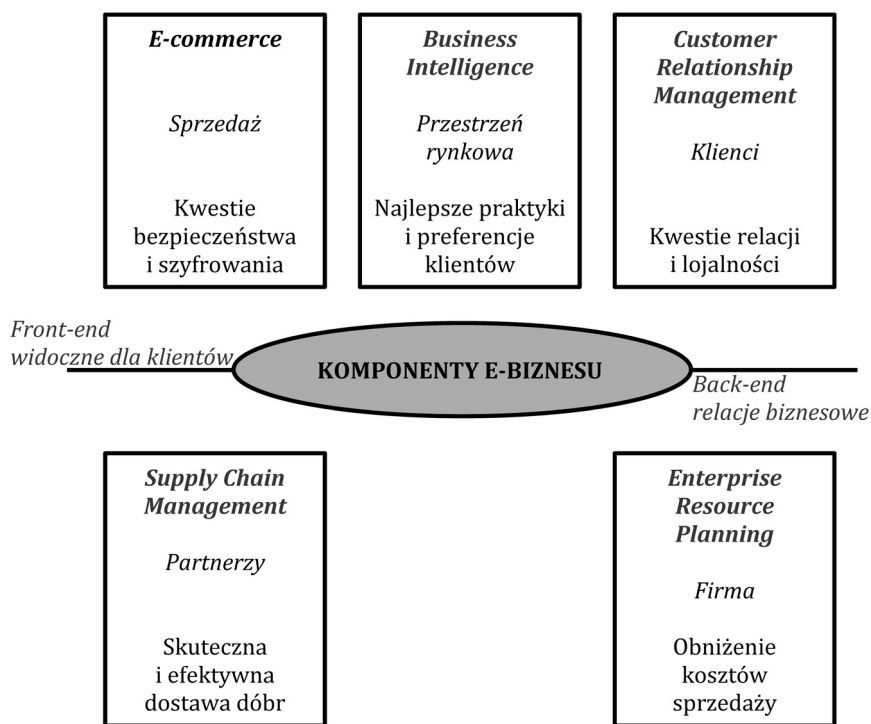
²⁶² M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 460.

²⁶³ B. Gregor, M. Stawiszyński, *E-commerce*, Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002, s. 78.

²⁶⁴ A. Szewczyk, *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 34.

systemów informatycznych, czyli technologii internetowych²⁶⁵. Z kolei A. Hartman, J. Sifonis i J. Kador ograniczają e-biznes do wszelkiego rodzaju przedsięwzięć internetowych, taktycznych bądź strategicznych, które przekształcają zależności biznesowe między stronami. Stwierdza, iż sprzedaż produktów przez sieć nie pokazuje całości obrazu. E-biznes stanowi bowiem potężne źródło efektywności, szybkości, innowacyjności i nowych sposobów tworzenia wartości w organizacji²⁶⁶.

Główne komponenty e-biznesu zostały przedstawione na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Komponenty e-biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.C. Albert, W.B. Sanders, *E-business marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003, s. 4.

²⁶⁵ B. Gregor, M. Stawiszyński, op. cit., s. 78.

²⁶⁶ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, przedm. J. Chambers, tłum. J. Kluziński, M. Sieczyk, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001, s. XVIII.

Rola przedsiębiorców w dokonaniu przełomu naukowo-technicznego, szczególnie w dziedzinie elektroniki, cybernetyki i informatyki, jest bardzo istotna. E-biznes staje się coraz bardziej popularną formą prowadzenia działalności gospodarczej. Internet i technologie internetowe rozwijają się niezwykle szybko, zapewniając nowe możliwości i warunki modelowania i prowadzenia działalności gospodarczej i przyczyniając się do poprawy wydajności, konkurencyjności i rentowności firm. Trzecia rewolucja informatyczna, polegająca na opracowaniu technologii sieci informatycznych, wywarła fundamentalny wpływ na wykorzystanie komputerów, zmieniając je w podstawowe narzędzie komunikacji ludzi i organizacji²⁶⁷. Internet odegrał bardzo ważną rolę w rozwoju e-biznesu, który jest najnowocześniejszym, powszechnym i ogólnodostępnym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej na całym świecie. Dziś można – nie wychodząc z domu – założyć firmę, znaleźć i nawiązać kontakty z klientami i producentami, sprzedać towary i usługi itp. Przedsiębiorcy indywidualni i organizacje coraz szerzej korzystają z możliwości, które daje biznes elektroniczny. Kierując przedsięwzięciami biznesowymi, powinni mieć świadomość tego, że Internet stał się ogólnodostępny, niebywale popularny i wygodny dla konsumentów. Dlatego strategia biznesowa powinna być tak dobrana, by mogła zaspokoić potrzeby klientów zarówno z punktu widzenia asortymentu i jakości oferowanych produktów, jak i sposobów sprzedaży. Według badania firmy Kaspersky Lab przeciętna polska rodzina posiada więcej niż trzy osobiste urządzenia elektroniczne z dostępem do Internetu oraz możliwością przechowywania dużych ilości danych²⁶⁸.

Rozwój przedsiębiorczości internetowej przebiega w pięciu fazach, które zostały zaprezentowane na rysunku 2.5.

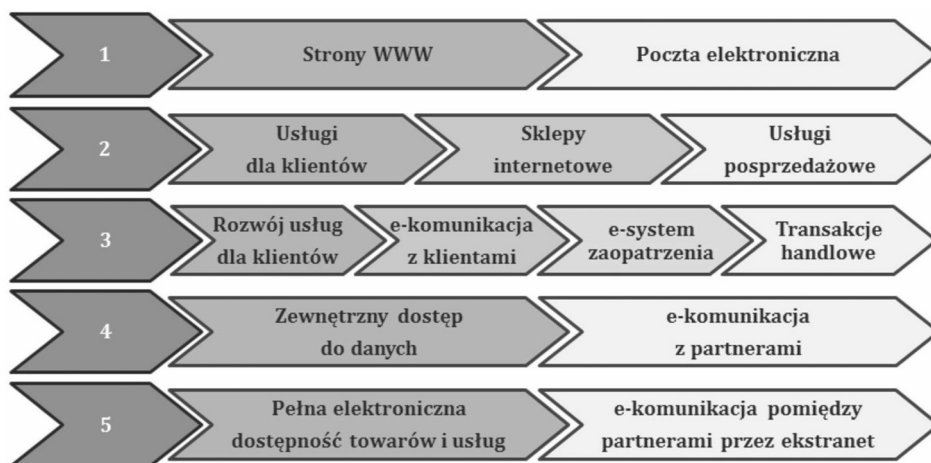
Przedsiębiorca internetowy – tak samo jak tradycyjny – jest osobą kreatywną, inicjatywną, zmotywowaną do działania, zdolną do podejmowania decyzji w warunkach niepewności i ryzyka. Główne różnice wynikają ze specyficznych cech e-przedsiębiorczości, takich jak²⁶⁹:

- przedsiębiorcy to osoby w relatywnie młodym wieku;
- wymaga ona zazwyczaj mniejszych zasobów niezbędnych dla prowadzenia działalności gospodarczej;
- obejmuje swym zasięgiem większy obszar geograficzny, rynki krajowe i zagraniczne;

²⁶⁷ G.J. Hooley, N.F. Piercy, B. Nicolaud, *Marketing strategy and competitive positioning*, wyd. 4, Prentice Hall, Harlow 2008, s. 541-543.

²⁶⁸ *Gadżety elektroniczne – przyjaciele czy wrogowie?*, http://www.kaspersky.pl/about.html?s=news_press&cat=1&newsid=1683 [dostęp: 9.04.2012].

²⁶⁹ R. Flis, *Perspektywy rozwoju e-biznesu*, [w:] A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5000.pdf> [dostęp: 7.09.2018], s. 72-78; M. Moroz, *Przedsiębiorczość internetowa – transformacja biznesu w przestrzeni wirtualnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 10, s. 43.



Rysunek 2.5. Fazy rozwoju przedsiębiorczości elektronicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sznajder, *Internet as a company competitiveness growth factor at the global market*, [w:] J. Ďaďo, J.W. Wiktor (red.), *Marketing and globalization*, Cracow University of Economics – Matej Bel University, Cracow – Banská Bystrica 2000, s. 293.

- zasady działania są bardzo dynamiczne i otwarte;
- daje możliwość szybkiego i stosunkowo łatwego komunikowania się w Internecie z klientami i partnerami;
- większa liczba potencjalnych klientów przy stosunkowo niskich kosztach dostarcia do nich;
- trudniej jest utrzymać lojalność klientów online, ponieważ są oni bardziej aktywni i wymagający, a kontakt jest bezosobowy;
- ważna jest umiejętność zarządzania aktywami niematerialnymi i informacją;
- bardziej ekonomiczny sposób promocji i dystrybucji towarów i usług;
- należy uwzględnić szczególnie zagrożenia związane z przestępczością internetową, bezpieczeństwem rozliczeń z odbiorcami, kontrolą danych itp.

Wykorzystywanie Internetu w działalności gospodarczej, społecznej, kulturalnej czy politycznej jest procesem obiektywnym i trwałym, wyraźnie kształtującym postawy i zaangażowanie przedsiębiorcze²⁷⁰.

Przedsiębiorczość kobiet. Przedsiębiorczość dla wielu kobiet stała się sposobem na zburzenie tzw. szklanego sufitu (widoczności awansu przy jednoczesnej niemożności jego osiągnięcia), uzyskanie większej satysfakcji z pracy i swobody działania. Dzięki niej kobiety mają możliwość ustalania własnych celów i zasad, a własna firma jest często także jedyną szansą na zatrudnienie, w szczególności

²⁷⁰ M. Godowska, *Spoleczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 4, s. 69-70.

po urloпах macierzyńskich i wychowawczych, a także na przezwyciężenie problemów finansowych. Podejmowanie decyzji o rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej w przypadku kobiet i mężczyzn nie różni się znacznie. U kobiet większą rolę ogrywają czynniki zewnętrzne, zmuszające (np. bezrobocie) lub zachęcające (np. dostrzeżenie sprzyjających okazji na rynku) do założenia własnej firmy²⁷¹. N. Langowitz i M. Minniti na podstawie własnych badań twierdzą, że zachowania kobiet i mężczyzn jako potencjalnych przedsiębiorców są podobne, natomiast istotne różnice występują w procesie prowadzenia działalności gospodarczej, a mianowicie w sposobach formułowania celów i w stylu zarządzania²⁷². Nastawienie kobiet na współpracę i komunikację z innymi, pracę w zespole oraz ich interaktywny styl zarządzania lepiej wpisują się w realia funkcjonowania i współpracy współczesnych przedsiębiorstw, niż nakazowo-kontrolujący, autorytarny styl męski. Kobiety-przedsiębiorcy są dobrze wykształcone, szybko się uczą, konsekwentnie dążą do celu, nie zniechęcają się porażkami, szczególnie jeżeli od wyników ich działania zależy sytuacja materialna rodziny. Najczęściej zakładają firmy w takich dziedzinach, jak handel czy usługi kosmetyczne, fryzjerskie i krawieckie, chociaż nie ograniczają się do typowo kobiecych branż. Kobiety podejmują również działalność w obszarach zdominowanych przez mężczyzn, takich jak budownictwo, serwisy samochodowe czy hydraulika siłowa, przy czym w tzw. męskich branżach nie są mniej innowacyjne niż mężczyźni²⁷³.

W Polsce udział przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety w całkowitej ich liczbie wynosi ponad 33% wobec 31% w Unii Europejskiej (9. miejsce). Oznacza to, że tylko co trzecia firma została założona i jest prowadzona przez kobietę. Przyczyną takiego wyniku może być dominujący model podziału obowiązków w rodzinie, według którego to głównie mężczyzna odpowiada za zarabianie środków na jej utrzymanie, a kobieta – za opiekę nad domem i dziećmi. Potencjał przedsiębiorczości kobiet jest znaczący, choć nie zawsze realizowany. Panie są na ogół lepiej wykształcone niż mężczyźni, dostrzegają szanse na rozpoczęcie działalności. Prawie 1/3 dorosłych kobiet uważa, że warunki do założenia własnej działalności są dobre (polskie kobiety można pod tym względem zaliczyć do optymistek w porównaniu z innymi krajami UE). Pewnym ograniczeniem w realizacji przedsiębiorczych planów kobiet jest dużo niższa w porównaniu

²⁷¹ Szersze informacje na temat motywów i barier przedsiębiorczości kobiet znajdują się w: B. Glinka, S. Gudkova, op. cit., s. 23-24; P. Zadura-Lichota, A. Tarnawa (red.), op. cit., s. 47-50, 58-59; E. Rollnik-Sadowska, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 118-137.

²⁷² N. Langowitz, M. Minniti, *The entrepreneurial propensity of women*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2007, vol. 31, iss. 3, s. 341-364.

²⁷³ Szczegółowe informacje na temat przedsiębiorczości kobiet można uzyskać w: E. Lisowska, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008; E. Rollnik-Sadowska, op. cit.; J.B. Rosener, *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i pleć Debata w toku*, przedm. i oprac. nauk. wyd. pol. A. Titkow, tłum. P. Cichawa, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2003, s. 349-352; S. Vinnicombe, V. Singh, *The female FTSE index*, School of Management – Cranfield University, Cranfield 2003.

z mężczyznami samoocena kompetencji w zakresie przedsiębiorczości – 40% kobiet uważa, że ma odpowiednie kompetencje do założenia firmy (mężczyźni – 64%). Drugim powodem jest strach przed niepowodzeniem – z tego powodu prawie 60% kobiet nie zakłada firmy²⁷⁴.

Liczne przykłady świetnie funkcjonujących przedsiębiorczych kobiet osiągających sukcesy na rynkach krajowych i globalnych pozwalają stwierdzić, iż z pewnością są one w stanie sprostać wymaganiom współczesnego biznesu. Margaret Thatcher uważała, że kobiety potrafią więcej niż mężczyźni poświęcić dla realizacji swojej wizji: „Jeśli chcesz, by coś zostało powiedziane – powierz to mężczyźnie. Jeśli chcesz, by zostało zrobione – powierz to kobiecie”²⁷⁵.

Inne typy przedsiębiorczości. W literaturze można znaleźć wiele innych przykładów przedsiębiorczości o specyficznych cechach. Niektórym z nich są poświęcone książki i specjalne badania, inne zaś są opisywane skrótowo. Należy jednak wspomnieć o takich typach, jak:

- przedsiębiorczość dojrzała, czyli aktywne działania osób 50+, zakładanie przez nich własnej działalności gospodarczej²⁷⁶;
- przedsiębiorczość drugiej szansy, obejmująca działania przedsiębiorców, którzy ponieśli biznesową porażkę, podjęli jednak kolejną próbę i odnieśli sukces²⁷⁷;
- przedsiębiorczość imigrantów²⁷⁸;
- przedsiębiorczość osób niepełnosprawnych²⁷⁹;
- przedsiębiorczość w ochronie zdrowia, kulturze i sztuce, administracji itp.²⁸⁰

²⁷⁴ *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*, www.gemconsortium.org [dostęp: 14.07.2015], s. 83.

²⁷⁵ *Margaret Thatcher i jej 10 najlepszych cytatów*, <http://swiat.newsweek.pl/margaret-thatcher-i-jej-10-najlepszych-cytatow,103273,1,1.html> [dostęp: 27.10.2015].

²⁷⁶ *Dojrzała przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+*, <http://www.dojrzaalapredsioborcosc.pl/badania-i-analazy/dojrza-la-predsioborcosc-innowacyjny-model-preinkubacji-predsioborczej-osob-50-podsumowanie-wynikow-badan.html> [dostęp: 29.01.2015].

²⁷⁷ J. Cieślak, op. cit., s. 53-55.

²⁷⁸ *Ibidem*, s. 55-56; *The economic case for welcoming immigrant entrepreneurs*, www.kauffman.org/policydigest [dostęp: 29.01.2016]; R.W. Fairlie, *Immigrant entrepreneurs and small business owners, and their access to financial capital*, <https://www.sba.gov/content/immigrant-entrepreneurs-and-small-business-owners-and-their-access-financial-capital> [dostęp: 29.01.2016].

²⁷⁹ J. Cieślak, op. cit., s. 57-58; A. Czajkowska, *Finansowe wsparcie przedsiębiorczych osób niepełnosprawnych*, „Equilibrium” 2010, nr 1(4), s. 229-240; J. Kitching, *Entrepreneurship and self-employment by people with disabilities*, Background Paper for the OECD Project on Inclusive Entrepreneurship, OECD 2014.

²⁸⁰ M. Bednarczyk, *W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 2, s. 17-25; A. Bukowska-Piestrzyńska, *Lekarz i przedsiębiorczość. Od teorii do praktyki*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014; J. Cieślak, op. cit., s. 79-84; C. Kearney, R.D. Hisrich, F. Roche, *Public and private sector entrepreneurship. Similarities, differences or a combination?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16, no. 1, s. 26-35;

2.6. Typy przedsiębiorczości z uwagi na użyteczność dla społeczeństwa

Biorąc pod uwagę użyteczność dla społeczeństwa podejmowanych działań przedsiębiorczych, można wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorczości: użyteczna, obojętna, egoistyczna, patologiczna²⁸¹.

Przedsiębiorczość społecznie użyteczna – działania przedsiębiorcze danej osoby, osób czy przedsiębiorstw przyczyniają się do poprawienia bytu ich i innych. Można tu przytoczyć działalność rozmaitych organizacji, nie tylko gospodarczych, które zatrudniają pracowników, stwarzają warunki do ich rozwoju osobistego, opracowują i wdrażają innowacje, dążą do realizacji strategii biznesowych mających na celu dostarczanie produktów i usług potrzebnych społeczeństwu i przyjaznych środowisku. Przestrzegają w ten sposób idei zrównoważonego rozwoju²⁸².

Biorąc pod uwagę ukierunkowanie działań przedsiębiorczych, można wyróżnić:

- przedsiębiorczość produkcyjną, polegającą na wytwarzaniu konkretnych towarów, realizowaną w sferze produkcji materialnej. W wielu sytuacjach jest ona źródłem powstawania nowych miejsc pracy i znacznie pobudza gospodarkę, często jednak wymaga większych nakładów finansowych (szczególnie związanych z technologią wytwarzania), specjalistycznej wiedzy oraz sporej dozy kreatywności, a ryzyko działania jest większe;
- przedsiębiorczość komercyjno-handlowa, czyli działalność polegająca na kupnie, sprzedaży lub wymianie towarów, usług, informacji. Jest bardzo zmienna, szybko dostosowująca się do potrzeb konsumentów. Wymaga dobrej znajomości rynku, potrzeb klientów, umiejętności optymalizacji asortymentu, nawiązywania kontaktów i prowadzenia negocjacji. Niekiedy jest związana z większymi nakładami finansowymi, gdyż należy wykupić produkty od dostawcy, magazynować je lub posiadać lokal, przez który sprzedaż jest prowadzona. Charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem ryzyka, szczególnie przy organizacji handlu przemysłowymi dobrami trwałymi. To jeden z najbardziej popularnych typów działalności biznesowej, czego konsekwencją jest duża konkurencja i szybkie powielanie nawet bardzo oryginalnych pomysłów;
- przedsiębiorczość finansowo-kredytowa, bardzo specjalistyczna sfera działalności przedsiębiorczej, której cechą charakterystyczną jest to, że przedmiotem kupna–sprzedaży są papiery wartościowe, pieniądze, waluta itp., a głównymi uczestnikami są organizacje finansowe, takie jak banki, giełdy papierów

J. Klich, *Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

²⁸¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., s. 248.

²⁸² K.A. Boluk, Z. Mottiar, *Motivations of social entrepreneurs*, „Social Enterprise Journal” 2014, vol. 10, iss. 1, s. 53-68.

wartościowych, fundusze inwestycyjne lub powiernicze, zakłady ubezpieczeń, domy maklerskie itp.;

- przedsiębiorczość usługowa, która opiera się na świadczeniu rozmaitych usług dla innych osób, zaspokajaniu ich potrzeb. Cechuje się zazwyczaj niższymi nakładami finansowymi na rozpoczęcie działalności oraz krótkim czasem od powstania pomysłu do jego realizacji. Przedsiębiorczość usługowa przyczynia się w coraz większym stopniu do wzrostu europejskiej gospodarki, stanowiąc ponad 50% PKB w każdym z państw członkowskich UE²⁸³;
- przedsiębiorczość społeczna (obywatelska), czyli angażowanie się ludzi i organizacji w działania społeczne, rozwiązywanie ważnych dla społeczeństwa problemów²⁸⁴. Są to działania bezpośrednio związane z celem tworzenia wartości społecznej. Przedsiębiorcy społeczni są ambitni i wytrwali, wdrażają innowacyjne rozwiązania dla pokonania najbardziej palących problemów społecznych oraz zwiększenia dobrobytu społecznego, często działają z minimalnym zyskiem lub bez zamiaru osiągnięcia zysku prywatnego, podejmują przedsięwzięcia o rozsądnym ryzyku, nie czekają, aż rządy albo świat biznesu odpowie na potrzeby społeczeństwa, diagnozują problem i rozwiązują go dzięki zmianie utrwalonych schematów, replikowaniu idei i przekonywaniu całych społeczności do podjęcia działania²⁸⁵. Ich działania są z jednej strony odpowiedzią na narastające globalne i lokalne problemy społeczne, a z drugiej – chęcią usprawnienia rzeczywistości, wyrazem poczucia odpowiedzialności społecznej. Najważniejszą szansą na rozwój tej formy przedsiębiorczości w Polsce jest kreatywność, zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności społeczeństwa²⁸⁶.

Spektrum przedsiębiorczości społecznie użytecznej rozciąga się od przedsiębiorstw komercyjnych, które część zysku przeznaczają na cele charytatywne w ramach polityki odpowiedzialności społecznej, przez instytucje publiczne, które wspierają różnorakie inicjatywy obywatelskie w celu kreowania wartości społecznych, aż po organizacje społeczne, których działalność ma charakter charytatywny. Nazwę „przedsiębiorca społeczny” można więc odnosić do

²⁸³ I. Kawka, *Gospodarcza działalność usługowa w prawie polskim w świetle unijnych swobód przedsiębiorczości i świadczenia usług*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 23.

²⁸⁴ A. Kurczewska, op. cit., s. 36-37.

²⁸⁵ S. Abu-Saifan, *Social entrepreneurship. Definition and boundaries*, „Technology Innovation Management Review” 2012, February, s. 22-23; P.C. Brinckerhoff, *Mission-based management. Leading your not-for-profit in the 21st century*, wyd. 3, Wiley & Sons, Hoboken 2009; *What is a social entrepreneur?*, https://www.ashoka.org/social_entrepreneur [dostęp: 12.05.2015]; S.A. Zahra, H.N. Rawhouser, N. Bhawe, D.O. Neubaum, J.C. Hayton, *Globalization of social entrepreneurship opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2008, vol. 2, iss. 2, s. 117-131.

²⁸⁶ K. Zieliński (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*, Difin, Warszawa 2014, s. 114-115.

innowacyjnych działań uwzględniających cel społeczny zarówno w obszarze non profit, jak i w korporacyjnej działalności²⁸⁷.

Przedsiębiorczość społecznie obojętna – działania przedsiębiorcze danej osoby, osób czy przedsiębiorstw przyczyniają się tylko do poprawy ich bytu. Taka sytuacja występuje w przypadku działalności niepowiązanej z rynkiem, prowadzonej bez zatrudnienia osób z zewnątrz. Są to np. osoby samodzielnie uprawiające warzywa w ogródku i konsumujące je w gronie rodziny albo krawcowa, która szyje ubrania dla siebie i swoich dzieci, czy też majsterkowicz naprawiający własny samochód lub remontujący swoje mieszkanie. Dzięki podobnym działaniom, często wymagającym zdolności przedsiębiorczych, by zrobić „coś z niczego”, zmienić, poprawić, upiększyć czy dobudować, rodzina może zaoszczędzić pieniądze, polepszyć swój byt. Działania przedsiębiorcze tego typu mogą być wymuszone przez trudną sytuację materialną bądź brak dostępności pożądaných towarów lub usług na rynku. Mogą także wynikać z potrzeby samorealizacji, tworzenia, hobby. Niekiedy stają się motywem do podjęcia własnej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość egoistyczna – działania przedsiębiorcze danej osoby, osób czy organizacji przyczyniają się do poprawienia ich bytu, ale kosztem innych. Można tu mówić o nieetycznych zachowaniach przedsiębiorców. Mimo że działają oni w ramach istniejącego prawa, w sposób świadomy szkodzą innym uczestnikom rynku. Niektórzy uważają, że etyka biznesu jest nie tylko całkowicie nieprzydatna, lecz także w ogóle pozbawiona sensu. Noblista M. Friedman w tym właśnie duchu wypowiada sławetną tezę: „the business of business is business”, podkreślając, że biznes z natury jest egoistyczny (czytaj nieetyczny), gdyż chodzi w nim wyłącznie o ekonomiczny zysk. Firmy nie mogą kierować się względami etycznymi, jeżeli istnieje zagrożenie przegranej walki konkurencyjnej, jedyną więc ważną wytyczną dla ich właścicieli i menedżerów ma być zasada racjonalności ekonomicznej, czyli maksymalizacja własnych zysków i minimalizacja nakładów²⁸⁸. Istnieją liczne przykłady takiego postępowania przedsiębiorców, jednak w przypadku zdecydowanej większości właścicieli i menedżerów ich interes własny nie góruje nad interesami interesariuszy. R.C. Solomon zauważa: „pogoń za zyskiem nie jest ostatecznym ani tym bardziej jedynym celem biznesu. Nie jest również celem samym w sobie, lecz raczej jednym z wielu celów, który dostarcza nowych środków”²⁸⁹. Należy wziąć pod uwagę także fakt, że zakres norm prawnych i moralnych pokrywa się tylko częściowo, stąd nie wszystko, co nie jest prawnie zabronione, jest moralnie dopuszczalne.

²⁸⁷ M.R. Noruzi, J.H. Westover, G.R. Rahimi, *An exploration of social Entrepreneurship in the entrepreneurship era*, „Asian Social Science” 2010, vol. 6(6), s. 3-10.

²⁸⁸ L.V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, tłum. J. Sójka, „W Drodze”, Poznań 1997, s. 57-70.

²⁸⁹ R.C. Solomon, *Etyka biznesu*, [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, red. nauk. wyd. pol. J. Górnicka, tłum. W.J. Bober et al., „Książka i Wiedza”, Warszawa 2000, s. 406-407.

Etyka biznesu obejmuje społeczne i moralne strony przedsiębiorczości, głównie po to, by ustalić określone wartościowo-normatywne granice. Jednym z podstawowych problemów jest sprawa społecznej odpowiedzialności biznesu. Logika przedsiębiorczości sama w sobie uwzględnia odpowiedzialność tylko w zakresie zachowania i powiększenia kapitału. Etyka biznesu wprowadza odpowiedzialność innego rodzaju – w zakresie proporcjonalnego rozwoju społeczeństwa, ochrony środowiska naturalnego, sprawiedliwych stosunków przedsiębiorców i najemnych pracowników, otwartych i uczciwych stosunków z partnerami itp. Wymaga ona więc od przedsiębiorcy korekty swojego punktu widzenia, swojej pozycji. Wypracowanie jednoznacznej opinii na temat etyki biznesu i odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców zawsze było dosyć skomplikowane. Wystarczy przypomnieć wprowadzone przez M. Josephsona w XIX w. określenie „baronowie-rabusie” (*robber baron*). Dotyczyło ono tych wielkich biznesmenów, którzy z jednej strony swoje fortuny zdobyli w sposób nie zawsze uczciwy. Można spotkać opinie, że na to miano zasłużyli m.in. J.D. Rockefeller i A. Carnegie. Z drugiej zaś doprowadzili oni do obniżki cen nafty i stali, a na cele społeczne przekazali setki milionów dolarów. Jest nadużyciem przyjmowanie stereotypów i uprzedzeń, że biznes musi być wynikiem machinacji i przekrętów²⁹⁰.

Wiele działań biznesowych można zaliczyć do przedsiębiorczości egoistycznej. Przykładowo, opracowanie i wdrożenie przez przedsiębiorstwo skutecznej strategii konkurencyjnej (która pozwoliła na opanowanie znacznej części rynku i przyniosła znaczące efekty finansowe), jednocześnie spowodowało bankructwo lub kłopoty finansowe konkurentów. Wypuszczenie na rynek innowacyjnego produktu wiąże się zazwyczaj ze spadkiem sprzedaży podobnych produktów innych marek. P. Czerkaszyn twierdzi, że przedsiębiorczość jako siła motoryczna światowego rozwoju, żywi się egoizmem. Na egoizmie konkretnych ludzi bazują wszystkie procesy współczesnego świata²⁹¹. Mowa tu o tzw. zdrowym egoizmie. Angielski myśliciel B. Mandeville także opierał swoje koncepcje etyczne, społeczne i ekonomiczne na kontrowersyjnej tezie, według której prywatny egoizm może być zyskiem dla społeczeństwa, stanowi źródło rozwoju cywilizacji i społecznego dobrobytu²⁹². Można stwierdzić, że działania przedsiębiorców najczęściej mają egoistyczne podstawy, polegają na zwiększeniu własnych zysków przez straty interesariuszy. By osiągnąć ten cel, muszą wykonać swoją pracę szybciej, lepiej, bardziej jakościowo, innowacyjnie niż inni. Rozwijają w ten sposób go-

²⁹⁰ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Przedsiębiorstwo a odpowiedzialność społeczna*, [w:] W. Sitko (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005, s. 5-14; J. Supernat, *Management. Tezaurusz kierownictwa*, Kolonia Limited, Wrocław 2000, s. 426.

²⁹¹ P. Čerkašin, *Električeskie metody obogašeniâ*, Izdatel'stvo Mann, Ivanov i Ferber, Moskva 2011, s. 228.

²⁹² B. Mandeville, *Bajka o pszczolach, czyli wady prywatne – zyskiem publicznym*, tłum. A. Glinczanka, poemat w tł. W. Chwalewika, oprac. i wstęp M. Ossowska, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957, s. 383.

spodarkę i budują jej konkurencyjność. Pozytywny egoizm pojedynczych ludzi prowadzi do dobrobytu wszystkich.

Ten typ przedsiębiorczości może jednak mieć charakter negatywny. Egoistycznymi można nazwać tych przedsiębiorców, którzy zatrudniają pracowników na tzw. umowy śmieciowe. Obniżając w ten sposób koszty związane z zatrudnieniem i zwalnianiem pracowników, zyskują znaczące oszczędności finansowe. Według B. Grzybowskiego takie działanie przynosi pewne szkody. Po pierwsze, konsekwencją powszechnego stosowania „umów śmieciowych” jest zasilanie prekariatu, tj. osób, u których forma zatrudnienia wpłynęła na obniżenie jakości i stabilności życia. Po drugie, jest to forma nieuczciwej konkurencji na rynku pracy, ponieważ pracodawcy zatrudniający na umowy o pracę na czas nieokreślony ponoszą znacznie wyższe koszty pracy²⁹³. Kierując się wyłącznie własnym dobrem, przedsiębiorca znajduje nowego, tańszego dostawcę i rozwiązuje umowę z obecnym, mimo że współpracuje z nim od lat i wie, że jest jego głównym odbiorcą, przyczyniając się w ten sposób do jego upadku. Podobne działania są zgodne z prawem, ale przeważa tu egoizm w tym gorszym znaczeniu.

Przedsiębiorczość patologiczna – działania przedsiębiorcze danej osoby, osób czy przedsiębiorstw mają charakter patologiczny, często niezgodny z prawem, normami życia społecznego, etyki, moralności. Taki pseudoprisiębiorca dąży do poprawienia swojego bytu, szkodząc innym. Mogą to być działania pojedynczych osób, grup czy organizacji o różnym charakterze, natężeniu, stopniu przyzwolenia społecznego²⁹⁴.

Niezgodne z prawem jest zatrudnianie przez przedsiębiorcę pracowników „na czarno”, dążąc do zwiększenia własnych dochodów. Według danych GUS w 2014 r. w tzw. szarej gospodarce w Polsce pracowało 1043 tys. osób. Praca wykonywana poza rejestrami może być warta ponad 50 mld zł rocznie²⁹⁵. Najbardziej na rozroście szarej strefy traci budżet państwa, głównie z powodu spadku wpływów z podatku VAT. Tracą na tym także pracownicy, nie mają bowiem żadnych świadczeń i ubezpieczenia.

Kolejny przykład przedsiębiorczości patologicznej to sprzeniewierzenia w przedsiębiorstwach. Przywłaszczenia cudzego mienia mogą przybierać różne formy, począwszy od zwykłej kradzieży ręczników papierowych w toalecie, po oszustwa (najczęściej finansowe) rzędu kilkuset tysięcy złotych, dokonywane przez menedżerów wyższego szczebla. Badania firmy Euler Hermes, przeprowadzone wśród ponad 200 pracodawców, wykazały, że przeszło połowa firm w Polsce miała do czynienia przynajmniej z trzema przypadkami sprzeniewierzeń. Pracownicy kradną, oszukują, wykorzystują majątek firmy do prywatnych celów. Badania pokazują, że straty z tytułu takich działań wahają się od 50 do 100 tys. zł

²⁹³ B. Grzybowski, *Wskaźniki zatrudnienia – elastyczność zatrudnienia – prawda i mity*, http://opzz.info.pl/aktualnosci/o_czym_mysla_zwiazkowcy.html/id/148 [dostęp: 5.11.2015].

²⁹⁴ S. Sudoł, op. cit., s. 17.

²⁹⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Mały rocznik statystyczny Polski 2015*, Warszawa 2015, s. 122.

rocznie (są przykłady nawet wielomilionowych sprzeniewień)²⁹⁶. Nic dziwnego, że często mówi się o kryzysie etyki w życiu gospodarczym. T. Gabrusewicz opisuje badania opinii publicznej L. Harrisa, który postawił pytanie: „Czy przedsiębiorstwa troszczą się o legalne i etyczne zachowania swoich menedżerów?”, na które 70% respondentów odpowiedziało: „Nie”²⁹⁷.

Przedsiębiorczość patologiczna może przyjmować różne formy: od działalności prowadzonej bez wymaganych zezwoleń, przez nieprzestrzeganie przepisów prawnych regulujących działalność gospodarczą, aż do prowadzenia działalności niezarejestrowanej, przestępczej.

Jako przedsiębiorców patologicznych należy rozpatrywać np. drobnych przemysłowców, tzw. mrówki. W opinii społecznej przemysł nie jest postrzegany jako naganny, wręcz przeciwnie – spotyka się z przyzwoleniem ze strony przygranicznych społeczności, jest traktowany jako forma przeciwdziałania bezrobociu, obok produkcji rolniczej, zasiłków socjalnych i emigracji zarobkowej. Ma on jednak negatywne skutki nie tylko dla Skarbu Państwa, lecz także wskazują na nie przedsiębiorcy. Nie są oni w stanie konkurować z nielegalną działalnością na granicy, która przynosi łatwy zarobek. Pracodawcy oferują często niższe wynagrodzenie niż wynosi potencjalny dochód z przemysłu. W powiatach przylegających do granicy wschodniej, mimo dużego bezrobocia, trudno znaleźć pracowników. Część zarejestrowanych bezrobotnych w rzeczywistości nie pozostaje bez pracy, ponieważ – ze względu na wysokie koszty pracy – przedsiębiorcy zatrudniają ludzi „na czarno”, a „drobni” przemysłowcy nie widzą sensu podejmowania niskopłatnego zajęcia²⁹⁸. Do tego typu przedsiębiorczości należy zaliczyć działalność cyganek i kieszonkowców.

W przypadku organizacji stroną pokrzywdzoną może być pracownik, klient, konkurent, Skarb Państwa, społeczność lokalna lub każdy inny interesariusz, a nawet właściciel (znane są przypadki „przedsiębiorczych” najemnych menedżerów). Najbardziej znane przykłady to:

- kreatywna lub agresywna księgowość, czyli wszelkie przypadki księgowania operacji finansowych przedsiębiorstwa sprzeczne z zasadami księgowania czy też ze stanem faktycznym;
- „przedsiębiorcza” działalność gospodarcza podobna do aferzystów z firmy Amber Gold, która polegała na zastosowaniu piramidy finansowej;
- bezprawne, karalne i nieetyczne działania przedsiębiorstw, takie jak układy, korupcja, płatna protekcja, dumping, zatrudnianie pracowników „na czarno”, zaniżanie dochodów, niedotrzymywanie umów, pranie brudnych pieniędzy, fikcyjne fakturowanie, wyłudzenia akcyzy itp.;

²⁹⁶ P. Zielewski, *Biznes nie chroni się przed nadużyciami*, „Forbes” 2009, nr 12, s. 170.

²⁹⁷ T. Gabrusewicz, *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 22.

²⁹⁸ *Mroczna strona granicy*, https://www.efs.2007-2013.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/documents/katalog_mroczna_strona_granicy.pdf [dostęp: 18.06.2015].

- reklama wprowadzająca w błąd (kłamliwa, oszukańcza, niepełna, naśladownicza, przesadna, naruszająca cudze oznaczenia handlowe). Ekspertci twierdzą, że przedsiębiorcy na różne sposoby próbują wprowadzać konsumentów w błąd. Może to dotyczyć wszystkich elementów reklamy, zwłaszcza ilości, jakości, ceny lub sposobu jej obliczenia, warunków płatności, sposobu wykonania, przydatności, możliwości zastosowania, naprawy lub konserwacji towarów lub usług.

O. Górniok wyróżnia w przestępczej działalności gospodarczej „przestępstwa biedy i dobrobytu”, dzieląc sprawców na trzy grupy²⁹⁹:

- zawodowi – utrzymujący się wyłącznie z popełniania przestępstw gospodarczych, ale w różnych gałęziach gospodarki;
- sytuacyjni – którzy tylko w obliczu tzw. konieczności gospodarczej lub dla pozyskania funduszy niezbędnych do utrzymania swego przedsiębiorstwa dopuszczają się przestępstwa gospodarczego;
- okazjonalni – działający w zasadzie legalnie, utrzymując się w tzw. granicach moralności gospodarczej, a na popełnienie przestępstwa decydują się tylko wtedy, gdy nadarza się okazja do jego łatwego zrealizowania przy spodziewanych wysokich zyskach.

Przedsiębiorczość patologiczna może być prymitywna i prostacka, niekiedy jednak przebiega na wysokim poziomie, zazwyczaj rozwija się intensywniej w czasach przełomów i kryzysów, często jest wynikiem wad systemu prawnego. Jest i powinna być zwalczana.

2.7. Typy przedsiębiorczości ze względu na obszar realizacji działań przedsiębiorczych

Działania przedsiębiorcze mogą być prowadzone na różną skalę – od lokalnej do globalnej. Wpływają na nie rozmaite czynniki społeczne, ekonomiczne i polityczne o różnym zasięgu i sile oddziaływania. Mogą one oddziaływać stymulująco (czynniki wzrostu) bądź hamująco (bariery) na powstawanie nowych podmiotów gospodarczych. Do analizy przedsiębiorczości w tym wymiarze są wykorzystywane różnorodne wskaźniki, w zależności od zasięgu oddziaływania (tab. 2.6).

Według K. Krajewskiego, **przedsiębiorczość lokalna** to całokształt przedsięwzięć społecznych i gospodarczych opartych głównie na wykorzystaniu lokalnych zasobów i służących zaspokajaniu potrzeb społeczności. Na poziomie lokalnym wspieranie rozwoju przedsiębiorczości powinno uwzględniać zarówno czynniki zewnętrzne (takie jak globalizacja gospodarki czy ogólnoswiatowa konkurencja o inwestycje zagraniczne, powiązania gospodarcze kraju z zagranicą oraz rozwój gospodarczy kraju), jak i czynniki wewnętrzne. Do tych ostatnich należy

²⁹⁹ O. Górniok, *Przestępczość gospodarcza i jej zwalczanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 33-34.

Tabela 2.6. Czynniki rozwoju przedsiębiorczości w zależności od zasięgu oddziaływania

Zasięg oddziaływania	Czynniki rozwoju
Lokalny	<ul style="list-style-type: none"> • potencjał demograficzny • lokalny rynek pracy • rozmiary bezrobocia • zasoby kapitałowe ludności • chłonność rynku • infrastruktura techniczna o znaczeniu lokalnym • stan środowiska przyrodniczego • aspiracje lokalnej społeczności • kompetencje i prężność samorządu lokalnego • instytucje wspierające biznes • tradycje rozwoju przedsiębiorczości
Regionalny	<ul style="list-style-type: none"> • infrastruktura techniczna i społeczna o znaczeniu regionalnym • położenie regionu względem obszarów zagrożonych bezrobociem strukturalnym • położenie regionu względem krajowych i regionalnych ośrodków wzrostu • potencjał przedsiębiorczy mieszkańców regionu • uwarunkowania mikroekonomiczne
Krajowy	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność gospodarcza • bezpieczeństwo państwa • decentralizacja władzy • ustawodawstwo • polityka fiskalna • stan zainwestowania w infrastrukturę techniczną i społeczną o znaczeniu krajowym
Międzynarodowy, globalny	<ul style="list-style-type: none"> • położenie geopolityczne kraju • polityka zagraniczna • otwarcie granic • prawo celne • procesy integracji europejskiej • kurs i wymienialność złotego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Kamińska, *Pozarolnicza indywidualna działalność gospodarcza w Polsce w latach 1988-2003*, Wydawnictwo IGiPz PAN, Warszawa 2006, s. 34; M. Kola-Bezka, *Elementy teorii przedsiębiorczości regionu*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 52-62.

zaliczyć: stosunek władz lokalnych do kreowania przedsiębiorczości, zasoby, lokalizację, walory krajobrazu, infrastrukturę i prestiż w regionie, lokalne instytucje otoczenia biznesu, aspiracje kulturowe, standardy życia, miejscowe tradycje, uzgodnienia administracyjne, umiejętność absorpcji środków pomocowych,

a także wsparcie miękkie, do którego zalicza się szkolnictwo zawodowe i wyższe, ośrodki szkoleniowe i doradcze czy infrastrukturę informacyjną³⁰⁰.

Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego dysponuje różnorodnymi instrumentami, które bezpośrednio lub pośrednio mogą wpływać na rozwój przedsiębiorczości lokalnej. Należy tu wymienić: inwestycje ukierunkowane na poprawę atrakcyjności inwestycyjnej gminy, wszelkiego rodzaju zwolnienia i ulgi podatkowe, poprawę dostępności komunikacyjnej, wsparcie instytucji otoczenia biznesu, dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej, przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizację osób bezrobotnych na obszarach swojego działania, szkolenia i staże itp. Celem lokalnych strategii rozwoju powinno być zapewnienie odpowiednich warunków do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, m.in. dzięki³⁰¹:

- wspieraniu i koordynowaniu podmiotów gospodarujących na terenie jednostki samorządu terytorialnego;
- inicjowaniu przedsięwzięć gospodarczych korzystnych dla lokalnej społeczności;
- tworzeniu wspólnych inicjatyw gospodarczych, takich jak stowarzyszenia gospodarcze i klastry branżowe;
- współdziałaniu we wzmacnianiu inicjatyw inwestycyjnych o szczególnym znaczeniu dla samorządu lokalnego;
- tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości na terenie gmin i powiatów.

Czerpiąc z działań przedsiębiorców, środowisko lokalne powinno stwarzać warunki dla ich rozwoju, co ostatecznie przyczynia się do wzrostu gospodarczego powiatu i gminy, a także dobrobytu mieszkańców.

Przedsiębiorczość regionalna w wąskim znaczeniu zazwyczaj jest kojarzona z sektorem funkcjonujących lub powstających w regionie podmiotów gospodarczych. Pierwsze z nich stanowią tzw. stałą przedsiębiorczość, określającą obecny profil i charakter regionu, drugie – nową przedsiębiorczość. Dla rozwoju regionu ważne jest, by były to jednostki nowoczesne, innowacyjne, zdolne do współpracy. W szerokim znaczeniu przedsiębiorczość regionalna uwzględnia także działalność sektora publicznego i społecznego, staje się składową i istotnym wyróżnikiem kultury regionu³⁰². Na poziom przedsiębiorczości regionalnej oddziałują różnorodne czynniki, które zostały przedstawione w tabeli 2.6. Należy tu pod-

³⁰⁰ K. Krajewski, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorczości lokalnej przez gminę*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2013, s. 19; K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 49.

³⁰¹ U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001, s. 22-25.

³⁰² A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Kluczowe pojęcia i metodologia*, [w:] idem (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, PAN KPZK, Warszawa 2005, s. 11-19.

kreślić wagę aktywności i kreatywności mieszkańców regionu, wpływających na rozwój zarówno przedsiębiorczości indywidualnej, jak i organizacyjnej. Stworzenie odpowiedniego proprzedsiębiorczego klimatu i kultury oraz edukacja w tym zakresie są warunkiem koniecznym do rozwoju regionu.

Uwzględniając czynniki o znaczeniu regionalnym, należy wskazać istotną rolę, którą w rozwoju przedsiębiorczości odgrywa odpowiednio dostosowana infrastruktura techniczno-ekonomiczna, a także położenie regionu względem krajowych oraz innych regionalnych ośrodków wzrostu gospodarczego. Wśród dużej różnorodności uwarunkowań regionalnych i politycznych można zauważyć trzy charakterystyczne modele: Włoskie Okręgi Przemysłowe, Birmingham w Anglii i Boston w stanie Massachusetts, USA. Pierwszy z nich specjalizuje się w produkcji dóbr konsumpcyjnych i urządzeń produkcyjnych o wysokich standardach jakościowych, przeznaczonych na bardzo konkurencyjne, narodowe i międzynarodowe rynki. W jego skład wchodzi wiele małych firm, które tworzą sieć powiązań gospodarczych. Ich produkcja jest wysoce specjalistyczna, bardzo rozdrobniona, wymaga ciągłych negocjacji z klientami i dostawcami. Sprzyja to elastyczności, dążeniu do obniżenia kosztów i podniesieniu jakości. Wymaga dzielenia się nowymi pomysłami i informacjami, a to z kolei gwarantuje błyskawiczne rozprzestrzenianie się najlepszych metod produkcji oraz lepsze zaspokojenie potrzeb rynku.

Drugi z modeli rozwoju przedsiębiorczości regionu został stworzony na podstawie charakterystyki okręgu Birmingham w Wielkiej Brytanii, chociaż podobne regiony istnieją w Niemczech, Belgii, Francji i Włoszech. Tu rozwój jest związany ze spadkiem zatrudnienia w wielkich przedsiębiorstwach w wyniku restrukturyzacji przemysłu. Wycofanie się dużych przedsiębiorstw z rynków z powodu malejącej rentowności, ogłoszenie upadłości oraz outsourcing zachęcają do podejmowania pracy na własny rachunek.

Trzeci model jest oparty o strukturę gospodarczą Bostonu. To rozwój bazujący na nowych technologiach, które stały się siłą napędową rozwoju sektora usług. Powstanie nowoczesnych, nasyconych najnowszymi technologiami małych przedsiębiorstw odbywa się dzięki znacznej koncentracji szkół wyższych, zwłaszcza Cambridge University i MIT w stanie Massachusetts, ścisłym związkom między gospodarką i nauką oraz znacznej autonomii w zakresie podejmowania decyzji gospodarczych dotyczących przemysłu i infrastruktury regionu. Dynamikę rozwoju przedsiębiorczości wspierają również bezpośrednie dotacje państwa na B+R w zakresie nowych technologii, a także rządowe subsydia dla przemysłu lotniczego i kosmicznego³⁰³. Każdy model jest inny, możliwość jego wdrożenia zależy od uwarunkowań regionalnych.

³⁰³ Z. Maciaszek, *O przedsiębiorczości*, http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_przeds_mac&nr=39 [dostęp: 16.06.2015].

Przedsiębiorczość krajowa (makroekonomiczna) jest rozumiana jako „całokształt warunków i okoliczności ekonomicznych, społecznych, prawnych, politycznych, kulturowych oraz osobowościowych w danym kraju, sprzyjających postawom przedsiębiorczym społeczeństwa”³⁰⁴. Główne czynniki, które ją warunkują, zawiera tabela 2.6. Znaczenie przedsiębiorczości krajowej we współczesnych procesach gospodarowania podkreśla T. Piecuch: „rozwój przedsiębiorczości stanowi podstawowy warunek przezwyciężania niekorzystnych tendencji w gospodarce. To czynnik, który przekształca gospodarkę i świat w sposób trudny do ogarnięcia. Przedsiębiorczość jest ideą, która ma doprowadzić do istotnych zmian w systemie gospodarczym kraju”³⁰⁵. Przedsiębiorczość powszechnie jest uważana za główny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego oraz kluczowy warunek osiągnięcia konkurencyjności gospodarki kraju. Dlatego jej pobudzenie i wspieranie stanowi jeden z głównych celów polityki gospodarczej i społecznej wielu krajów. Wśród wielokierunkowych działań w tym zakresie należy wymienić stworzenie sprzyjających warunków dla tworzenia nowych i rozwoju istniejących przedsiębiorstw, zwiększenie dostępności do kapitału, pobudzenie postaw przedsiębiorczych, instytucjonalne, organizacyjne i finansowe wzmocnienie otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorczości oraz wsparcie informacyjne, doradcze i szkoleniowe. Realizacja tych działań przyczynia się do uzyskania stabilnego wzrostu gospodarczego w perspektywie długoterminowej, stworzenia bardziej konkurencyjnych przedsiębiorstw zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, a także do powstawania nowych miejsc pracy.

Rozwój przedsiębiorczości wywołuje pewne zmiany gospodarcze, które D. Audretsch i R. Thurik nazwali transformacją od gospodarki menedżerskiej do gospodarki przedsiębiorczej³⁰⁶. Obejmuje ona 14 wymiarów w ramach 4 obszarów (tab. 2.7).

W modelu gospodarki menedżerskiej źródłem przewagi konkurencyjnej jest produkcja na dużą skalę, co odzwierciedla dominację czynników produkcji i zasobów pracy (głównie niewykwalifikowanych). Natomiast w modelu gospodarki przedsiębiorczej jest to wiedza, a także inny, ale komplementarny czynnik – innowacyjność, przedsiębiorczość i zdolność do angażowania się w działalność przedsiębiorczą i osiągnięcie efektów.

Poziom rozwoju przedsiębiorczości w kraju ma bezpośredni wpływ na jego konkurencyjność, która zgodnie z definicją stosowaną przez Komisję Europejską jest rozumiana jako „zdolność gospodarki do zapewnienia mieszkańcom wysokiego i rosnącego standardu życia oraz wysokiego poziomu zatrudnienia, opartych na trwałych podstawach”³⁰⁷.

³⁰⁴ S. Sudol, op. cit., s. 15-16.

³⁰⁵ T. Piecuch, op. cit., s. 55.

³⁰⁶ D. Audretsch, R. Thurik, *A model of the entrepreneurial economy*, „International Journal of Entrepreneurship Education” 2004, no. 2(2), s. 143-166.

³⁰⁷ European Commission, *European competitiveness report 2001*, Luxembourg 2001, s. 19.

Tabela 2.7. Różnice między modelem gospodarki przedsiębiorczej i menedżerskiej

Kategoria	Gospodarka przedsiębiorcza	Gospodarka menedżerska
Siły podstawowe	Globalizacja Zmiana Praca i wysokie zarobki	Lokalizacja Ciągłość Praca <i>lub</i> wysokie zarobki
Otoczenie zewnętrzne	Turbulencje Różnorodność Heterogeniczność	Stabilność Specjalizacja Homogeniczność
Funkcjonowanie firm	Motywowanie Transakcje na rynku Konkurencja i kooperacja Elastyczność	Kontrola Transakcje wewnątrz firmy Konkurencja <i>lub</i> kooperacja Efekt skali
Polityka rządu	Zachęcanie Ukierunkowanie na zasoby Wymiar lokalny Wspieranie przedsiębiorczości	Ograniczanie Ukierunkowanie na produkcję końcową Wymiar narodowy Wspieranie istniejących firm

Źródło: D. Audretsch, R. Thurik, op. cit., s. 161.

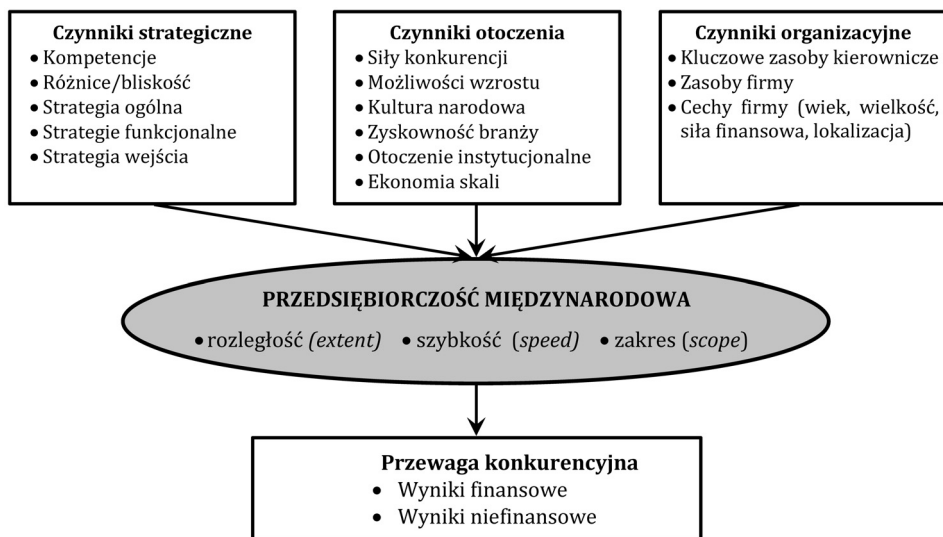
Przedsiębiorczość międzynarodowa, jak uważają P.P. McDougall i B.M. Oviatt, to kombinacja zachowań innowacyjnych, proaktywnych i zorientowanych na ponoszenie ryzyka, przekraczających granice narodowe, których celem jest tworzenie wartości w organizacji. Jej obszar jest bardzo bogaty w możliwości i szanse, a zakres trudny do określenia³⁰⁸. S.A. Zahra i G. George opracowali zintegrowany model przedsiębiorczości międzynarodowej (rys. 2.6), który obejmuje trzy grupy czynników wywierających na nią wpływ: strategiczne, organizacyjne i otoczenia.

Model ukazuje także trzy wymiary przedsiębiorczości międzynarodowej:

- 1) rozległość, która pokazuje liczbę nowych rynków oraz wzrost przychodów związanych z umiędzynarodowieniem działalności;
- 2) szybkość, czyli tempo, z jakim przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki;
- 3) zakres, który oznacza zinternacjonalizowany obszar geograficzny.

Przedsiębiorczość globalna jest wzmacniana przez takie tendencje, jak globalizacja, reorientacja gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, konieczność budowania konkurencyjności w skali światowej itp. Każda z nich ma złożony charakter i wywiera wpływ na warunki funkcjonowania wszystkich

³⁰⁸ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International entrepreneurship. The intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5, s. 904.



Rysunek 2.6. Model przedsiębiorczości międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Zahra, G. George, *International entrepreneurship. The current status of the field and future research agenda*, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Blackwell, London–Oxford 2002, s. 276.

podmiotów gospodarczych – od indywidualnego przedsiębiorcy po wielkie korporacje transnarodowe. Rozwojowi przedsiębiorczości globalnej sprzyjają³⁰⁹:

- w płaszczyźnie gospodarczej – rosnąca swoboda w międzynarodowym przepływie kapitału, towarów i usług, rozwój współpracy gospodarczej w wymiarze globalnym, działania międzynarodowych organizacji gospodarczych, np. WTO, OECD i innych;
- w płaszczyźnie politycznej – wzmocnienie procesów integracyjnych, tworzenie prawa międzynarodowego, globalne przeciwstawianie się terroryzmowi i przestępczości międzynarodowej;
- w płaszczyźnie technologicznej – globalny, swobodny przepływ informacji, rozwój sieci teleinformatycznych, nowoczesnego transportu międzynarodowego, standaryzacja produkcji przemysłowej;
- w płaszczyźnie społeczno-kulturowej – tworzenie międzynarodowego rynku pracy, rosnąca rola światowej kultury masowej;
- w płaszczyźnie ekologicznej – przeciwdziałanie globalnym zagrożeniom ekologicznym, międzynarodowe działania na rzecz ochrony środowiska.

³⁰⁹ E. Mieszajkina (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2015, s. 6-8.

Oddziaływanie tych i innych czynników spowodowało, że nowa generacja przedsiębiorców już na starcie myśli w skali globalnej. Wcześniej decyzje o wejściu na rynki zagraniczne (najczęściej sąsiednie) przedsiębiorstwa podejmowały dopiero wtedy, gdy miały silną pozycję w rodzimym kraju. Firma Johnson & Johnson swój pierwszy zagraniczny oddział otworzyła w 1919 r. w Montrealu, czyli dopiero 33 lata po założeniu firmy (1886). Koncern Sony, który rozpoczął działalność w 1946 r., potrzebował aż 11 lat, aby wyeksportować pierwszy produkt do Stanów Zjednoczonych³¹⁰. Obecnie mamy do czynienia z sytuacją tworzenia przedsiębiorstw od początku globalnych, poszukujących na całym świecie lokalizacji zakładów produkcyjnych, dostawców, klientów, pracowników i kapitałów.

Globalizacja jest jednym z najważniejszych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorców. Rozszerzanie działalności z rynków lokalnych na otoczenie globalne powoduje konieczność zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które polegają na wprowadzeniu do tradycyjnego modelu zarządzania nowoczesnych koncepcji zorientowanych na innowacje, efektywność, partnerstwo. Wymaga to modyfikacji systemu zarządzania w wielu kluczowych obszarach, takich jak: struktura organizacyjna i system pracy (uelastycznienie, współpraca), umiejętności i kompetencje pracowników (kreowanie nowej wiedzy, przedsiębiorczość), technologia i procedury organizacyjne (informatyzacja, innowacje) oraz wartości (odpowiedzialność społeczna, etyka w biznesie). Przedsiębiorczość globalna polega na budowie organizacji inteligentnych, uczących się, samoregulujących, wirtualnych, sieciowych, opartych na związkach technologicznych, funkcjonalnych, organicznych i geograficznych. Rozwój takich organizacji jest uwarunkowany poziomem przedsiębiorczości, innowacyjności, konkurencyjności, posiadanej wiedzy i kapitału intelektualnego.

2.8. Typy przedsiębiorczości z uwagi na cechy osobowości, czas, ryzyko, tempo zmian

Przedsiębiorczość ma związek z modelem społeczeństwa i obowiązującym w jego ramach systemem wartości. L.H. Haber przedstawił klasyfikację przedsiębiorczości na podstawie cech przedsiębiorcy i jego nastawienia do zmian z uwzględnieniem ich czasu, ryzyka i tempa³¹¹. Wyróżnił cztery jej wzorce: żywiołowa, ewolucyjna, etyczna i systemowa³¹².

³¹⁰ D.J. Isenberg, *Przedsiębiorca globalny*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/przedsiębiorca-globalny#VtASA9Bm624> [dostęp: 26.02.2016].

³¹¹ L.H. Haber, *Działania przedsiębiorcze w biznesie*, [w:] idem, (red.), *Przedsiębiorczość i rynek*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9; idem, *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 5, s. 15-18.

³¹² Wymienione wzorce przedsiębiorczości omawiane są przez wielu autorów: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit., s. 246-247; B. Koźuch, *Pojęcie i istota przedsiębiorczości*, [w:] H. Wnorowski, A. Letkiewicz (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*,

Przedsiębiorczość żywiolowa charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka, związanym z dążeniem do osiągnięcia sukcesu i zysku. Działania przedsiębiorców charakteryzują się zwykle dużą pomysłowością i innowacyjnością, ale mogą być prowadzone na pograniczu prawa, z wykorzystaniem luk w przepisach lub ich łamaniem. Ten typ przedsiębiorczości występował podczas rewolucji przemysłowej XIX w. w Europie i Ameryce, w okresach transformacji ustrojowych w byłych krajach socjalistycznych. Zdaniem L.H. Habera istotą procesów żywiolowych jest ścieranie się przeciwstawnych elementów – starych i nowych, procesów oporu i przystosowania się zbiorowości społecznych do nowej rzeczywistości, do tworzenia się wypadkowych dawnych i obecnych składników kultury.

Można wyróżnić trzy kategorie przedsiębiorczości żywiolowej³¹³:

1) neutralna – cechuje się polemiką z prawem i interpretowaniem go na swoją korzyść;

2) pozytywna – socjocentryczna, dąży do zmiany dotychczas istniejących norm prawnych z punktu widzenia nowego ładu ekonomicznego kraju;

3) negatywna – egocentryczna, łamiąca obowiązujące normy prawne w celu osiągnięcia osobistych korzyści.

Jest to przedsiębiorczość charakterystyczna dla okresów przełomowych, dynamiczna, pełna zwrotów, na pograniczu prawa.

Przedsiębiorczość ewolucyjna polega na stopniowym wprowadzaniu zmian w profilu i obszarze działalności, poprawie umiejętności przedsiębiorcy, modernizacji sposobu funkcjonowania. Przedsiębiorca ustala cel główny, który jest osiąganym zgodnie z wcześniej przygotowanym planem, przy czym ciągle się doskonali, doskonali i podnosi swoje umiejętności, kwalifikacje i poziom wiedzy. Ten wzorzec przedsiębiorczości nawiązuje do koncepcji „american dream” – od pucybuta do prezesa, każdy może się stać przedsiębiorcą, jeżeli tylko będzie konsekwentnie do tego dążył i dostatecznie rozwijał własny warsztat zawodowy. Podstawą sukcesu jest wieloetapowość w dochodzeniu do celu, profesjonalizm, wytrwałość. Takie postępowanie wzbudza powszechną akceptację społeczną.

Na tym wzorcu przedsiębiorczości opierają się ustabilizowane systemy gospodarcze, umożliwia on realizację kariery w ramach istniejących firm lub zakładanie własnych przedsiębiorstw i ich stopniowe rozwijanie.

Przedsiębiorczość etyczna przewiduje prowadzenie działalności w zgodzie z obowiązującymi przepisami, systemami wartości, wzorcami, normami zachowań, przekonaniem – rzetelnie i uczciwie. Przedsiębiorca charakteryzuje się rozważnością, lojalnością w stosunku do partnerów, sumienną pracą, przestrzeganiem

Wydawnictwo Uniwersytetu, Białystok 2001, s. 12-14; J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe „Fosze”, Rzeszów 2007, s. 27; T. Piecuch, op. cit., s. 46-47; B. Piasecki (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, University Press, Łódź 2002, s. 255.

³¹³ M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 46-47.

norm moralnych w codziennym zachowaniu. Wartości, którymi się kieruje, w dużym stopniu decydują o sposobie funkcjonowania na rynku, lecz z reguły nie są one determinowane przez akty prawne i przepisy. Jak uważają D. Payne i B. Joyner, przejawia się to w ponoszeniu pełnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje i bieżące działania³¹⁴.

Wzorzec przedsiębiorczości etycznej to pochodna systemu religijnego, filozoficznego i kulturowego. Do obowiązujących w nim przedsiębiorczych norm zalicza się m.in. ideał pracy oparty na religijności jednostek, oszczędność wynikającą z moralności przedsiębiorców oraz bogacenie się dzięki sumiennej i sprawiedliwej pracy.

Przedsiębiorczość systemowa jest charakterystyczna dla rozwiniętych gospodarek rynkowych, gdzie państwo podejmuje wszelkie działania dla promowania, wsparcia i rozwoju przedsiębiorczości. Jednocześnie, przez system kontroli prawnej, finansowej i podatkowej, nieustannie monitoruje i stara się eliminować zjawiska i rozwiązania niepożądane oraz patologiczne. Taka polityka sprawia, że coraz większa część społeczeństwa angażuje się w tworzenie i realizację własnych pomysłów biznesowych. Głównym celem jest zbudowanie społeczeństwa przedsiębiorczego. Ten wzorzec zakłada wysoki stopień odpowiedzialności, pomysłowości, inicjatywy, pracowitości i uczciwości.

Skuteczność takich działań potwierdza przykład wielu wysoko rozwiniętych krajów, przede wszystkim Stanów Zjednoczonych, w których zostały opracowane specjalne programy wspierania przedsiębiorczości. Zakładały one wsparcie finansowe, organizacyjne, prawne i konsultingowe dla ludzi, którzy mieli pomysł i chcieli prowadzić własną firmę.

Model przedsiębiorczości w poszczególnych krajach może bazować na jednym z omówionych wzorców, najczęściej jednak obserwuje się ich połączenie i stworzenie swoistego, specyficznego modelu, odpowiadającego sytuacji społeczno-gospodarczej i politycznej, przy jednoczesnym uwzględnieniu zmiennych historycznych i kulturowych.

³¹⁴ D. Payne, B. Joyner, *Successful U.S. entrepreneurs. Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors*, „Journal of Business Ethics” 2006, no. 65(3), s. 203-217.

3. Zarządzanie małą firmą

3.1. Definicja i cechy charakterystyczne małej firmy

3.1.1. Definicja małej firmy – kryteria ilościowe

Przedsiębiorczość w formie zinstytucjonalizowanej jest najczęściej kojarzona z małymi firmami. Stanowią one, jak twierdził P.F. Drucker, „sól gospodarki rynkowej oraz bazę demokratycznego porządku społeczno-ekonomicznego”, ponieważ jest to najliczniejszy i najbardziej dynamicznie rozwijający się segment gospodarki³¹⁵. W miarę wzrostu ich ekonomicznego znaczenia rośnie zainteresowanie badaczy na całym świecie poznaniem specyfiki funkcjonowania małych firm, cech charakterystycznych, systemów zarządzania, sposobów rozwoju.

Definicje małej firmy bazują na kryteriach ilościowych i jakościowych – P. Dominiak zwraca uwagę na trzy związane z tym problemy³¹⁶:

- problem doboru kryteriów – ich liczba, struktura i konfiguracja;
- problem doboru mierników (kryteria ilościowe) i sposobu ocen (kryteria jakościowe);
- problem określenia progów/pułapów (kryteria ilościowe) i granic/punktów krytycznych, których przekroczenie oznacza zakwalifikowanie firmy do innej kategorii wielkości.

W przypadku kryteriów ilościowych wykorzystywane są „bezwzględne miary wielkości, w tym m.in. wielkość zatrudnienia (liczba zatrudnionych lub pracujących), wartość rocznych obrotów, wartość majątku trwałego itd.”³¹⁷. Ten sposób definiowania jest przyjęty w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Ułatwia on sporządzenie raportów statystycznych, przeprowadzenie porównań międzynarodowych, dokonanie klasyfikacji.

Zgodnie z art. 105 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej „za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro”³¹⁸.

³¹⁵ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 475.

³¹⁶ P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 28.

³¹⁷ B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 55.

³¹⁸ Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807.

Definicja ta jest zgodna z rekomendacjami Komisji Europejskiej 361/2003 z 6 maja 2003 r. Wspieranie sektora małego i średniego biznesu jest jednym z priorytetów Unii Europejskiej. Skupia on ponad 90% wszystkich podmiotów gospodarczych, jest największym pracodawcą w unijnej gospodarce, znacząco przyczyniając się do jej rozwoju. Ma jednak sporo trudności związanych z dostępem do kapitału, zewnętrznych źródeł finansowania, informacji, infrastruktury, nowoczesnych technologii, szczególnie na początku funkcjonowania firmy. Dlatego prawo unijne przewiduje dla nich liczne preferencje. Definicje małych i średnich firm skonstruowano tak, by wyłonić te podmioty, które rzeczywiście mają typowe dla tego sektora problemy na rynku. Stosowane jest restrykcyjne podejście do zakwalifikowania danego podmiotu do kategorii małych firm, a kryteria są zawarte w Rozporządzeniu Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu³¹⁹.

Zasadniczym kryterium wstępnym przy określaniu kategorii firmy jest średnioroczne zatrudnienie określone na podstawie liczby pracowników w niej zatrudnionych. Liczba ta dotyczy osób zatrudnionych na pełnych etatach, w niepełnym wymiarze godzin, sezonowo i obejmuje pracowników i osoby pracujące dla firmy, uważane za pracowników na mocy prawa krajowego, a także właścicieli – kierowników, wspólników prowadzących regularną działalność w firmie i uczestniczących w jej zyskach. Nie zalicza się do osób zatrudnionych praktykantów lub studentów odbywających szkolenie zawodowe, nie wlicza się też okresu trwania urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego. Każdy zatrudniony na pełny etat stanowi jedną jednostkę roboczą, praca osób, które nie przepracowały pełnego roku, pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin oraz pracowników sezonowych jest traktowana jako części ułamkowe jednostki rocznych jednostek roboczych.

Zachowanie progu zatrudnienia jest obowiązkowe, natomiast w przypadku kryteriów dotyczących rocznego obrotu lub całkowitego bilansu rocznego firma może wybrać jeden z nich. Zapewnia to sprawiedliwe traktowanie firm prowadzących różne rodzaje działalności gospodarczej. Na przykład firmy handlowe i dystrybucyjne osiągają wyższą wartość obrotu niż firmy produkcyjne. Kryterium bilansu odzwierciedla najlepiej wartość przedsiębiorstwa, a tym samym jego pozycję rynkową.

Pierwszą próbę stworzenia formalnej, jednolitej klasyfikacji firm w krajach Europy Zachodniej podjęto w 1971 r. w Wielkiej Brytanii w tzw. Raporcie Boltona³²⁰. Określono w nim kryteria ilościowe i jakościowe wyróżniające małe firmy w różnych branżach. Jednak w większości krajów Unii Europejskiej firmy te definiowano przede wszystkim na podstawie kryterium ilościowego, któ-

³¹⁹ Dz.Urz. UE L 187, t. 57.

³²⁰ J.E. Bolton, *Report of the committee of enquiry into small firms*, Cmnd 4811, HMSO, London 1971, s. 19.

rym była wielkość zatrudnienia, przy czym stosowano niejednolite wartości w poszczególnych państwach członkowskich. W kolejnych latach Unia Europejska modyfikowała i ujednolicała kryteria i ich mierniki, dostosowując definicję firm do zmian zachodzących w gospodarce europejskiej i światowej. Ich monitoring i aktualizacja są potrzebne do zabezpieczania interesów i potrzeb sektora małego biznesu.

Oprócz wymienionych wyżej M. Matejun do kryteriów ilościowych dodaje także powiązania kapitałowe podmiotu, wartość środków trwałych, wysokość kapitału własnego, liczbę odbiorców, wielkość produkcji i/lub świadczenia usług, udział w rynku sprzedaży, poziom wyniku finansowego firmy³²¹. Kryteria ilościowe związane z nakładami (zatrudnienie, kapitał i aktywa) oraz związane z efektami (obróć, wartość dodana i udział w rynku) wyróżnia R. Majkut. Omawiając szczegółowo ograniczenia i problemy związane z ich wykorzystaniem, proponuje przeprowadzać bardziej głębokie i wnikliwe analizy na podstawie kryteriów jakościowych³²². Także zdaniem K. Safina zaletą kryteriów ilościowych jest możliwość przeprowadzenia statystycznego uporządkowania, są one jednak niewystarczające do pełnej klasyfikacji małych firm, ponieważ nie odzwierciedlają ich specyfiki i nie uwzględniają cech niemierzalnych, mających decydujący wpływ na ich siłę i słabość³²³.

3.1.2. Definicja małej firmy – kryteria jakościowe

Kryteria jakościowe odnoszą się do istoty małego biznesu. Są niemierzalne lub trudno mierzalne, ich zaletą jest to, że pokazują specyfikę małych firm: sposób zorganizowania, formę prawną, cechy właściciela, źródła finansowania itp. Pewnym ograniczeniem stosowania tych kryteriów jest brak jednoznacznych wyznaczników klasyfikacji oraz subiektywna ocena poszczególnych cech. Dlatego najczęściej są wykorzystywane jako dodatkowe, uzupełniające w stosunku do ilościowych kryteriów. Należą do nich: niezależność firmy, prawo własności, forma organizacyjno-prawna, charakter działalności, struktura organizacyjna i (lub) sposób zarządzania, poziom umiędzynarodowienia, powiązania z innymi firmami i inne³²⁴.

Niezależność firmy. W rekomendacji Komisji Europejskiej z dnia 1 stycznia 2005 r., oprócz kryteriów dotyczących wielkości zatrudnienia oraz bilansu i obrotów, wprowadzono także dywersyfikację małych i średnich firm według kryterium powiązań z innymi podmiotami, m.in. przedsiębiorstwami, osobami

³²¹ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1194, s. 19.

³²² R. Majkut, *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014, s. 75-76.

³²³ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 35.

³²⁴ R. Majkut, *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań...*, op. cit., s. 77-81; P. Dominiak, op. cit., s. 28.

Tabela 3.1. Klasyfikacje małych i średnich firm według kryterium stopnia pionowych zależności od innych firm

Kategoria	Kryteria
Firma niezależna	<ul style="list-style-type: none"> • jest firmą w pełni samodzielną, tj. nie posiada udziałów w innych firmach, a inne firmy nie posiadają w niej udziałów • posiada poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w jednej lub kilku innych firmach, a/lub inne firmy posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w tej firmie
Firma partnerska	<ul style="list-style-type: none"> • posiada 25% lub więcej kapitału lub głosów w innej firmie, a/lub inna firma posiada 25% lub więcej kapitału lub głosów w tej firmie • firma nie jest związana z inną firmą, co oznacza, że głosy, które posiada w innej firmie (lub odwrotnie), nie przekraczają 50% ogólnej sumy głosów
Firma związana	<ul style="list-style-type: none"> • firma posiada większość głosów przysługujących udziałowcom lub wspólnikom w innej firmie • firma ma prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innej firmy • firma ma prawo wywierać dominujący wpływ na inną firmę zgodnie z umową z nią zawartą lub postanowieniem w jej dokumencie założycielskim lub statucie • firma jest w stanie kontrolować samodzielnie, zgodnie z umową, większość głosów udziałowców lub członków w innej firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014..., op. cit., Załącznik I, art. 3, s. L 187/71.

fizycznymi, uczelniami czy jednostkami samorządu terytorialnego, działającymi na tym samym lub sąsiadującym rynku (tab. 3.1).

Z punktu widzenia **prawa własności** małe firmy można sklasyfikować na funkcjonujące w:

- sektorze publicznym – mienie zaliczanych do niego podmiotów w całości lub w przeważającej części należy do Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych, jednostek samorządu terytorialnego lub samorządowych osób prawnych. Należy do niego około 20% zarejestrowanych w Polsce małych firm;
- sektorze prywatnym – mienie zaliczanych do niego podmiotów w całości lub w przeważającej części należy do prywatnych właścicieli – krajowych osób fizycznych, pozostałych krajowych jednostek prawnych lub osób zagranicznych. Ten sektor skupia 80% małych firm w Polsce³²⁵.

³²⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2016 r.*, Warszawa 2016, s. 19.

Małe firmy można klasyfikować ze względu na **formę organizacyjno-prawną**:

- jednoosobowa działalność gospodarcza;
- spółka cywilna;
- spółki prawa handlowego: spółki osobowe (jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) i spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna);
- przedsiębiorstwo państwowe;
- stowarzyszenie;
- spółdzielnia;
- fundacja.

J. Duraj podaje następujące czynniki wpływające na wybór formy organizacyjno-prawnej³²⁶:

- 1) skala i rodzaj odpowiedzialności firmy i jej właścicieli wobec wierzycieli;
- 2) sposób zarządzania i reprezentowania firmy na zewnątrz;
- 3) stopień upublicznienia działalności firmy;
- 4) koncepcja finansowania firmy, możliwości i łatwość zmian kapitału;
- 5) korzyści kosztowe i podatkowe;
- 6) rozwiązanie i likwidacja działalności;
- 7) stopień sformalizowania procedury założycielskiej;
- 8) możliwość dziedziczenia;
- 9) stopień skomplikowania procedur ewidencyjnych.

Ze względu na **charakter działalności** można w sposób bardzo ogólny podzielić małe firmy na:

- produkcyjne, wytwarzające dobra materialne (w tym: wydobywcze, przetwórcze, montażowe, budowlane, rolne);
- usługowe (w tym: handlowe, komunikacyjne, transportowe, finansowo-ubezpieczeniowe, komunalne).

Można sklasyfikować firmy w sposób bardzo szczegółowy, np. zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007). Zawiera ona pięć poziomów: sekcja, dział, grupa, klasa, podklasa. W rejestrach urzędowych firmy są klasyfikowane na najniższym poziomie PKD – na poziomie podklasy, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej. Współcześni menedżerowie, dążąc do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów, łączą różne rodzaje działalności. Powstają w ten sposób firmy produkcyjno-handlowe, produkcyjno-usługowe, usługowo-handlowe i produkcyjno-handlowo-usługowe. W związku z tym, w celu zaklasyfikowania jednostki do danego poziomu klasyfikacji PKD, niezbędne jest określenie jej działalności przeważającej³²⁷.

³²⁶ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 112.

³²⁷ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007, nr 251, poz. 1885) – Załącznik.

Poziom umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) to kolejne kryterium jakościowe pozwalające podkreślić specyfikę małej firmy. Można je podzielić na³²⁸:

- krajowe, prowadzące działalność na terenie kraju, które można podzielić na lokalne i regionalne;
- międzynarodowe, zlokalizowane na terenie jednego kraju, jednak angażujące się w ponadgraniczne transakcje gospodarcze;
- wielonarodowe, przeprowadzające działalność produkcyjną, usługową, handlową oraz operacje finansowe na rynku światowym;
- globalne, przekraczające granice państwowe, postrzegające świat jako jeden zunifikowany rynek, gdzie produkuje się i sprzedaje produkty.

Tradycyjna ścieżka umiędzynarodowienia firmy rozpoczyna się od operacji eksportowych i importowych, następnie za granicą tworzona jest filia handlowa, a później filia produkcyjna. Ograniczeniem tego procesu jest brak wiedzy dotyczącej rynków zagranicznych oraz wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej. Obecnie dzięki coraz szerszej globalizacji oraz rozwojowi technologii informatycznych firmy mogą od razu powstawać jako międzynarodowe, a nawet globalne.

Struktura organizacyjna to kryterium, które klasyfikuje małe firmy na:

- jednozakładowe;
- wielozakładowe;
- sieciowe;
- wirtualne.

Zazwyczaj małe firmy są kojarzone z biznesem prowadzonym w ramach jednego zakładu. Upowszechnienie się informatyki i technologii informatycznych w sposób zdecydowany zmienia struktury organizacyjne nawet najmniejszych jednostek gospodarczych. Wzrost wydajności, skracanie terminów realizacji zamówień klientów zapewnia organizacja sieci zakładów funkcjonujących na szerszym obszarze geograficznym. Pojawia się coraz więcej małych firm organizujących swoje działania w przestrzeni wirtualnej.

Ze względu na **sposób zarządzania** można wyróżnić:

- firmy zarządzane przez właściciela;
- firmy zarządzane przez najemnych menedżerów.

J. Targalski podkreśla, że sposób zarządzania firmą może się zmieniać wraz z jej rozwojem. Od momentu jej założenia właściciel kieruje nią samodzielnie. W miarę rozwoju zwiększa się złożoność problemów zarządzania. Dla ich rozwiązywania właściciel zatrudnia menedżerów do spraw poszczególnych funkcji, deleguje swoje uprawnienia i częściowo oddaje im władzę. W ten sposób zarządzanie oparte na własności stopniowo jest zastępowane zarządzaniem opartym na wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu wykwalifikowanych kierowników.

³²⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, red. wyd. pol. Z. Mikołajczyk, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 144.

Rola przedsiębiorcy-właściciela maleje, rośnie natomiast rola profesjonalnych menedżerów³²⁹.

W zależności od **rodzaju powiązań z innymi firmami** małe firmy można podzielić na³³⁰:

- firmy-podwykonawcy, które charakteryzują się dużą zależnością i podporządkowaniem większym przedsiębiorstwom i korporacjom. Cieszą się stabilnością rynkową, muszą jednak całkowicie zgodzić się na warunki stawiane przez zleceniodawcę;
- firmy funkcjonujące na zdominowanych rynkach. Konieczność sprostania konkurencji dużych przedsiębiorstw wymaga eliminowania i redukcji kosztów, które generuje firma, co powoduje oferowanie niekorzystnych warunków płacy i pracy;
- firmy unikające konkurencji z większymi przedsiębiorstwami, funkcjonujące w branżach, takich jak hotelarstwo, handel czy mały przemysł spożywczy. Zatrudniają pracowników na krótkie okresy i niepełne etaty;
- firmy zakładane i prowadzone przez ekspertów, inżynierów i naukowców mających na celu działanie innowacyjne, często silnie związane z procesami zarządzania wysokim ryzykiem. Takie innowacyjne firmy mają szansę na osiągnięcie dużych zysków przy odpowiednim sprecyzowaniu odbiorców;
- firmy funkcjonujące w klastrach, co wymaga współdziałania i pozwala na uzyskanie efektu synergii.

W teorii i praktyce kategorie małych firm często wyróżnia się na podstawie kryteriów mieszanych, ilościowych i jakościowych, zależnie od celu dokonywanego podziału oraz metod grupowania firm³³¹. Umożliwiają one jednocześnie ustalenie wielkości przedsiębiorstwa (ilościowe) oraz dokonanie pełniejszej identyfikacji na podstawie wybranych cech wyróżniających (jakościowe)³³².

3.1.3. Cechy charakterystyczne małych firm

Zgodnie ze stwierdzeniem H. Simona mała firma nie jest miniaturą wielkiego przedsiębiorstwa³³³. Dlatego strategie, metody, techniki, które z powodzeniem były wykorzystane w dużych jednostkach, nie zawsze sprawdzają się przy prowadzeniu małego biznesu. Zrozumienie istoty i specyfiki małych firm wymaga

³²⁹ J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

³³⁰ J. Gardawski (red.), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 68-77.

³³¹ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 86.

³³² I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 19.

³³³ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, tłum. E. Balcerek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 219.

ustalenia ich cech charakterystycznych. W literaturze przedmiotu można spotkać ich różne zestawienia, w większości autorzy są zgodni, że wynikają one z rozmiarów firmy, sposobu kierowania, stosunków wewnętrznych, pozycji rynkowej i relacji z otoczeniem³³⁴.

Najczęściej wymienianą cechą jest **dominująca rola osobowości przedsiębiorcy**, który bardzo często jest jednocześnie menedżerem i właścicielem firmy. Jego zaangażowanie w utworzenie, prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej, osobowość, kreatywność, umiejętności, wiedza, zdolności przywódcze mają decydujący wpływ na sytuację firmy. Stanowi ona część życia właściciela, powodzenie w biznesie jest dla niego źródłem satysfakcji, samorealizacji, korzyści finansowych, a porażka powoduje straty osobiste i rodzinne.

Z poprzednią cechą związane są inne, takie jak **jedność własności i zarządzania, personifikacja systemu zarządzania oraz specyficzna struktura organizacyjna**. W rękach właściciela spoczywa pełnia władzy, zwłaszcza na początkowych etapach rozwoju biznesu. Wykonuje on niekiedy większość czynności związanych z działalnością firmy, od opracowania wizji i koncepcji rozwoju do pracy manualnej. Samodzielnie i na własne ryzyko podejmuje decyzje odnośnie do wszystkich aspektów funkcjonowania biznesu, opracowuje strategie produktowe, technologiczne, marketingowe, kadrowe. Wymaga to od właściciela posiadania różnorodnych kompetencji w zakresie zarządzania, marketingu, finansów, podatków, technologii produkcji, prawa pracy, negocjacji itd. Skuteczne przywództwo, umiejętność przekazania podwładnym swojej wizji rozwoju, podstawowych celów, zbudowanie sprawnie działającego zespołu ma decydujący wpływ na sukces firmy. Właściciel powinien, jako menedżer, skłonić podwładnych do osiągnięcia zamierzonych celów, a jako przywódca sprawić, by chcieli oni to robić³³⁵. System zarządzania jest najczęściej słabo sformalizowany, funkcje zarządzania są realizowane w niepełnym wymiarze. Brak systemowości zastępuje intuicja. Struktura organizacyjna małych firm jest zazwyczaj prosta, niesformalizowana, scentralizowana, o małej specjalizacji. Proces zarządzania realizowany jest przez jedną osobę (właściciela) lub niewielką grupę osób.

³³⁴ Szczegółowe zestawienia cech charakterystycznych małych firm są prezentowane w: P. Dominiak, op. cit., s. 28; B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 226-228; M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*, op. cit., s. 17-25; B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, op. cit., s. 60; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 114-116; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, op. cit., s. 36-41; M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 20-21; T. Szołt-Gabryś, *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016, s. 55-59; S. Ślusarczyk, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011, s. 16-18; J. Targalski, A. Francik (red.), op. cit., s. 26; R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 23-27.

³³⁵ E. Mieszajkina, *Znaczenie przywództwa w małej firmie*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 1128-1134.

Należy zwrócić uwagę na takie cechy małych firm jak **samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela oraz szczególny charakter gospodarki finansowej firmy**. Opierając się na prawie własności, przedsiębiorca może *de iure* i *de facto* wprowadzić w życie swoją inicjatywę, na własne ryzyko pełnić wszystkie rozstrzygające funkcje kierownicze i zarządzające, niezależnie od woli i kontroli osób trzecich³³⁶. Często właśnie ta cecha jest głównym motywem zakładania firmy. Działalność firmy przeważnie opiera się na prywatnej własności i osobistej pracy właściciela. Powoduje to, po pierwsze, trudności z oddzieleniem majątku firmy i zasobów wykorzystywanych do prowadzenia działalności gospodarczej od majątku prywatnego właściciela. Po drugie, właściciel ponosi pełną odpowiedzialność i całość ryzyka za efekty ekonomiczne prowadzenia firmy, zobowiązania obciążają majątek nie tylko firmowy, lecz także osobisty. Poza tym, możliwy jest swobodny przepływ kapitału pomiędzy właścicielem a firmą, może on pobierać środki pieniężne z firmy i zasilać ją zgodnie z własnym uznaniem. Firma stanowi główne źródło utrzymania właściciela. Szczególny charakter gospodarki finansowej małych firm jest związany głównie ze źródłami pozyskiwania kapitału. Środki na utworzenie i prowadzenie działalności gospodarczej pochodzą głównie z oszczędności właściciela, jego rodziny oraz pożyczek od krewnych i znajomych. Posiadanie własnego kapitału pozwala na niezależność i utrzymanie pełnej kontroli nad firmą. Rozwój jej jest finansowany przeważnie z części wypracowanego zysku. Właściciele małych firm korzystają także z innych form wsparcia finansowego. Są to tradycyjne kredyty, pożyczki, dotacje z urzędu pracy, fundusze unijne, leasing, a także formy nowoczesne, takie jak aniołowie biznesu, crowdfunding, faktoring. Jednak, jak zauważa T. Łuczka, postawa właściciela wobec kapitału własnego i obcego jest odmienna – kapitał własny jest preferowany, do kapitału obcego zaś podchodzi on z niechęcią i lękiem. Główną przyczyną pomijania kapitału obcego jest silne dążenie właściciela do utrzymania swojej prawnej i ekonomicznej samodzielności³³⁷.

Do cech małych firm zalicza się także **koncentracja na wybranym rynku, względnie mały udział w rynku oraz lokalny charakter rynku zbytu**. Większość z nich prowadzi działalność na małą skalę, nastawioną na ujednoczoną produkcję, o zasięgu lokalnym lub regionalnym. Ograniczone zasoby ludzkie, finansowe, techniczne powodują konieczność poszukiwania nieobsługiwanych przez duże przedsiębiorstwa segmentów i nisz rynkowych. Dlatego też rzadko stosują strategię dywersyfikacji działalności, są bardziej skłonni do współpracy niż do ostrej walki konkurencyjnej. Udział w rynku, a więc i oddziaływanie na poziom cen oraz podaż produktów i usług, jest niewielki.

³³⁶ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2001, s. 16.

³³⁷ *Ibidem*, s. 51.

Kolejne cechy małych firm to **bezpośrednie kontakty z otoczeniem oraz znaczna elastyczność i operatywność reagowania na zachodzące w nim zmiany**. Wynika to po części z faktu, że małe firmy funkcjonują na rynkach bliskich ekonomicznie lub psychologicznie, stanowią integralną część lokalnej społeczności. By osiągnąć cele, zacieśniają współpracę między pracownikami, klientami, kredytodawcami, dostawcami i lokalną społecznością. Od umiejętności nawiązania bliskich kontaktów z interesariuszami w dużej mierze zależy sukces firmy. Znajomość klientów przez właściciela, osobiste kontakty z nimi, bezpośrednia obsługa wytwarzają relacje współdziałania i dają możliwość natychmiastowego odbioru słabych sygnałów rynkowych. To z kolei pozwala na szybkie reagowanie na zmiany otoczenia. Współpraca z niewielką liczbą klientów może jednak mieć negatywne skutki. Dotyczy to sytuacji, kiedy partner biznesowy ma kłopoty finansowe lub inne i nie wywiązuje się z zobowiązań – nie dostarcza na czas zamówień, nie reguluje płatności itp. Na tych rynkach, gdzie małe firmy nie są w stanie konkurować, często realizują strategię współpracy, np. zostają podwykonawcami lub kooperantami większych firm.

Z poprzednimi cechami jest związana taka cecha małych firm, jak **dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów**. Zaspokajanie indywidualnych potrzeb i życzeń klientów pozwala zdobyć firmie ich lojalność, wyróżnić się na rynku. Większa elastyczność działania w porównaniu z dużymi organizacjami gospodarczymi może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

Kolejna cecha to **oparcie komunikacji wewnętrznej na kontaktach bezpośrednich oraz częste wykorzystywanie relacji rodzinnych**. W prowadzenie firmy często jest zaangażowana cała rodzina. Kontakty pomiędzy właścicielem a pracownikami oraz pomiędzy samymi pracownikami są osobiste, częste, niesformalizowane. Reguł pisanych i procedur formalnych jest niewiele. Taki sposób komunikowania się prowadzi do powstania dobrych relacji wewnętrznych i specyficznej, rodzinnej kultury organizacyjnej.

Należy także zwrócić uwagę na taką cechę, jak **trudność w zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanych specjalistów**. Problem ten jest szczególnie widoczny na początku działalności firmy, kiedy właściciel nie widzi potrzeby i/lub nie ma możliwości zatrudnienia specjalistów do spraw poszczególnych funkcji. Bazowanie na wiedzy własnej i najbliższego otoczenia, najczęściej członków rodziny, nie zawsze przynosi pożądane skutki. Często brak przygotowania merytorycznego w zakresie zarządzania jest zastępowany intuicją i doświadczeniem. Problemy z zatrudnieniem wysokiej klasy specjalistów są związane z niewielkimi możliwościami zapewnienia wysokiego wynagrodzenia oraz awansu pionowego ze względu na nierozbudowaną strukturę organizacyjną. Wynagrodzenia są stałe, systemy motywowania proste. Wysokość pensji, podwyżki, plany awansów nie uwzględniają składników zależnych od osiągniętych przez pracownika wyników. Pozytywne postawy, zaangażowanie, kreatywność nie zawsze wpływają na wysokość świadczeń.

L. Balcerowicz podzielił cechy małych firm na społeczne, zapewniające „dobrobyt psychofizyczny związany z pracą”, i ekonomiczne³³⁸. Do cech społecznych należą:

- 1) małe firmy są źródłem nowych miejsc pracy;
- 2) występowanie bardziej bezpośrednich i mniej antagonistycznych stosunków pracy.

Cechy ekonomiczne to:

- 1) ścisły związek między rentownością firmy a dochodem właściciela (jedność własności i bezpośredniego kierowania);
- 2) jedność własności i kontroli (ryzyko prowadzenia działalności ponosi właściciel);
- 3) możliwość szybkiego podejmowania decyzji (szybszy przepływ informacji, częstsze kontakty między pracownikami i właścicielem, brak rozbudowanej biurokracji);
- 4) duża elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku;
- 5) szybka reakcja na zmiany w otoczeniu firmy;
- 6) niska kapitałochłonność;
- 7) możliwość powstawania dużej liczby firm (dzięki niewielkiej skali ich działalności), co jest niezbędne dla istnienia silnej konkurencji;
- 8) twarda dyscyplina finansowa;
- 9) wprowadzanie nowych technologii, produktów i usług;
- 10) wysoka efektywność działania.

W przedstawionym przez PARP *Europejskim sondażu małych i średnich przedsiębiorstw* zostały wymienione następujące cechy specyficzne firm tego sektora³³⁹:

- są zarządzane przeważnie przez swych właścicieli, należą do sektora prywatnego i posiadają tylko jedną lokalizację;
- mają ambitne krótkoterminowe plany działalności, pomimo niepewności związanej z jej prowadzeniem;
- większość z nich współpracuje z innymi małymi i średnimi firmami;
- starają się mieć zróżnicowany profil klientów;
- odczuwają niedostatek wykwalifikowanej kadry, co jest najważniejszą przeszkodą w planach ekspansji;
- wynagrodzenie, osobowość i umiejętności komunikacyjne właściciela, a także kultura organizacyjna odgrywają większą rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu lojalności pracowników niż szkolenia, opieka zdrowotna czy pakiety emerytalne;

³³⁸ L. Balcerowicz, *Systemy ekonomiczne. Elementy analizy porównawczej*, Wydawnictwa Uczelniane Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1989, s. 31.

³³⁹ *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/81/98/eurosondaz.pdf> [dostęp: 7.09.2018].

- niewiele z nich angażuje się w emisję własnych akcji na giełdzie, ponieważ nie uznają tego za odpowiednie i sądzą, że są za mali, by rozważać tę opcję;
- relatywnie mała hierarchizacja powoduje, że personel jest bliżej klienta, co skraca drogę i czas reakcji na jego zapotrzebowania, zapytania, zgłoszone problemy.

Syntetyczne ujęcie cech małych firm zaprezentowano w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Cechy charakterystyczne małych firm

Kryterium	Cechy charakterystyczne małego przedsiębiorstwa
System zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • funkcje kierownicze: realizuje przeważnie właściciel, zarządzanie osobiste • wiedza z zakresu kierowania: niejednokrotnie niewystarczająca, ograniczona do pewnych zakresów • model zarządzania: scentralizowany • rola intuicji: duża • system informacyjny: ograniczony; krótka, bezpośrednia droga przekazywania informacji • planowanie działań: ograniczone do pewnego minimum • podejmowanie decyzji: szybkie, przeważnie jednoosobowe (podejmowane przez właściciela), o charakterze operacyjnym • struktura: liniowa i funkcjonalna, najczęściej płaska • formalizacja zadań: niewielka • sposób sprawowania władzy: niejednokrotnie oparty na zasadach patriarchalnych • poziom delegowania uprawnień i odpowiedzialności: ograniczony • elastyczność: duża
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> • skala działalności: mała • rodzaj produkcji: pracochłonny • podział pracy: niewielki • rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń: uniwersalne • możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji: niewielka • zmienność produktów: podyktowana wyłącznie koniecznością dostosowywania do zmieniających się potrzeb nabywców
Rynek	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja: indywidualne potrzeby klientów • pozycja rynkowa: niewielki wpływ na popyt i podaż • skłonność do innowacji: duża • pozycja na rynku zaopatrzeniowym: słaba • system zaopatrzenia: oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu • elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku: duża • niezależność od innych podmiotów: duża • więzi z interesariuszami: możliwe do uzyskania, choć trudne do utrzymania w długim okresie

Kryterium	Cechy charakterystyczne małego przedsiębiorstwa
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> • własność kapitału: jednoosobowa, w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób • dostęp do rynku kapitałowego: niewielki, przez to ograniczone możliwości finansowe • finansowanie działalności rozwojowej: oparte na kapitale własnym, duże możliwości skorzystania z funduszy strukturalnych UE wspierających przedsiębiorczość • wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach: prawie żadne • ryzyko finansowe: po stronie właściciela • kapitałochłonność: niska
Kadry	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zatrudnionych: niewielka • kontakty między pracownikami: częste, powszechne • kwalifikacje pracowników: zróżnicowane merytorycznie i formalnie • poziom wykształcenia kadry: relatywnie niski • dobór personelu: oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych • główne instrumenty motywowania: świadczenia pieniężne oraz odpowiednia atmosfera pracy • stosunki pracy: bezpośrednie i nieantagonistyczne
Badania i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> • wyodrębnione działy/specjaliści ds. badań i rozwoju: brak • prace badawcze: krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji, zorientowane na klientów • wydatki: ograniczone • rozwój: nisko kapitałochłonny • nastawienie innowacyjne: krótkoterminowe, przeważnie wyznaczone potrzebami nabywców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Balcerowicz, op. cit., s. 31; T. Kiziukiewicz, K. Sawicki, *Rachunkowość małych firm*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 11; D. Kotlorz, *Przeobrażenia struktur zatrudnienia w Polsce w okresie transformacji. Wybrane problemy*, GWSH, Katowice 2004, s. 60; K. Krajewski, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2004, s. 7; A. Nehring, op. cit., s. 10-11; B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2, s. 34-46; K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2, s. 26-27.

Omówione cechy małych firm dają możliwość zidentyfikowania ich mocnych i słabych stron³⁴⁰.

Mocne strony:

- wykorzystywanie okazji gospodarczych przez przedsiębiorczych kierowników, którzy są skłonni do podjęcia ryzyka;
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania;
- stosunkowo niski poziom kosztów produkcji;
- szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku;
- elastyczność, zdolność do szybkiej zmiany rodzaju działalności;
- umiejętność naśladowania i zdolność imitacji produktów;
- duży dynamizm oraz szybki rozwój;
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy;
- silna motywacja do pracy;
- zdolność do szybkiego uczenia się oraz nabywania umiejętności;
- realizacja inwestycji sposobem gospodarczym znacznie obniżającym koszty;
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne z dużymi przedsiębiorstwami przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy;
- wykorzystywanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych dla wspierania rozwoju gospodarki lokalnej.

Słabe strony:

- niski poziom wiedzy na temat zarządzania i marketingu;
- brak strategii działania, koncentracja na działalności operacyjnej;
- słaba integracja pomiędzy małymi firmami;
- niski poziom inwestycji;
- niedostrzeganie kapitału intelektualnego pracowników;
- konkurencyjność cenowa, a nie jakościowa;
- niewielki nowatorski oraz innowacyjny charakter produktów;
- niski potencjał ekonomiczny i niedostatki zasobowe;
- koncentracja na rynku lokalnym, mała zdolność eksportowa, ograniczony zakres internacjonalizacji działania.

Zdaniem T. Oleksyna, dużą słabością małego biznesu jest brak specjalistycznej kadry, co wynika z problemu jej opłacania. Niektóre zagadnienia zarządzania firmą, może nie najważniejsze z perspektywy operacyjnej, zostają pominięte.

³⁴⁰ A. Nehring, *Kryteria klasyfikacyjne oraz cechy małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] eadem (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 12; M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 37; M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 20-21.

W perspektywie strategicznej natomiast rezygnacja z nich powoduje negatywne konsekwencje, takie jak³⁴¹:

- za słabe rozpoznanie rynku;
- niedostatek scenariuszy rozwoju, symulacji ekonomiczno-finansowej, produkcyjnej, marketingowej;
- nieprofesjonalne planowanie;
- brak rachunkowości zarządczej;
- zaniedbania rozwojowe;
- nieumiejętność nawiązania współpracy w ramach sieci lub klastra;
- za małe inwestycje w kapitał ludzki.

Specyficzne cechy małych firm z jednej strony mogą stać się przyczyną porażki biznesowej, z drugiej zaś – źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiele zależy od umiejętności menedżerskich właściciela firmy. T. Piecuch uważa, że specyficzne cechy małych firm mogą stać się źródłem zachowań przedsiębiorczych³⁴². Oparcie systemu zarządzania na przedsiębiorczości daje możliwość lepszego wykorzystania i wzmocnienia potencjału firmy oraz dostrzeżenia szans i zagrożeń w otoczeniu i wypracowania odpowiedniej reakcji na nie.

3.2. Zarządzanie małą firmą

3.2.1. Proces zarządzania małą firmą

Każda organizacja, w tym mała firma, to celowy, jednorodny system, składający się z dwóch podsystemów – społecznego (cele i ludzie) i technicznego (wyposażenie i struktura organizacyjna). Efektywność systemu w dużej mierze zależy od tego, czy uda się tak zorganizować ich współdziałanie, by uzyskać efekt synergii. J. Penc uważa, że zespolenie podsystemów w całość, stymulowanie i koordynowanie ich współpracy wymaga określonego sposobu myślenia i postępowania kierowniczego³⁴³. Specyfika zarządzania małą firmą wynika z ich ilościowych i jakościowych cech. Podsystem techniczny nie jest skomplikowany, niezbyt rozbudowane zasoby techniczne nie wymagają zastosowania złożonych procedur i struktur organizacyjnych. W firmach z zatrudnieniem bliżej dolnej granicy ilościowej (10-20 osób) „czasami trudno mówić o strukturze – jedynym jej wyznacznikiem często bywają relacje podporządkowania pomiędzy właścicielem a zatrudnionymi”³⁴⁴. Podsystem społeczny składa się z niewielkiej liczby pracowników, a kluczową rolę odgrywa przedsiębiorca-właściciel. Zasadnicze znaczenie mają więc jego postawa, koncepcyjne, społeczne i techniczne umie-

³⁴¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3 rozsz. i zaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 136-137.

³⁴² T. Piecuch, op. cit., s. 116.

³⁴³ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 904.

³⁴⁴ B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 225.

jętności. Wiedza z zakresu zarządzania, którą posiada, powinna być ciągle uzupełniana. Jest ona niezbędna do zbudowania i utrzymywania sprawnego systemu zarządzania, co jest warunkiem koniecznym do rozwoju firmy. „Połączenie ludzi i techniki, dwóch podstawowych składników organizacji, i zapewnienie ich harmonijnego współdziałania jest niełatwym zadaniem, ponieważ im lepiej wykwalifikowanych pracowników zatrudnia organizacja, tym bardziej rozwiniętą techniką i technologią powinna ich wspierać, by w pełni wykorzystać ich kwalifikacje i doświadczenie. Im zaś bardziej wyrafinowana jest technika i technologia, którą posługują się ludzie, tym bardziej złożona staje się organizacja”³⁴⁵.

Sektor małych firm z zatrudnieniem od 10 do 49 osób nie jest jednorodny. Przy zatrudnieniu bliżej dolnej granicy (10-20 osób) właściciel nie angażuje specjalisty-menedżera, osobiście zajmuje się zarządzaniem. Nie zawsze posiada odpowiednią do tego wiedzę i predyspozycje. Oprócz tego angażuje się w wiele innych działań: działalność podstawową, zaopatrzenie, księgowość, handel i kontakty z klientami. To wszystko zabiera mu czas i energię, jest on przeciążony czynnościami, z których wiele jest mało istotnych z punktu widzenia celów i efektów działalności firmy. W efekcie niedokładnie realizowane są kwestie najważniejsze: opracowanie wizji i strategii rozwoju, wyprofilowanie produktów i głównych segmentów klientów, analizę rynku, opracowanie struktury organizacyjnej, pozyskiwanie zamówień, a zarządzanie odbywa się na zasadzie wykonania bieżących zadań – organizacja procesu produkcji/świadczenia usługi, księgowość, kontrola, sprzedaż. Nie jest to podejście racjonalne, ponieważ brak delegowania uprawnień powoduje systematyczny niedostatek czasu na działania kierownicze i zazwyczaj negatywnie odbija się na wynikach firmy. Właściciel, w tym przypadku jednocześnie kierownik, powinien zajmować się nie tylko bieżącymi sprawami, lecz także kształtować przyszłość, rozważać perspektywy rozwoju swojego przedsięwzięcia. Dopiero w miarę rozwoju firmy tworzy się zespół kierowniczy składający się, oprócz właściciela, ze specjalistów do spraw poszczególnych funkcji.

B. Piasecki podkreśla, że problemy, z którymi stykają się firmy różnej wielkości, są do siebie podobne, chociaż kierowanie małą firmą wymaga nieco innych umiejętności. Skala działania jednak w sposób istotny odbija się na ocenie procesów ekonomicznych, którym podlega firma, oraz na potencjale posiadanej wiedzy. W dużych przedsiębiorstwach wielu pracowników posiada kwalifikacje w różnych dziedzinach zarządzania, w małych są one skumulowane głównie u właściciela firmy i często niepełne, niewystarczające. By biznes, nawet mały, był skuteczny, potrzebna jest obszerna wiedza menedżerska dotycząca wszystkich funkcji zarządzania³⁴⁶.

³⁴⁵ A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 50.

³⁴⁶ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą...*, op. cit., s. 13.

Tabela 3.3. Determinanty procesu zarządzania w małych firmach

Rodzaj	Determinanty
Determinanty mikro-ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • cechy, umiejętności oraz predyspozycje właścicieli-menedżerów • system zarządzania, uwzględnienie zmienności wynikającej z cyklu życia organizacji • zasoby (materialne i niematerialne) • kontrahenci i konkurenci, nasilenie konkurencji w branży • uwarunkowania lokalne (integracja firmy z otoczeniem rynkowym i pozarynkowym)
Determinanty makro-ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • poziom i dynamika rozwoju gospodarczego • wskaźniki inflacji i bezrobocia • polityka gospodarcza, fiskalna i społeczna • zakres bezpośrednich inwestycji zagranicznych • postęp techniczny, globalizacja i inne czynniki makrootoczenia

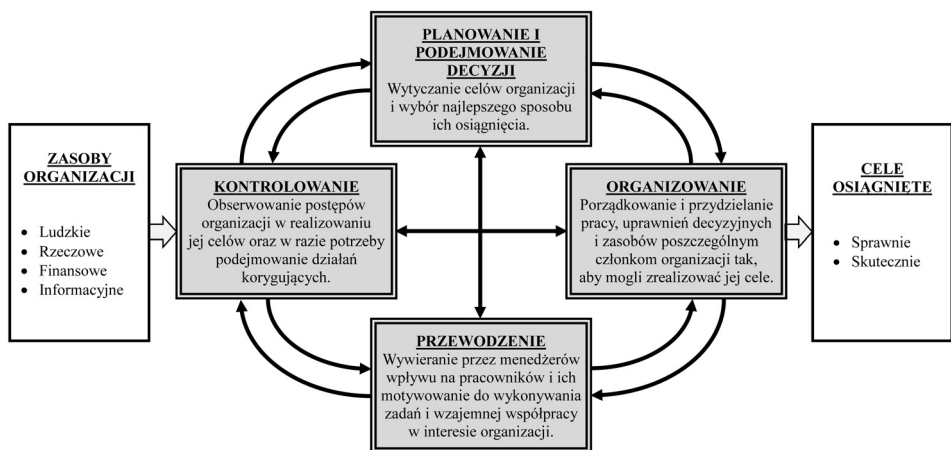
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 19-115.

W małych firmach zarządzanie jest raczej tradycyjne i intuicyjne niż systemowe i profesjonalne. T. Oleksyn podkreśla, że zarządzanie przez właściciela najczęściej różni się pod wieloma względami od zarządzania przez zawodowego, wynajętego menedżera. Właściciel jest przedsiębiorcą w rozumieniu klasycznym – „jednocześnie jest założycielem firmy, sam nią zarządza i sam ponosi całe ryzyko finansowe bądź jego znaczącą część. Ma tu miejsce jedność tych trzech funkcji... Ryzykuje on utratą zainwestowanych pieniędzy i osobistego majątku. Trudno się więc dziwić, że właściciele małych firm unikają brania kredytów, szczególnie większych, wnikliwie analizują i minimalizują ryzyko, są na ogół dość ostrożni i konserwatywni w działaniu”³⁴⁷.

Realizacja procesu zarządzania małą firmą zależy od posiadanych przez nią zasobów – ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Mogą one stanowić jej mocne lub słabe strony, stwarzać szanse lub zagrożenia. Mali przedsiębiorcy często borykają się z problemem niedostatku zasobów, mają utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego, surowców, nowoczesnych technologii i techniki, potrzebnych informacji i wiedzy³⁴⁸. Na kształtowanie się i przebieg procesu zarządzania małą firmą mają także wpływ czynniki mikro- i makroekonomiczne (tab. 3.3).

³⁴⁷ T. Oleksyn, *O tym, co istotne w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 20.

³⁴⁸ W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, op. cit., s. 12.



Rysunek 3.1. Proces zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, op. cit., s. 6-8.

Dominująca pozycja właściciela może mieć dobre i złe strony. Jeśli posiada on wiedzę w zakresie zarządzania, rozumie potrzebę i potrafi myśleć w sposób strategiczny oraz w pełni wykorzystać umiejętności, inicjatywę i kreatywność podwładnych, to firma będzie się prężnie rozwijała. Jeśli natomiast jego wiedza jest mocno ograniczona, a potrzeba jej uzupełnienia nie istnieje, to potencjał firmy może być marnotrawiony, szanse niedostrzegane, co postawi pod znakiem zapytania możliwości rozwojowe.

Proces zarządzania organizacją (rys. 3.1) obejmuje realizację działań w ramach czterech funkcji zarządzania: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Działania te są skierowane na zasoby, które organizacja otrzymuje z otoczenia: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne. Ich efektem powinna być realizacja celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny³⁴⁹.

W małych firmach realizacja funkcji zarządzania w dużym stopniu zależy od wielkości zatrudnienia i wiedzy właściciela. Powinien on posiadać odpowiednie kompetencje w pięciu obszarach:

- 1) branża, w której działa firma – zasady funkcjonowania i rozwoju, struktura, konkurencja, innowacje, zachodzące i planowane zmiany;
- 2) technologia i organizacja procesu produkcji/świadczenia usług;
- 3) zarządzanie;
- 4) cykl życia i rozwoju organizacji;
- 5) finanse i rachunkowość.

³⁴⁹ R.W. Griffin, op. cit., s. 6-8.

Można powiedzieć, że efektywność funkcjonowania małej firmy jest tożsama z efektywnością kierowania nią, a na pewno jej głównym efektem. P.F. Drucker pisał, że „dla osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy... Na efektywność składa się pewna suma nawyków i zabiegów...”³⁵⁰. Należą do nich, po pierwsze, zarządzanie swoim czasem, po drugie, skupienie się na świecie zewnętrznym organizacji, po trzecie, budowanie na zaletach swoich i podwładnych oraz danej sytuacji, po czwarte, skupienie się na kilku głównych dziedzinach, ustalenie priorytetów i po piąte, podejmowanie skutecznych decyzji³⁵¹.

Funkcja planowania i podejmowania decyzji

Planowanie ma duże znaczenie w działalności każdej firmy. Tymczasem kierownictwo małych podmiotów nie przywiązuje większej wagi do tej funkcji zarządzania. Głównymi przesłankami **planowania** w małych firmach są prostota i praktyczność (o ile taki proces w ogóle występuje)³⁵². Istnieje przekonanie, że ta funkcja jest potrzebna tylko w dużych jednostkach i tam powinna być realizowana. Tworzenie formalnych planów, zapisywanie celów nadrzędnych, harmonogramów, programów rozwojowych jest niekiedy uznawane przez właścicieli za czasochłonne, kosztowne i niepotrzebne. Twierdzą oni, że plany mają w głowie. Wyjątek stanowią przypadki biznesplanów, dotyczących wybranych przedsięwzięć rozwojowych, przygotowywanych z reguły dla potrzeb zewnętrznych, np. dla banków, funduszy unijnych, inwestorów.

W odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw, gdzie plany są zazwyczaj bardzo szczegółowe, sformalizowane, wspierane programami komputerowymi oraz wielokrotnie kontrolowane i modyfikowane przez specjalistów do spraw planowania, ta funkcja w małych firmach jest często zaniedbywana. Na jej realizację brakuje umiejętności, środków i czasu. Właściciel jest zaangażowany w wiele innych bieżących spraw, zastanawia się nad przyszłością, kiedy pojawia się nowa okazja lub pogarsza się sytuacja firmy. Planowanie, często prowadzone bez wcześniejszego rozpoznania warunków zewnętrznych, prognozowania, ustalenia wyraźnego sformułowanych, konkretnych celów, jest nieformalne i sporadyczne. Poważną przeszkodę stanowią brak odpowiednich systemów monitorowania otoczenia oraz gromadzenia i przetwarzania informacji. Stwarza to dla małej firmy wiele zagrożeń. Brak lub nieumiejętne rozeznanie rynku może spowodować przeszacowanie popytu i niedostrzeżenie konkurencji. Zaniechanie ciągłego obserwowania otoczenia wywołuje problemy z rozpoznaniem pojawiających się w nim szans i zagrożeń, co pogarsza perspektywy rozwojowe firmy. Właściciele często nie potrafią wyraźnie sprecyzować celów, misji i wizji rozwoju³⁵³.

³⁵⁰ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 11.

³⁵¹ Ibidem, s. 36-37.

³⁵² M. Smolarek, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanista”, Sosnowiec 2008, s. 46, 98.

³⁵³ B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 229-230.

T. Dickey uważa, że planowanie zmienia się wraz z rozwojem i wzrostem małej firmy, staje się coraz bardziej formalne. Wyróżnia trzy podstawowe etapy³⁵⁴:

- 1) proste planowanie finansowe i budżetowanie;
- 2) planowanie oparte na prognozowaniu i przewidywaniu;
- 3) formalne planowanie strategiczne.

Aspekty planowania strategicznego w małych firmach szczegółowo analizuje na podstawie przeprowadzonych badań A. Kaleta i jednoznacznie twierdząco odpowiada na pytanie, czy małym firmom przydatne są dalekosiężne strategie. W odróżnieniu od dużego biznesu okresy planowania są stosunkowo krótkie, na rok, 2 lata, rzadziej na 3 lata do przodu. Im mniejsza jest firma, tym krótsza jest perspektywa czasowa. Myślenie perspektywiczne daje małym firmom możliwość dopełnienia swoistej elastyczności działania o zdolność do strategicznego, świadomego kształtowania rozwoju i przejmowania inicjatywy. Jest to szczególnie ważne, jeśli wziąć pod uwagę kolejną cechę małych firm, a mianowicie zagrożenia wynikające z popełnienia błędów, takich jak nadmierne rozproszenie środków, nietrafna ocena ryzyka, pominięcie okazji. Brak wystarczających rezerw pozwalających zrekompensować skutki błędów powoduje, że właściciel nie może pozwolić sobie na ryzyko eksperymentowania, działania metodą prób i błędów. Niezbędne jest więc planowanie działań strategicznych wraz z rozpoznaniem ich długofalowych konsekwencji. Potrzebna jest dokumentacja strategii, a przynajmniej jej kluczowych elementów: sformułowanie wizji przyszłości, misji, celów rozwojowych oraz ustalenie harmonogramu realizacji działań³⁵⁵.

Proces planowania w małych firmach badali L.R. Watts i J.G. Ormsby. Największy związek z efektywnością firmy mają takie sfery planowania operacyjnego jak personel, finanse, marketing i operacje. W planowaniu strategicznym to określenie pozycji strategicznej, szans i zagrożeń, silnych i słabych stron³⁵⁶. Z badań C.B. Mueller i D.W. Naffziger wynika, że planowanie strategiczne częściej jest realizowane w firmach, które mają większe zatrudnienie i większe obroty, menedżerowie mają większe doświadczenie kierownicze i posiadają wykształcenie w zakresie zarządzania³⁵⁷.

Niedocenie planowania przez małych przedsiębiorców powoduje, że charakteryzuje się ono wieloma specyficznymi cechami przedstawionymi na rysunku 3.2.

³⁵⁴ T. Dickey, *Planowanie finansowe w małej firmie*, tłum. M. Perek, „Znak”. Signum, Kraków 1995, s. 20-28.

³⁵⁵ A. Kaleta, *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 70-81.

³⁵⁶ L.R. Watts, J.G. Ormsby, *The effect of operational and strategic planning on small firm performance*, „Journal of Small Business Strategy” 2015, no. 1(2), s. 27-35.

³⁵⁷ C.B. Mueller, D.W. Naffziger, *Strategic planning in small firms. Activity and process realities*, „Journal of Small Business Strategy” 2015, no. 10(1), s. 78-85.



Rysunek 3.2. Specyficzne cechy planowania w małych firmach

Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, Warszawa 2010, s. 26.

Podejmowanie decyzji w małych firmach także ma swoją specyfikę. Proces ten najczęściej jest zdeterminowany przez właściciela, a pracownicy nie mają większego wpływu lub w ogóle w nim nie uczestniczą. Oznacza to, że jakość decyzji zależy od cech osobowościowych właściciela. Są to wybory sytuacyjne, oparte na jego intuicji i doświadczeniu. Ponieważ to przeważnie decyzje jednoosobowe i podejmowane przez głównego decydenta w firmie, ich czas opracowania, podejmowania i realizacji jest krótki. Eliminuje to także konflikt celów i interesów. Istotną barierą jest utrudniony dostęp do informacji zewnętrznych i uproszczony system przetwarzania informacji. Właściciele firmy rzadko korzystają z pomocy konsultantów, przyjmują więc na siebie całe ryzyko podjęcia i wdrożenia błędnej decyzji.

Funkcja organizowania.

Niewielkie zatrudnienie i niewysoki stopień dywersyfikacji powodują, że organizacja małych firm jest dość prosta. Elementy konstrukcyjne organizacji³⁵⁸ mają następujące cechy charakterystyczne:

1) projektowanie stanowisk pracy: podział stanowisk pracy odbywa się na zasadzie funkcji, przy czym specjalistyczne funkcje kierownicze (finanse, marketing, administracja, sprzedaż itp.) wchodzi w zakres obowiązków właściciela. W najmniejszych podmiotach formalnego podziału pracy może w ogóle nie być. Pracownicy wykonują wszystkie potrzebne zadania, na które pozwalają ich kompetencje, dlatego muszą być bardziej wszechstronni, samodzielni

³⁵⁸ R.W. Griffin, op. cit., s. 343.

i odpowiedzialni. W miarę zwiększenia rozmiarów firmy rozwija się specjalizacja, tworzone są opisy stanowisk pracy, zwiększa się zakres formalizacji;

2) grupowanie stanowisk pracy: przy niewielkim zatrudnieniu nie ma potrzeby grupowania stanowisk pracy. Wraz ze zwiększeniem liczby pracowników mogą być tworzone grupy. Wybór kryteriów grupowania zależy od specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej. W firmach produkcyjnych stanowiska pracy łączy się w grupy na podstawie podobieństwa realizowanych zadań, w firmach usługowych pracownicy tworzą kilkusobowe zespoły zajmujące się konkretnymi grupami klientów, w firmach handlowych – konkretną grupą towarów;

3) ustalenie relacji podporządkowania: w małych firmach relacje te są bardzo przejrzyste. Hierarchia zależności obejmuje dwa składniki – jedność rozkazodawstwa (każde stanowisko w organizacji powinno być powiązane stosunkiem podporządkowania z jednym i tylko jednym szefem) i zasadę skalarną (od najniższego do najwyższego stanowiska w organizacji powinna przebiegać wyraźna i nieprzerwana linia władzy)³⁵⁹. W małych firmach, gdzie jest tylko jeden właściciel, stanowi on jedyne centrum decyzyjne, co zapewnia jedność rozkazodawstwa. W spółkach zasada ta jest często łamana, ponieważ właściciele dzielą między sobą funkcje i zadania kierownicze. Może to z jednej strony powodować wydawanie sprzecznych poleceń podwładnym, z drugiej zaś przyczynić się do zwiększenia elastyczności firmy, szybkości i efektywności podejmowania decyzji. Przy dokładnym ustaleniu relacji podporządkowania można uniknąć negatywnych skutków nieprzestrzegania zasady jedności rozkazodawstwa. Przestrzeganie zasady skalarnej w małych firmach jest uproszczone, ponieważ struktura jest prosta, składa się z 1-2 szczebli zarządzania. Rozpiętość kierowania w mniejszych firmach równa się zasięgowi kierowania, w większych kształtuje się w zależności od realizowanych procesów;

4) podział uprawnień władczych: pełnia władzy znajduje się w rękach właściciela firmy lub osoby przez niego wskazanej. Jest on w bezpośrednim zasięgu podwładnych, którym rzadko przekazuje swoje uprawnienia i odpowiedzialność. Małe firmy są najczęściej scentralizowane, delegowanie jest realizowane niechętnie. Właściciel ponosi pełną odpowiedzialność finansową, może się obawiać przekazywania realizacji zadań podwładnym, często ma trudności z zawieraniem pracownikom i zaufaniem do ich kompetencji i intencji. Podejmuje decyzję o delegowaniu, kiedy nie nadąza z realizacją wszystkich zadań lub nie posiada odpowiednich kwalifikacji, a wśród podwładnych jest osoba, której wiedzy może zaufać. Dotyczy to dziedzin, takich jak zaopatrzenie, zbytni, marketing, księgowość, sprawy administracyjne. B. Glinka podkreśla, że ograniczenie delegowania uprawnień może mieć dla firmy niekorzystne konsekwencje³⁶⁰:

³⁵⁹ Ibidem, s. 354.

³⁶⁰ B. Glinka, *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2008, t. 16, nr 5, s. 100-106.

- skupiając się na codziennych zadaniach, właściciel zaniedbuje kwestie strategiczne;
- wydłuża się czas reakcji na sygnały rynkowe;
- w sytuacjach skrajnych może spaść jakość obsługi klienta, produkcji/usług;
- zasoby firmy są źle wykorzystywane;
- zaangażowanie pracowników w sprawy firmy jest niewielkie;
- pracownicy mają niewiele okazji do uczenia się i zbierania różnorodnych doświadczeń.

Należy tu jednak zauważyć, że małe firmy często rezygnują z delegowania uprawnień na koszt outsourcingu;

5) koordynacja: w małych firmach jest to kolejne zadanie realizowane przez właściciela. Jej głównym mechanizmem jest hierarchia kierownicza. Niedostatek lub nieskuteczność koordynacji może utrudnić firmie osiągnięcie wyników na wymaganym poziomie. Właściciel poświęca dużo uwagi skoordynowaniu, po pierwsze, pracy podwładnych, a po drugie, procesów zaopatrzenia, produkcji/świadczenia usługi, sprzedaży. Niezadowalające jest zintegrowanie celów firmy i realizowanych procesów i programów, a także planowania i kontroli wykonania planów;

6) rozróżnienie między stanowiskami liniowymi i sztabowymi: w małych firmach rolę linii i sztabu pełni właściciel. Dlatego też nie ma problemu z nasileniem administracji.

Struktura organizacyjna w małych firmach rzadko bywa tworzona od razu, przy niewielkiej liczbie pracowników nie jest to potrzebne. W miarę wzrostu zatrudnienia struktura kształtuje się często w sposób spontaniczny. Obok korzyści taki sposób jej powstania może prowadzić do poważnych błędów wywołanych nielogicznym podziałem obowiązków, znikomym stopniem formalizacji, chaotycznym przebiegiem procesów pracy, brakiem regulaminów organizacyjnych, zakresów czynności, sformalizowanych systemów ocen okresowych³⁶¹. W małych firmach przeważają płaskie, proste i przejrzyste struktury liniowe, w których występuje jedno centrum decyzyjne w osobie właściciela, a droga przekazywania informacji jest krótka i bezpośrednia. To, a także brak negatywnych czynników, takich jak sztywność i biurokratyzacja procedur, tłumienie inicjatyw, wydłużenie czasu przepływu informacji między pracownikami stanowi szansę do wprowadzenia szybkich zmian, zwiększenia elastyczności firmy, przystosowania się do zmiennych warunków otoczenia i wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych³⁶².

³⁶¹ B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 232; T. Oleksyn, *O tym, co istotne...*, op. cit., s. 20.

³⁶² R. Wolański, *Opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 21.

Funkcja przewodzenia

Zadaniem właściciela małej firmy jest takie kierowanie ludźmi, które będzie dla nich motywujące i zachęcające do lepszego współdziałania na rzecz firmy, wzrostu wydajności i aktywności. Pracownicy odgrywają tu większą rolę w realizacji celów, niż ma to miejsce w dużych organizacjach. Przewaga konkurencyjna małych firm rzadko jest budowana na nowych technologiach, innowacyjnych produktach lub opanowaniu globalnego rynku. Ich główne atuty stanowią bliskie, zindywidualizowane kontakty z klientami, nieformalna, szybka komunikacja, elastyczność działań. Zapewnić je mogą pracownicy – ich wiedza, umiejętności współpracy, otwartość, przedsiębiorczość, lojalność. Dla nich czynnikiem motywacyjnym jest specyficzna atmosfera pracy, bezpośrednie, często rodzinne lub przyjacielskie kontakty z kierownictwem, różnorodny zakres prac i obowiązków, elastyczność i samodzielność działania³⁶³.

W małych firmach w procesie zarządzania zasobami ludzkimi występuje wiele utrudnień. Sposób rekrutacji pracowników nie zawsze zapewnia dobór osób o odpowiednich umiejętnościach, a optymalny skład osobowy jest w małych firmach niezwykle ważny. Nawet jeden niekompetentny, nieuczciwy, nieodpowiedzialny pracownik może wywołać wiele problemów. Dlatego często zatrudniani są członkowie rodziny, osoby znajome lub polecane przez zaufane źródła. Ogranicza to liczbę kandydatów. Sprawdzanie przydatności kandydatów do pracy odbywa się zazwyczaj za pomocą rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej przez właściciela. Jak pisze W. Golnau, metody doboru są łatwe, niekosztowne i mało pracochłonne³⁶⁴. Mimo że właściciele często potrzebują wsparcia specjalistów, mają opory przed ich zatrudnianiem. Obawiają się, że nie będą mogli dorównać im wiedzą, ujawni się wtedy ich własna niekompetencja. W firmach nie ma stałych szkoleń sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji zawodowych ani specjalnych programów rozwoju kadry. Podnoszenie kwalifikacji personelu uwarunkowane jest koniecznością efektywnego wykonania bieżących zadań oraz dostosowaniem umiejętności pracowników do zmian związanych z wdrożeniem nowych technologii, techniki, procesów i systemów. Bieżące szkolenia odbywają się przeważnie na stanowisku pracy, są prowadzone przez właściciela lub doświadczonego współpracownika. Osoby zatrudnione w małych firmach często podejmują naukę i uczestniczą w szkoleniach na własny koszt. Znaczne możliwości w tym obszarze tworzą programy unijne i rządowe, oferujące bezpłatne kursy i szkolenia dla menedżerów i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Motywowanie podwładnych ma ograniczony i często intuicyjny charakter, jest mniej sformalizowane niż w dużych organizacjach, uzależnione od podejścia i subiektywnej oceny właściciela. Stosowane są różne narzędzia: przymusu (rozkazy, polecenia,

³⁶³ H. Bieniok (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1995, s. 87.

³⁶⁴ W. Golnau, *Selekcja kandydatów do pracy*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 146.

rady właściciela), zachęty (głównie ekonomiczne – płaca zasadnicza, premia, nagroda), perswazji (z uwagi na bezpośrednie kontakty właścicielowi jest łatwiej przekonywać podwładnych do własnych racji). Brak możliwości awansu, niska samodzielność podejmowanych decyzji, w związku z tym niezaspokojenie potrzeb samorealizacji, nie sprzyjają wysokiej motywacji pracowników. Wykonują oni różne zadania, często łączą pracę fizyczną i umysłową. Muszą szybko się uczyć i być bardziej samodzielni. Ich rozwój zawodowy w dużej mierze zależy od własnych ambicji i motywacji³⁶⁵.

Styl kierowania w małych firmach jest także uwarunkowany jej specyficznymi cechami. Im mniejsza jest firma, tym więcej zadań właściciel wykonuje osobiście. Łączy on trzy role: stratega, zarządcy i lidera³⁶⁶. Jako strateg ma za zadanie zidentyfikować czynniki przewagi konkurencyjnej swojej firmy, szybko reagować na pojawiające się okazje. Jako zarządca ma obowiązek efektywnie zorganizować działalność firmy, rozdzielić pracę i zasoby, ustalić metody pracy i skontrolować jej wykonanie. Jako lider powinien być wizjonerem, inspirować innych, przyciągać i wierzyć w ludzi³⁶⁷. Proces kierowania utrudnia konieczność wykonywania przez niewielki zespół różnorodnych prac i obowiązków związanych z zaopatrzeniem, produkcją, sprzedażą, księgowością, marketingiem itp. Zadania nie ułatwia brak formalnych struktur i procedur, a także niewystarczająca wiedza kierownictwa w zakresie zarządzania, stąd zastępowanie jej intuicją, zdrowym rozsądkiem³⁶⁸. T.J. Strzelecki podkreśla ścisły związek pomiędzy skutecznością kierowania a umiejętnością dobrania przez kierownika odpowiedniego stylu z uwzględnieniem cech osobowościowych zarówno jego, jak i podwładnych, a także wymogów sytuacji³⁶⁹.

Analizując wyniki wielu badań dotyczących roli i znaczenia przywództwa, G.C. Avery dochodzi do wniosku, że ma ono większy wpływ na wyniki

³⁶⁵ Proces zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach jest szczegółowo omówiony w: S. Berska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie firm regionu łódzkiego)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 243-254; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 123-138; M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. 2 uaktual. i rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; E. Tabaszewska, *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), op. cit., s. 133-134; Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer Polska business, Warszawa 2013.

³⁶⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 469-470.

³⁶⁷ E. Mieszajkina, *Znaczenie przywództwa...*, op. cit., s. 1128-1134.

³⁶⁸ Eadem, *Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 4, s. 39-51.

³⁶⁹ T.J. Strzelecki, *Organizacja pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995, s. 99.

w małych firmach niż w dużych³⁷⁰. Dlatego tak ważne jest wypracowanie właściwego stylu kierowania, pozwalającego na zbudowanie zespołu pracowników podzielających wspólne cele, lojalnych, zadowolonych z pracy, kreatywnych. Pełne wykorzystanie potencjału wiedzy i umiejętności personelu może dać małym firmom znaczącą przewagę konkurencyjną. Styl kierowania powinien odpowiadać sytuacji firmy i kwalifikacjom zespołu. Najodpowiedniejsza wydaje się koncepcja sytuacyjnego przywództwa, zgodnie z którą styl kierowniczy powinien być dopasowany do poziomu wiedzy, umiejętności i dojrzałości pracowników. W młodych firmach i przy niskich kompetencjach personelu styl kierowania jest bardziej autorytarny. Z czasem, gdy kształtuje się struktura firmy, a podwładni pogłębiają swoje kompetencje, styl zmienia się na bardziej demokratyczny³⁷¹. Skuteczny menedżer powinien w sposób elastyczny dobierać instrumenty i metody kierowania swoimi podwładnymi, stąd jednym z jego głównych zadań jest poznanie ich umiejętności i potrzeb. Pracownicy utożsamiają osobę przedsiębiorcy (właściciela, menedżera) z firmą, od niego zależy stabilność zatrudnienia, wynagrodzenie. Dlatego styl autokratyczny (wyraźne cele, jednoosobowe, pewne decyzje itp.) jest niejako narzucany przez oczekiwania podwładnych. Delegowanie uprawnień, omówienie z wykonawcami celów, metod pracy może być odebrane jako przejaw słabości, niezdecydowania, niewiedzy, podważyć autorytet kierownika. Jednak właściciele małych firm powinni mieć świadomość, że model autokratyczny nie zapewnia efektywności na dłuższą metę. Dlatego należy uzupełniać go elementami stylu demokratycznego, tworząc klimat zaufania, omawiając problemy związane z wykonywaną pracą, przekazując wiele informacji.

J. Strużyńska do najistotniejszych cech systemów zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach zalicza³⁷²:

1) uwzględnianie podstawowych, elementarnych narzędzi wywoływania poczucia bezpieczeństwa, stabilności zatrudnienia, ciągłości pracy, pewności wypłacalności przedsiębiorcy;

2) jasne i proste zasady współpracy i funkcjonowania w małej zbiorowości, gdzie wszyscy pracownicy znają się i mają przez to specyficzną formę kontroli nad sobą;

3) stosowanie środków bezpośrednich pochwał, „głasków”, doceniania efektów i wyników pracy przez właściciela;

4) uwzględnienie w bardzo dużym stopniu wpływu stylu kierowania właściciela na wszystkich pracowników;

³⁷⁰ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tłum. G. Dąbkowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 31-32.

³⁷¹ K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi, *Jednominutowy menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony-podwładny*, tłum. W. Sztukowski, MT Biznes, Warszawa 2008.

³⁷² J. Strużyńska, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s. 119.

5) redukowanie formalnych kanałów komunikacji i budowanie atmosfery przyjaznej firmy rodzinnej.

Zasoby ludzkie w małych firmach mają kluczowe znaczenie, to za ich pośrednictwem zarządza się wszystkimi pozostałymi zasobami³⁷³. To pracownicy pozyskują i przetwarzają niezbędne informacje, wykorzystują, doskonalą, modyfikują maszyny, urządzenia i inne zasoby rzeczowe, zdobywają i gospodarują środkami finansowymi. Ich wiedza, doświadczenie, umiejętności wpływają na możliwość i efektywność realizacji różnorodnych zadań³⁷⁴. Dopóki nie istnieje możliwość klonowania ludzi, stanowią oni jedyny niepowtarzalny zasób organizacji.

Funkcja kontrolowania

Kontrola zamyka cykl zarządzania i stanowi jednocześnie punkt wyjścia do nowego cyklu. W małych firmach jest sprawowana przez właściciela, który na bieżąco może obserwować całość realizowanych procesów i korygować pojawiające się odchylenia. Rzadko koncentruje się na kontroli strategicznej (co wynika z ograniczeń planowania strategicznego, o czym wspomniano wyżej). Na poziomie firmy dominuje kontrola okresowa (kwartalna lub roczna), co ogranicza uzyskanie dużej elastyczności procesów dostosowywania się do wymogów otoczenia. Brakuje systemu systematycznej analizy i szybkiego wykorzystania informacji uzyskanych w procesie kontroli w celu przygotowania i wdrożenia działań korygujących.

Duży biznes rozumie krytyczne znaczenie kontroli wewnętrznej. Wiele małych firm lekceważy tę funkcję zarządzania, uważając, że jest zbędna. A przecież są one, w nie mniejszym stopniu niż duże, narażone na działania nieuczciwych producentów i dostawców, kradzież przez klientów, malwersacje i oszustwa pracowników. S. Campbell i J. Hartcher podkreślają, że mała firma ma ograniczone zasoby, więc właściciel musi być aktywny i czujny, aby je chronić. System kontroli wewnętrznej ma pomóc w zarządzaniu zasobami i dać pewność, że operacje są realizowane prawidłowo i skutecznie. Cztery główne jego składniki to³⁷⁵:

1) kontrola zasobów ma na celu ochronę zasobów materialnych i niematerialnych oraz zminimalizowanie strat wynikających z niekorzystnych zdarzeń wewnętrznych i zewnętrznych;

2) kontrola dokładności i wiarygodności informacji finansowych powinna zapewnić zgromadzenie odpowiednich danych dla prawidłowego zarządzania i sporządzenia raportów finansowych;

3) kontrola przestrzegania przepisów prawa regulującego działalność gospodarczą oraz innych norm i obowiązków związanych z prowadzoną działalnością zmniejsza ryzyko popełnienia wykroczeń i błędów;

³⁷³ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, tłum. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 14.

³⁷⁴ B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 225.

³⁷⁵ S. Campbell, J. Hartcher, *Internal controls for small business*, CPA Australia, Melbourne 2003, s. 6-7.

4) kontrola osiągnięcia celów firmy pozwala przy ewentualnych odchyleniach dokonać odpowiedniej korekty w stosunkowo krótkim czasie.

Kontrola w małych firmach realizowana jest przy użyciu niesformalizowanych metod. Codzienny kontakt ze wszystkimi pracownikami daje właścicielowi możliwość zainteresowania się tym, co i jak robią. Dokonywana jest w ten sposób obserwacja i rejestracja pozytywów i negatywów przebiegu pracy. Stwarza to możliwość wydania stosownych poleceń umożliwiających usunięcie pojawiających się nieprawidłowości, przekazania informacji o efektach pracy i zachęcenia do zwiększenia efektywności. H. Bieniok nazywa tę technikę kontrolą przez obchód. Jej zalety to prostota, budowanie przyjaznej atmosfery w zespole, wzrost efektywności pracy. Sprawdza się szczególnie wówczas, gdy nie oznacza wtrącania się właściciela w sprawy osobiste swoich podwładnych i udawania sztucznej przyjaźni³⁷⁶. Sporadycznie w małych firmach można zaobserwować inne sposoby przeprowadzenia kontroli – przez inwigilację, wyjątki, punkty strategiczne i controlling.

Można się zgodzić z powszechną opinią, że sukces małej firmy w największym stopniu zależy od wiedzy i kwalifikacji właściciela, który jednocześnie jest menedżerem.

3.2.2. Kompetencje właściciela małej firmy

Kompetencje, czyli konglomerat opanowanej wiedzy, umiejętności i postaw, wyróżniają daną osobę łatwością sprawnej, skutecznej, odpowiadającej oczekiwaniom jakościowym realizacji danych zadań. Do tego zestawu można dodać jeszcze cechy osobowościowe i doświadczenie³⁷⁷. Zdaniem A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek obejmują one „motywy, cechy osobowości zdolności i umiejętności poznawcze, wiedzę oraz umiejętności interpersonalne”³⁷⁸. Działania osoby kompetentnej powinny spełniać obowiązujące w danej organizacji kryteria.

Kompetencji właścicieli małych firm nie można ocenić w sposób jednoznaczny, jest wiele przykładów zarówno bardzo profesjonalnego zarządzania, jak i całkiem intuicyjnego. Niektórzy z nich chętnie korzystają z pomocy zewnętrznych specjalistów i konsultantów, inni zaś polegają na własnym doświadczeniu i zdrowym rozsądku. J. Kirkwood podkreśla, że istnieje wyraźna zależność między rozwojem małej firmy a aspiracjami właściciela, jego cechami osobowości,

³⁷⁶ H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, cz. 2: Metody zarządzania*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999, s. 240-243.

³⁷⁷ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14; R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 19-20.

³⁷⁸ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 32.

wykształceniem, motywacją³⁷⁹. Kierowanie małą firmą wymaga rozwiązywania złożonych problemów związanych z konkurencyjną pozycją, jakością produktów i usług, płynnością finansową, zatrudnieniem, współpracą z interesariuszami. Bez znajomości funkcji i metod zarządzania, a także stałego uczenia się prowadzenie małej firmy nie jest możliwe.

Kluczowe znaczenie dla powodzenia biznesu ma plan działania i jego umiejętne wdrożenie, a nie ulgi podatkowe czy unijne dotacje. Potwierdzają to dane wydawnictwa gospodarczej Cribis.pl, z badań której wynika, że nie pierwszy, a trzeci rok działalności jest kluczowy dla dalszego funkcjonowania firmy. Na początku właściciel zazwyczaj dysponuje planem biznesowym, niezbędnymi środkami finansowymi, stopniowo zdobywa klientów. Jeśli skoncentruje się na bieżących operacjach i nie bierze pod uwagę perspektywy strategicznej, zaczyna po pewnym czasie mieć problemy. Niestety, często jest już za późno, żeby zmienić strategię. Potwierdzają to również dane GUS – wskaźnik przeżywalności firm po pierwszym roku działalności wynosi ponad 70%, a po trzech latach – około 50%. Badania Cribis.pl wskazują, że firmy najczęściej kończą działalność pomiędzy 25. a 36. miesiącem życia. Upadają firmy, których właściciele nie potrafili samodzielnie nimi zarządzać po zrealizowaniu biznesplanu opracowanego na potrzeby rozpoczęcia działalności gospodarczej (często przez specjalistów z zewnątrz lub z ich wyraźną pomocą). Spośród firm założonych w Polsce w 2011 r. pierwszy rok działalności przeżyło prawie 86% z nich, dwa pierwsze lata – 70%, trzy – 54%, cztery – 47%, pięć – 44%³⁸⁰.

Adaptacja do współczesnego, szybko zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonują małe firmy, wymaga podjęcia szybkich i zdecydowanych działań w zakresie zmiany koncepcji biznesu i paradygmatu zarządzania. Na główne zasady wskazuje D. Jamali³⁸¹:

- wartość dodana jako fundament społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- jakość jako istotny warunek konkurencyjności;
- reagowanie na zmiany w otoczeniu zewnętrznym i potrzeby klientów;
- zwinność i elastyczność w komunikowaniu się i działaniu;
- innowacyjność, wspieranie nowych pomysłów, wykorzystywanie kreatywności i entuzjazmu pracowników;
- integracja portfela technologii dla osiągnięcia wyraźnej przewagi konkurencyjnej;

³⁷⁹ J. Kirkwood, *To grow or not? Growing small service firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, no. 3, s. 485-503.

³⁸⁰ *Przeżywalność firm w Polsce rośnie. Kluczowy jest trzeci rok działalności*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artukul/przezywalnosc-firm-w-polsce-rosnie-kluczowy,107,0,2001259.html> [dostęp: 18.12.2016].

³⁸¹ D. Jamali, *Changing management paradigms. Implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, vol. 24, no. 2, s. 109.

- współdziałanie, tworzenie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów.

Kompetencje właścicieli w dużo większym stopniu wpływają na sytuację małych firm, niż ma to miejsce w dużych organizacjach gospodarczych, gdzie istnieje sztab specjalistów z różnych dziedzin. Wiele autorów za jedną z głównych wewnętrznych przyczyn upadku małych firm uważa niedostateczną wiedzę w obszarze zarządzania³⁸². Wśród najczęściej wymienianych innych przyczyn znajdują się: zła strategia zarządzania, nieumiejętność nawiązania dobrych stosunków z dostawcami i klientami, niekompetencja kluczowych osób, brak wizji, brak umiejętności zarządzania, zły projekt produktu i nieumiejętna jego implementacja, brak zdolności technicznych, błędna polityka finansowa. G. Beaver analizując wyniki prac badaczy z różnych krajów dotyczących kompetencji właścicieli małych firm, stwierdził, że ich wzrost poważnie ograniczają problemy organizacyjne i nieumiejętne zarządzanie. To proste i naiwne myśleć o właścicielu/zarządcy jako jedynym zasobie kierowniczym. Należy zastanowić się, w jaki sposób można zorganizować i zarządzać procesem rozwoju biznesu dzięki rekrutacji i zatrudnieniu profesjonalnych menedżerów. Głównym problemem jest stworzenie zrównoważonego zespołu kierowniczego, który łączyłby w sobie odpowiednie umiejętności i zdolności funkcjonalne, potrafiłby opracować strukturę organizacyjną i system podejmowania decyzji. W wielu badaniach dotyczących postaw właścicieli małych firm stwierdzono, że właściciele niechętnie delegują obowiązki podwładnym mimo braku posiadania własnych kwalifikacji zawodowych. Często niechętnie reagują na propozycje pracowników dotyczące zmiany metod pracy, interpretując to jako krytykę swoich umiejętności biznesowych i zarządzania. Głównym czynnikiem pomyślnego rozwoju wielu małych firm jest zdolność właściciela do budowy, utrzymania i motywowania zrównoważonego zespołu kierowniczego, posiadania wartości społecznych i umiejętność stworzenia odpowiedniej atmosfery³⁸³.

Przypisywanie tak dużego znaczenia kompetencjom właścicieli i osób pełniących kluczowe role wynika z faktu, że stanowią one jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej. S. Spinelli i R.J. Adams uważają, że przedsiębiorca

³⁸² F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 116-121; M. O'Dwyer, E. Ryan, *Management development for owner/managers of micro-enterprises in Ireland. A new approach*, [w:] *Conference Proceedings – 22nd ISBA National Small Firms Policy & Research Conference*, Leeds 1999, s. 1055-1071; K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, wyd. 2 popr. i uzupeł., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, s. 114; S. Thornhill, R. Amit, *Learning from failure. Organizational mortality and the resource-based view*, Analytical Studies Branch Research Paper Series, Statistics Canada, 2003, no. 202; A.J. Zacharkis, G.D. Meyer, J. de Castro, *Differing perceptions of new venture failure. A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs*, „Journal of Small Business Management” 1999, vol. 37, no. 3, s. 1-14.

³⁸³ G. Beaver, *Small business, entrepreneurship and enterprise development*, Pearson Higher Education, London 2002, s. 43-46.

powinien posiadać wystarczające kompetencje, by odpowiedzieć na wiele zasadniczych, decydujących o sukcesie małej firmy pytań³⁸⁴:

- Jakie są główne problemy i luki i jakie mogą wywołać konsekwencje?
- Czego brakuje firmie?
- Jakie korzystne i niekorzystne wydarzenia mogą pojawić się w firmie i jej otoczeniu?
- Co mogłoby uczynić ofertę firmy bardziej atrakcyjną?
- Czy rynki, technologie, konkurenci, metody zarządzania, ryzyko finansowe ulegną zmianie? Co i kto może spowodować te zmiany?
- Jakie zasoby są niezbędne, by rozwinąć biznes?
- Czy zespół jest odpowiedni?

By odpowiedzieć na te pytania, właściciel małej firmy powinien posiadać odpowiednie kompetencje. Nie można stworzyć jednej zamkniętej ich listy. Specyfika firmy, otoczenia, w którym funkcjonuje, może wymagać posiadania bardzo szczegółowych lub specyficznych umiejętności. Można jedynie dokonać ich pewnego usystematyzowania, pogrupowania. Funkcjonalny podział kompetencji proponuje G. Filipowicz³⁸⁵:

1) **kompetencje osobiste** – wpływają na jakość wykonywania indywidualnych zadań. Należą do nich: dążenie do rezultatów, elastyczność myślenia, rozwój zawodowy, gotowość do uczenia się, kreatywność, myślenie analityczne, organizacja pracy własnej, otwartość na zmiany, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, radzenie sobie ze stresem i z niejednoznacznością, samodzielność, sumienność, zarządzanie czasem;

2) **kompetencje społeczne** – wpływają na jakość wykonywania zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Obejmują: autoprezentację, budowanie relacji i otwartość na innych, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, identyfikację z firmą, komunikatywność, kulturę osobistą, negocjowanie, obycie międzykulturowe, orientację na klienta, znajomość i stosowanie procedur, współpracę w zespole, wywieranie wpływu;

3) **kompetencje menedżerskie** – związane są z zarządzaniem pracownikami. Są to: myślenie strategiczne, planowanie, budowanie sprawnej organizacji, delegowanie zadań, przywództwo, motywowanie, ocena i rozwój podwładnych, coaching, kierowanie zespołami, rozwiązywanie konfliktów, kontrolowanie, odwaga kierownicza, zarządzanie informacjami, zarządzanie przez cele, zarządzanie procesami, projektami, zmianą;

4) **kompetencje specjalistyczno-techniczne** – odnoszące się do specyficznych zakresów wiedzy lub umiejętności. Zalicza się do nich umiejętności

³⁸⁴ S. Spinelli, R.J. Adams, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016, s. 82-83.

³⁸⁵ Szczegółowy opis, katalog, profile kompetencji zaprezentowano w: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 95-109.

w zakresie analizy i diagnozy rynku, pozyskiwania i analizy danych, informatyki, budżetowania, rachunkowości, księgowości, rekrutacji i selekcji, rozliczania i administrowania wynagrodzeniami, dystrybucji, ewaluacji projektów.

Właściciel małej firmy potrzebuje przede wszystkim kompetencji menedżerskich, czyli przygotowania do wykonywania konkretnych zadań związanych z zarządzaniem. Jej uzupełnieniem powinna być fachowa wiedza, która jest „w dużej części połączeniem zdrowego rozsądku, wiedzy specjalistycznej i umiejętności, które zdobywamy, wykonując jakikolwiek zawód. Bierze się ona z nauki, którą czerpiemy w miejscu pracy, a ujawnia się jako charakterystyczne dla człowieka z grona profesjonalistów wyczucie różnego rodzaju przeszkód i pułapek, w które może wpaść niedoświadczony nowicjusz”³⁸⁶. Niezbędne są także umiejętności rozwiązywania problemów, komunikowania się, obserwowania sytuacji i elastycznego adaptowania się do zmian. Do tego zestawu należy dodać zdolności do twórczego myślenia, innowacyjność, aktywność, kreatywność, gotowość do ciągłego uczenia się, determinację, otwartość na propozycje współpracowników i interesariuszy, chęć eksperymentowania, przywództwo.

Porównując przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces i tych, którzy nie mieli dobrych wyników lub ponieśli porażkę, D. McClelland ustalił kompetencje występujące częściej w pierwszej grupie niż średnio w całej badanej zbiorowości³⁸⁷:

- 1) proaktywność – inicjatywa, asertywność;
- 2) zorientowanie na osiągnięcia – dostrzeganie i wykorzystywanie okazji, zorientowanie na efektywność i wysoką jakość pracy, monitoring i systematyczne planowanie;
- 3) zaangażowanie w spełnianie obowiązków i rozpoznawanie hierarchii ważności relacji biznesowych.

Jakość zarządzania organizacją, zdaniem J.M. Moczydłowskiej, „stanowi wypadkową kompetencji kadry zarządzającej i motywacji menedżerów do wykorzystania kompetencji w praktyce. Dlatego kompetencje kadry zarządzającej stanowią warunek konieczny do budowania, doskonalenia i wykorzystywania wszystkich pozostałych kompetencji firmy: organizacyjnych, rynkowych, finansowych, marketingowych i innych”³⁸⁸. W małej firmie to właściciel podejmuje decyzje we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, to on, zatrudniając pracowników, buduje kompetencje w perspektywie firmowej, powinien więc posiadać wysoki poziom własnych kompetencji.

L. Gratton i S. Ghoshal z Londyńskiej Szkoły Biznesu uważają, że rola poszczególnych osób w ustalaniu i realizacji celów organizacji bezpośrednio zależy

³⁸⁶ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce. W jaki sposób inteligencja emocjonalna pomaga odnieść sukces zawodowy*, tłum. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 40.

³⁸⁷ D.C. McClelland, *Characteristics of successful entrepreneurs*, „Journal of Creative Behavior” 1987, no. 21(3), s. 219-233; cyt. za: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii...*, op. cit., s. 95.

³⁸⁸ J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 35.

od ich możliwości samodzielnego działania, od ich osobistego kapitału, w którym wyróżniają trzy elementy: kapitał intelektualny, kapitał społeczny i kapitał emocjonalny³⁸⁹. Posiadanie i wzmocnienie takiego kapitału jest szczególnie ważne dla właściciela małej firmy, bo wśród jego podwładnych mogą znaleźć się pracownicy, którzy w niektórych obszarach będą mieli lepsze wykształcenie i kwalifikacje merytoryczne.

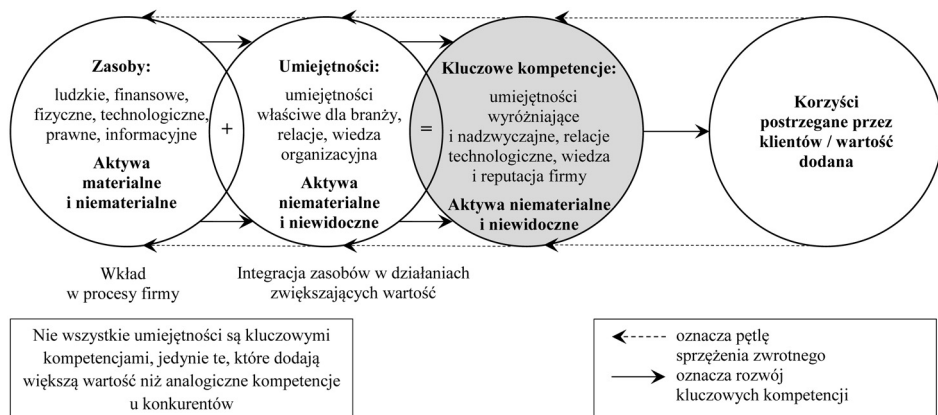
Kapitał intelektualny to nabyte w procesie formalnego i nieformalnego kształcenia wiedza, informacje i kreatywne zdolności człowieka. Intelktualnie bogatymi są ludzie, którzy wyróżniają się dobrą ogólną i profesjonalną wiedzą, taktycznymi i koncepcyjnymi umiejętnościami, przy rozwiązywaniu złożonych problemów potrafią podejmować prawidłowe decyzje i wdrażać je w życie. Oprócz tego posiadają pożądaną osobowość, charakteryzują się inicjatywą, odpowiedzialnością, elastycznością. **Kapitał społeczny** człowieka to jego potencjał współdziałania z innymi ludźmi, funkcjonowania w określonym środowisku. Pozytywne relacje interpersonalne tworzą podstawę do zaufania, dzielenia wartości i zachowań, kooperacji i wspólnych działań w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. **Kapitał emocjonalny** ma wpływ na psychiczną stabilność człowieka i pozwala mu łatwiej pokonywać problemy związane z porażkami i sukcesami. Jest on potrzebny, by przełożyć wiedzę (kapitał intelektualny) i kontakty z innymi ludźmi (kapitał społeczny) na efektywne i korzystne działania. Obejmuje poczucie własnej wartości, zdolność do obiektywnej oceny własnych możliwości, uczciwość, wytrwałość itp.

Kapitał osobisty stanowi podstawę przedsiębiorczego działania. By skutecznie prowadzić firmę, właściciel powinien zadbać o utrzymanie i rozwój jego trzech wymienionych powyżej składników tak u siebie, jak i u swoich pracowników. Wiedza w dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się świecie szybko się starzeje i dezaktualizuje. Komunikowanie z innymi ludźmi wymaga ciągłego angażowania się w podtrzymywanie dobrych stosunków. Motywacja do działania słabnie, jeżeli brakuje możliwości sprawdzenia się w realizacji pomysłów.

Podejmując własną działalność gospodarczą, przedsiębiorcy wykazują się dużą aktywnością, szybko się uczą. Potem umiejętności podnoszą powoli, niekiedy postęp w ogóle ustaje. Prowadzi to do pogorszenia wyników firmy, nawet do bankructwa. By zachować równowagę dynamiczną z otoczeniem, właściciel małej firmy powinien obserwować wyniki swojej pracy we wszystkich dziedzinach i nieustannie dążyć do ich poprawy. Szczególnie dotyczy to kluczowych umiejętności, takich jak: dokonywanie oceny sytuacji i podejmowanie decyzji przy niepełnej informacji; podtrzymywanie inspirujących kontaktów; mobilizowanie ludzi; efektywne pozyskiwanie informacji³⁹⁰.

³⁸⁹ L. Gratton, S. Ghoshal, *Managing personal human capital. New ethos for the 'volunteer' employee*, „European Management Journal” 2003, vol. 21, no. 1, s. 1-10.

³⁹⁰ *Złudna wiara w talent*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 1, s. 41.



Rysunek 3.3. Relacje pomiędzy zasobami, umiejętnościami i kluczowymi kompetencjami

Źródło: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, red. wyd. pol. G. Gierszewska, tłum. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 37.

Niezbędne jest skuteczne komunikowanie się, przekazywanie podwładnym uwag i rekomendacji. S. Kerr twierdzi, że jeżeli pracownik nie wie, jaki uzyskuje wynik, to – po pierwsze – przestaje go poprawiać, a po drugie – przestaje w ogóle o tym myśleć³⁹¹. Stawiając duże wymagania, przełożony powinien prezentować pewne wartości i inspirować do ich podzielenia. Kształtowaniu odpowiedniego kapitału wiedzy i umiejętności sprzyja otwartość na zmiany, współdziałanie pracowników, motywowanie przedsiębiorczych zachowań. Będąc prawdziwym przywódcą, właściciel małej firmy stwarza warunki do jej rozwoju.

Rola właściciela w tworzeniu firmy, zdobywaniu i utrzymywaniu pozycji na rynku oraz rozwoju firmy jest decydująca. Podstawę dobrej strategii tworzą jego kluczowe kompetencje. Powstają one w trakcie realizacji procesu zarządzania firmą, łączenia zasobów materialnych i niematerialnych, możliwości, umiejętności, są trudne do precyzyjnego opisanie, analizowania, oszacowania. Na rysunku 3.3 przedstawiono relacje pomiędzy zasobami, umiejętnościami i kluczowymi kompetencjami.

Biorąc pod uwagę, że zasoby małych firm nie są zbyt rozbudowane, a często nawet mocno ograniczone, szczególnego znaczenia nabierają posiadane przez załogę umiejętności. Zdolności pracowników, wiedza, która powstaje wewnątrz firmy i dzięki współpracy z innymi organizacjami, przedsiębiorcze zachowania i wdrożenie kreatywnych rozwiązań pozwalają uzupełnić brakujące aktywa materialne. Dzięki temu kształtują się kluczowe kompetencje, zdolności wyróżniające firmy, które stanowią jej potencjał rozwojowy. Warto tu przytoczyć

³⁹¹ S. Kerr, G. Rifkin, *Reward systems. Does yours measure up?*, Harvard Business School Press, Boston 2009, s. 23.

stwierdzenie L.L. Silverman i A.L. Probst: stan nieuświadomionej niekompetencji jest bardzo niebezpieczny dla organizacji³⁹². Proces ciągłego uczenia się właścicieli małych firm to szansa na przejście od stanu nieuświadomionej niekompetencji (nie wie, czego jeszcze nie wie) do stanu nieświadomej kompetencji (wykonywanie pracy biegle, sprawnie, z łatwością) i osiągnięcia pełnego profesjonalizmu menedżerskiego.

3.3. Rozwój małych firm

3.3.1. Strategie rozwoju małych firm

Pojęcie **rozwój** jest używane w wielu kontekstach i w wielu sytuacjach. W ujęciu encyklopedycznym rozwój to: „wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian (fazy rozwojowe) danego obiektu (układu), wykazujące stwierdzalne różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem”³⁹³. Zdaniem Z. Pierścionka rozwój „oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia”³⁹⁴. Należy podkreślić, że pojęcie rozwoju organizacji jest kategorią abstrakcyjną, trudno mierzalną, ma charakter relatywny³⁹⁵. W teorii zarządzania rozwój organizacji jest ściśle związany z pojęciem zmian, które zapewniają jej przejście ze stanu dotychczasowego do innego, odmiennego³⁹⁶. Charakter tych zmian może być jakościowy i ilościowy. W ujęciu jakościowym zmiany dotyczą wdrażania innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych, z zakresu organizacji i zarządzania, ocenianych pozytywnie z perspektywy celu, którego dotyczą³⁹⁷. Natomiast w ujęciu ilościowym wskazują różnice w wielkości jednej lub kilku charakterystyk organizacji, które można zaobserwować w danym przedziale czasowym. Rozwój organizacji polega na wprowadzeniu obydwu rodzajów zmian; jak pisze J. Penc, jest to „ukierunkowany proces zmian ilościowych i jakościowych (strukturalnych, technologicznych, kulturowych itp.), wykazujących określonego rodzaju stosunkowo trwałą tendencję, sprzyjających przetrwaniu, stabilności i rozwojowi danej organizacji”³⁹⁸.

³⁹² L.L. Silverman, A.L. Probst, *Quality today. Recognizing the critical SHIFT*, „Quality Progress” 1999, February, s. 53–60.

³⁹³ *Rozwój*, [hasło w:] *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html> [dostęp: 9.01.2017].

³⁹⁴ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 11.

³⁹⁵ M. Białasiewicz (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 111.

³⁹⁶ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 14; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 240.

³⁹⁷ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, op. cit., s. 11; A. Stabryła, op. cit., s. 240.

³⁹⁸ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 382.

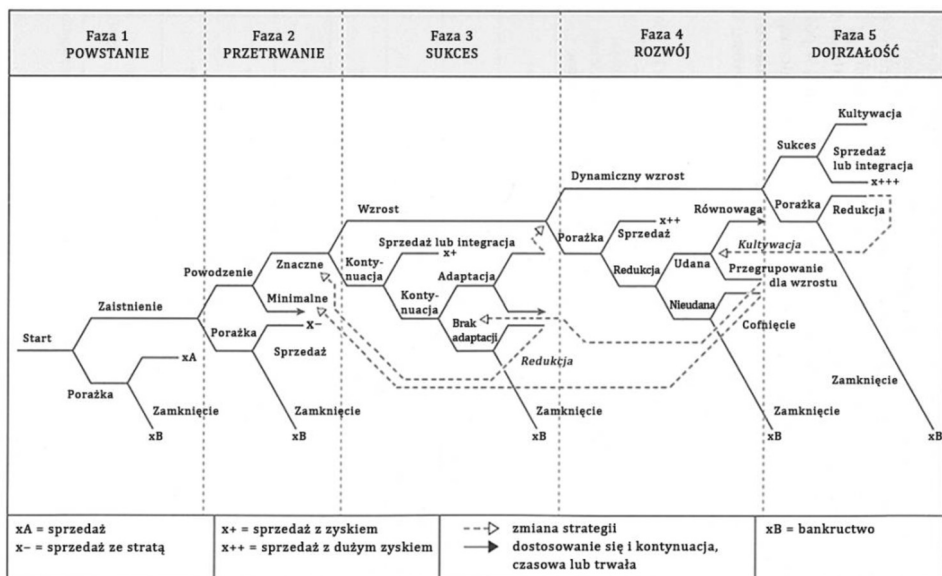
Badania empiryczne dotyczące rozwoju małych firm prowadzone są na całym świecie. Nie oznacza to jednak, że na ten temat wiemy już wszystko. Autorzy wielu publikacji uważają, że osiągnięcie pełnej spójności poglądów nie jest ani łatwe, ani możliwe³⁹⁹. Jak piszą P. Davidsson, L. Achtenhagen i L. Naldi, jest to prawdopodobnie spowodowane różnicami poglądów teoretycznych i epistemologicznych, interpretacji, operacjonalizacji zmiennych, kontekstów empirycznych, podejść do modelowania i analizy, a także nieodłączną złożonością samego zjawiska⁴⁰⁰.

Współczesna organizacja może skutecznie funkcjonować przez długi czas tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju. Małe firmy nie stanowią wyjątku. Ze względu na ich dużą różnorodność opracowanie uniwersalnej koncepcji rozwoju, która mogłaby być przydatna dla ich właścicieli, wydaje się niemożliwe. Są one bardzo zróżnicowane pod względem wielkości oraz sposobu zorganizowania i zarządzania. Jednak N.C. Churchill i V.L. Lewis po wnikliwej analizie udowadniają, że w małych firmach na podobnych etapach ich rozwoju pojawiają się typowe problemy. Te podobieństwa właściciele i menedżerowie mogą wykorzystać w celu lepszego zrozumienia charakteru i cech tych problemów, a także w przewidywaniu i planowaniu kolejnych działań. Opracowane na przestrzeni lat modele cyklu życia i rozwoju organizacji są oparte o dwa wymiary: wielkość i wiek. Mimo że są użyteczne pod wieloma względami, nie pasują do małego biznesu. Po pierwsze, zakładają, że firma musi w trakcie rozwoju przejść przez wszystkie etapy cyklu życia lub umrzeć, próbując pokonać kryzys. Po drugie, nie obejmują ważnych wczesnych etapów powstania i rozwoju firmy. Po trzecie, wielkość firmy jest określana przez roczną sprzedaż lub liczbę pracowników, nie bierze się uwagę innych czynników, takich jak wartość dodana, złożoność asortymentu, szybkość zmian produktów lub technologii produkcji⁴⁰¹. Na podstawie doświadczenia, badań literaturowych i empirycznych N.C. Churchill i V.L. Lewis wyznaczają pięć faz rozwoju małych firm: powstanie, przetrwanie, sukces, rozwój, dojrzałość (rys. 3.4). W trzeciej fazie właściciele podejmują decyzję, czy wykorzystać osiągnięty sukces i dalej rozwijać firmę, czy też kontynuować jej stabilne funkcjonowanie na osiągniętym poziomie, konsumując efekty lub zapewniając bazę dla alternatywnych działań właściciela. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z fazą III-G (*success-growth*), w drugim – z fazą III-D (*success-disengagement*).

³⁹⁹ F. Delmar, *Measuring growth. Methodological considerations and empirical results*, [w:] R. Donckels, A. Miettinen (red.), *Entrepreneurship and SME research. On its way to the next millennium*, Ashgate, Aldershot 1997, s. 190-216; B.A. Gilber, P.P. McDougall, D.B. Audretsch, *New venture growth. A review and extension*, „Journal of Management” 2006, no. 32(6), s. 926-950; D.J. Storey, *Understanding the small business sector*, Routledge, London 1994; J. Wiklund, *Small firm growth and performance. Entrepreneurship and beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping 1998.

⁴⁰⁰ P. Davidsson, L. Achtenhagen, L. Naldi, *Research on small firm growth. A Review*, <http://eprints.qut.edu.au/00002072> [dostęp: 5.07.2017].

⁴⁰¹ N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, May-June, s. 30-50.



Rysunek 3.4. Ewolucja małej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N.C. Churchill, V.L. Lewis, op. cit., s. 33.

Każdą fazę rozwoju firmy można opisać za pomocą pięciu charakterystycznych cech: sposób (styl) zarządzania, struktura organizacyjna, stopień sformalizowania, główne cele strategiczne i stopień zaangażowania właściciela w zarządzanie firmą (rys. 3.5). Zmiany zachodzące w jednym z wymienionych obszarów w miarę rozwoju firmy powodują konieczność dostosowania pozostałych, co oznacza przejście do kolejnej fazy.

O tym, czy i jak firma będzie ewaluowała w ramach przedstawionego modelu, decyduje osiem czynników. Pierwsze cztery są związane z firmą i decydują o jej pozycji w branży i na rynku⁴⁰²:

- 1) zasoby finansowe – środki pieniężne i zdolność kredytowa;
- 2) zasoby kadrowe – liczba i kwalifikacje pracowników, zwłaszcza kadry kierowniczej;
- 3) zasoby systemowe – systemy planowania, kontroli, informacyjno-decyzyjny;
- 4) zasoby biznesowe – udział w rynku, relacje z klientami i dostawcami, procesy produkcyjne i dystrybucyjne, technologie, reputacja i wizerunek.

Następne cztery dotyczą cech przedsiębiorcy:

- 1) motywacja – osobiste i biznesowe cele stawiane przez właściciela;
- 2) zdolności operacyjne – umiejętność realizacji ważnych zadań w zakresie innowacji, marketingu, produkcji, dystrybucji;

⁴⁰² Ibidem, s. 38.

Fazy rozwoju	Faza I Powstanie	Faza II Przetrwanie	Faza III-D Sukces kontynuacja	Faza III-G Sukces wzrost	Faza IV Rozwój	Faza V Dojrzałość
Zarządzanie	Bezpośredni nadzór właściciela	Menedżerowie liniowi	Menedżerowie funkcjonalni	Menedżerowie funkcjonalni	Delegowanie władzy	Decentralizacja, menedżerowie liniowi i sztabowi
Struktura organizacyjna						
Stopień sformalizowania	Minimalny lub nieistotny	Minimalny	Podstawowy	Zwiększający się	Znaczny	Duży
Główny cel strategiczny	Zaistnienie	Przetrwanie	Utrzymanie korzystnego położenia	Pozyskanie kapitału w celu wzrostu	Wzrost	Inwestowanie, zachowanie ducha przedsiębiorczości
Firma i właściciel						

Rysunek 3.5. Charakterystyka małych firm na każdym etapie ich rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N.C. Churchill, V.L. Lewis, op. cit., s. 32.

3) zdolności kierownicze – gotowość do delegowania uprawnień i odpowiedzialności, umiejętność kierowania pracą innych ludzi;

4) zdolności strategiczne – umiejętność myślenia perspektywicznego, analizowania i dopasowania mocnych i słabych stron firmy do celów rozwoju.

Wpływ tych czynników nie jest jednakowy na różnych fazach rozwoju firmy. J. Targalski zaproponował syntetyczne ujęcie znaczenia czynników sukcesu lub niepowodzenia małej firmy w procesie jej ewolucji, szczegółowo opisanych przez N.C. Churchilla i V.L. Lewis (tab. 3.4). Czynniki mogą mieć znaczenie krytyczne (***) , ważne, ale dające się kontrolować (**) lub mało znaczące (*).

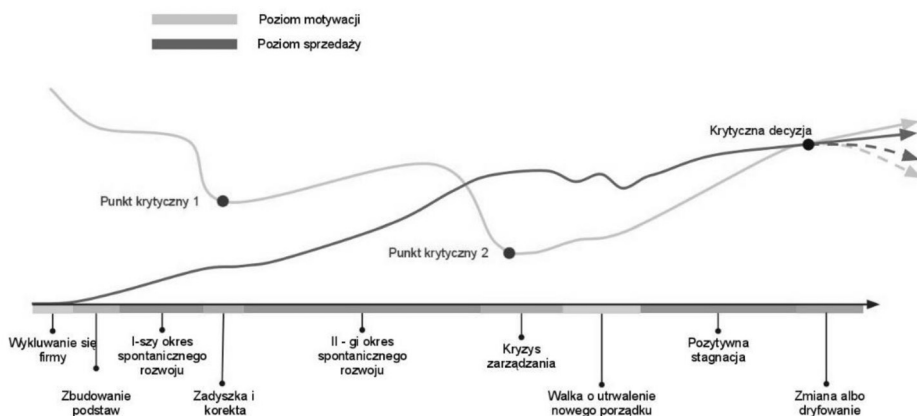
Tabela 3.4. Znaczenie czynników sukcesu lub niepowodzenia małej firmy w procesie jej ewolucji

Wyszczególnienie		Powstanie	Prze-trwanie	Sukces kontynuacja/wzrost		Roz-wój	Dojrza-łość
Firma	zasoby finansowe	***	***	*	**	***	**
	zasoby kadrowe	*	*	*	**	***	**
	zasoby systemowe	*	*	**	**	***	**
	zasoby biznesowe	***	***	**	**	**	*
Przedsię-biorca	motywacja	***	**	*	**	***	*
	zdolności operacyjne	***	***	**	**	*	*
	zdolności kierownicze	*	*	**	***	***	*
	zdolności strategiczne	*	*	*	**	***	***

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Targalski, A. Francik (red.), op. cit., s. 32.

W celu określenia strategii małej firmy może być przydatny model jej rozwoju według ASK (Firma ASK: Analizy Szkolenia Konsulting), składający się z dziewięciu etapów (rys. 3.6). Powstał on na bazie ponad 10 lat doświadczeń pracy doradczej dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Na jego podstawie łatwiej jest określić działania, na których należy się skoncentrować oraz przewidywać i zarządzać pojawiającymi się kryzysami.

Podczas pierwszego etapu wykluwania się firmy określane są konkretne działania do wykonania oraz tworzona jest wizja przyszłości, motywacja przedsiębiorców jest bardzo wysoka. Na drugim etapie zbudowania podstaw odbywa się stopniowe formalizowanie działalności. Dalej następuje pierwszy okres spontanicznego rozwoju polegający na poszerzeniu bazy klientów i realizowaniu większej liczby zamówień. To wiąże się zazwyczaj ze zwiększeniem zatrudnienia oraz znacznym rozszerzeniem obowiązków właściciela. Stopniowo firma wchodzi w czwarty etap zadyszki i korekty. W firmie pojawiają się problemy organizacyjne, właściciel zaczyna mocno odczuwać zmęczenie. Podejmowane są próby reorganizacji działalności firmy, po czym wchodzi ona w drugi okres spontanicznego rozwoju. Następuje kolejna faza wzrostu – zatrudnienia, liczby klientów, przepływów finansowych oraz pewności siebie przedsiębiorców. Zarządzanie staje się coraz trudniejsze, skomplikowane. Szósty etap więc to kryzys zarządzania. Odczuwana jest silna potrzeba uporządkowania firmy, wdrożenia systemu zarządzania, zatrudnienia menedżerów. Wprowadzane zmiany nie są takie proste – jest siła starych nawyków, opór, obawy. Rozpoczyna się następny etap – walka o utrwalenie nowego porządku. Wdrożeniu nowych systemów i narzędzi zarządzania towarzyszy przekonywanie i motywowanie pracowników, tworzenie zespołów, postępuje



Rysunek 3.6. Model rozwoju małej firmy według ASK

Źródło: W. Dudziak, A. Kisil, *Etapy rozwoju MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2011, nr 4, s. 52.

formalizacja i standaryzacja. Ósmy etap to pozytywna stagnacja. Sytuacja firmy się ustabilizowała, jej wzrost jest minimalny lub niemal zerowy. Nadchodzi rutyna albo nawet lekkie zdudzenie oraz czas na pewne decyzje i etap dziewiąty – zmianę albo dryfowanie. Jeżeli właściciel zachował ducha przedsiębiorczości i nie pozwolił na zdryfowanie swojej firmie, to powstają pytania: co zmienić, jak rozwinąć firmę, jak przygotować ją na kolejny okres? Odpowiedzią są strategie ekspansji na nowe rynki, dywersyfikacji, wdrożenia innowacji, może też mieć miejsce sprzedaż firmy lub przekazanie jej w ręce profesjonalnych menedżerów i rozpoczęcie nowego biznesu⁴⁰³. Autorzy modelu opisali zmiany poziomów motywacji i sprzedaży w zależności od etapów. Przedstawiono je w tabeli 3.5.

Strategie rozwoju małych firm mają swoją specyfikę wynikającą z wyróżniających je cech ilościowych i jakościowych. Mogą być ukierunkowane na⁴⁰⁴:

1) przewyciężenie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach, co oznacza wyszukiwanie takich rynków i segmentów, gdzie ujawniają się ich walory;

2) poszukiwane okazji, głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji stwarzanych przez politykę przemysłową;

3) dopasowaniu ich mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji, przewyciężenia słabych stron oraz unikaniu zagrożeń.

Strategie realizowane przez małe firmy można sklasyfikować na podstawie następujących kryteriów⁴⁰⁵:

- zakres działania: strategie nastawione na rynki lokalne, regionalne, krajowe, globalne;
- cel i warunki działania: strategie nastawione na przeżycie oraz nastawione na rozwój;
- otoczenie konkurencyjne: strategie firm funkcjonujących w niszach (fragmentach rynku, gdzie nie istnieje konkurencja. Celem podejmowanych działań jest wyszukiwanie niszy i jej obrona przed konkurencją) oraz poza niszą (konkurują zarówno z małymi, jak i dużymi firmami);
- kooperacja: strategie firm powiązanych z rynkiem oraz dostawców wielkich firm;
- stopień specjalizacji: strategie firm wyspecjalizowanych oraz zdywersyfikowanych;

⁴⁰³ W. Dudziak, A. Kisil, op. cit., s. 52-54.

⁴⁰⁴ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2003, s. 321.

⁴⁰⁵ E. Mieszajkina, *Entrepreneurship in managing small enterprises in Poland and Belarus*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Determinants of entrepreneurship development*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 7-18; H. Piekarczyk, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), op. cit., s. 64; J. Tidd, J. Bessant, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, wyd. 5, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 506-509.

Tabela 3.5. Znaczenie czynników sukcesu lub niepowodzenia małej firmy w procesie jej ewolucji

Nazwa fazy	Ile trwa, miesiące	Motywacja współników		Sprzedaż		
		Poziom, zmiana	Komentarz	Poziom	Dynamika	Komentarz
Wykluczenie się firmy	3-6	Bardzo wysoka	Początkowo motywacja właściciela utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie, jednak w miarę pojawiania się kolejnych problemów – nieco spada	Brak lub pojedyncze kontrakty	Brak	Wspólnicy dopiero rozpoczynają działalność gospodarczą, krystalizuje się produkt
Zbudowanie podstaw	3-6	Wysoka, waha się w zależności od zdobycia zamówień	Działania związane z pozyskiwaniem klientów oraz konieczność „załatwiania formalności” obniża motywację właściciela	Bardzo niska	Rosnąca	Zdobywani są pierwsi klienci, kształtowana jest wstępna oferta
Pierwszy okres spon-tanicznego rozwoju	6-24	Wysoka, stabilizacja	Motywacja stabilizuje się – wzmożony wysiłek równoważony jest zdobyciem pierwszych klientów i wypracowaniem przychodów	Niska–środnia	Wysoka	Sprzedaż zaczyna sprawnie funkcjonować
Zadyszka i korekta	3-6	Środnia, spadek	Następuje moment zadyszki (przeciążenia pracą) powodujący spadek motywacji	Środnia	Stabilizacja, może lekki spadek	Następuje zahamowanie wzrostu sprzedaży – firma potrzebuje małej reorganizacji
Drugi okres spontanicznego rozwoju	18-48	Środkowowysoka, najpierw wzrost, potem stabilizacja i spadek	Po dokonaniu niewielkiej reorganizacji motywacja rośnie, potem stabilizuje się na dobrym poziomie, by pod koniec tej fazy zacząć spadać	Środnia, potem wysoka	Wysoka	Po przeprowadzeniu reorganizacji ponownie następuje szybki wzrost sprzedaży

Nazwa fazy	Ile trwa, miesiące	Motywacja współników		Sprzedaż		
		Poziom, zmiana	Komentarz	Poziom	Dynamika	Komentarz
Kryzys zarządzania	6-18	Niska, najpierw spadek, zatrzymanie i wreszcie powolny wzrost	Kryzys zarządzania spowodowany przeciężeniem i utratą kontroli nad pracownikami sprawia, że konieczne jest wprowadzenie poważnych zmian. Motywacja właściciela osiąga najniższy poziom od początku działalności firmy	Wysoka	Stagnacja lub lekki spadek	Firma musi przeprowadzić reorganizację. Możliwości firmy nie nadążają za popytem lub kryzys wewnętrzny osłabia sprzedaż
Walka o utrzymanie nowego porządku	6-18	Średnia, rośnie, stabilizuje się	Po przezwyciężeniu kryzysu motywacja jest wciąż stosunkowo niska, ale rośnie, by w miarę stabilizowania się sytuacji firmy osiągnąć dobry poziom – średni/średniowysoki	Wysoka lub średnia	Wahania, spadek, wzrost	Po restrukturyzacji sprzedawca waha się, potem stopniowo wzrasta
Pozytywna stagnacja	12-36	Wysoka, wzrost	Pozytywna stagnacja oznacza dla właściciela stabilność firmy oraz zyski. Dzięki temu motywacja jest na wysokim poziomie	Wysoka	Stabilizacja lub wzrost	Poziom sprzedawcy stabilizuje się na optymalnym poziomie lub lekko rośnie
Zmiana albo dryfowanie	Kolejne miesiące i lata	Wysoka, wzrost, spadek	Podjęcie zmian jest wynikiem motywacji. Jeżeli nastąpi impuls do zmiany, motywacja szybko wzrośnie. Przy dryfowaniu motywacja będzie spadała. Będzie również spadać w wyniku znużenia/zmęczenia	Wysoka	Lekki wzrost/lekki spadek	W zależności od wprowadzenia zmian lub nie wprowadzania – sprzedaż stopniowo wzrasta lub kurczy się

Źródło: W. Dudziak, A. Kisil, op. cit., s. 52-54.

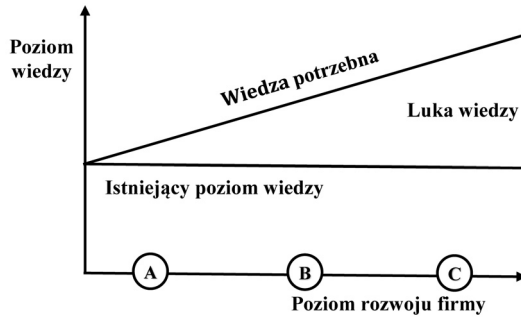
- integracja: strategie tworzenia stowarzyszeń, klastrów, sieci oraz działania samodzielne;
- internacjonalizacja: strategie importowo-eksportowe oraz tworzenia aliansów strategicznych, sieci i wspólnych przedsiębiorstw z partnerem zagranicznym;
- nowoczesność: strategie e-biznesowe, outsourcingowe, franchisingowe oraz strategie rozwoju przedsiębiorczego;
- innowacyjność: strategie supergwiazd, strategie firm opartych na nowych technologiach oraz strategie wyspecjalizowanych i dominujących dostawców.

Czy mały biznes potrzebuje strategii, a jeśli tak, to jakich? Odpowiedzi na te pytania daje A. Kaleta. Rozwiewa on stereotyp, że wybory strategiczne małych firm są ograniczone do kilku typowych strategii i w dominującym stopniu są zdeterminowane ich specyfiką. Rzeczywiście badania prowadzone w tym sektorze potwierdzają, że szczególnie korzystne są strategie nisz rynkowych, strategie specjalizacji i koncentracji. Dobre efekty dają strategie wyróżnienia i przewagi jakościowej. Za typowy wybór strategiczny małych firm uważa się raczej strategię obrony, penetracji rynku niż ekspansji i wzrostu. Wizja małych przedsiębiorców ogranicza się do dotychczasowych rynków – lokalnych, najwyżej krajowych, rzadko globalnych, sięga co najwyżej do zajęcia pozycji lidera w swojej niszy rynkowej. A. Kaleta uważa jednak, że małe firmy przy wyborze strategii powinny unikać rozwiązań stereotypowych, nie należy rezygnować ze strategii agresywnego wzrostu, dywersyfikacji, konkurencji kosztowo-cenowej. Są przykłady małych firm, które w kilkuletniej perspektywie czasowej stały się globalnymi potentatami, ponieważ potrafiły wykorzystać konkretne możliwości rozwojowe charakterystyczne dla ich sytuacji i rynku, na którym działają. Wszelchność może być znaczącym walorem, zwiększającą elastyczność firmy⁴⁰⁶.

Można spotkać przykłady małych firm, które strategii nie mają, a rozwój zawdzięczają szczęśliwym zbiegom okoliczności, sprzyjającym przypadkom, wyjątkowej intuicji właściciela. Jednak w większości z tych sytuacji ma miejsce świadome kształtowanie przyszłości firmy przez jej kierownictwo, a podejmowane decyzje mają charakter strategiczny. Tak samo jak w dużym biznesie, strategiczne planowanie rozwoju jest niezbędne i w małym. M. Romanowska podkreśla, że rozwojowi firmy, wzrostowi jej rozmiarów i złożoności powinien towarzyszyć wzrost wiedzy. W rzeczywistości jednak zasoby wiedzy i umiejętności nie nadążają za zmianami w firmie. Bywa, że przedsiębiorstwo osiąga duży potencjał i wartość, a zarządzane jest wciąż jak małe – „osobiście przez właściciela, bez złożonych struktur i sformalizowanych procedur, a podstawą decyzji strategicznych są intuicja i dotychczasowe doświadczenia biznesowe właściciela”⁴⁰⁷. Powstaje luka wiedzy (rys. 3.7).

⁴⁰⁶ A. Kaleta, op. cit., s. 78-80.

⁴⁰⁷ M. Romanowska, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), op. cit., s. 98.



Rysunek 3.7. Luka wiedzy

Źródło: M. Romanowska, op. cit., s. 98.

Jeśli mała firma (poziom A) w wyniku wzrostu przechodzi do kategorii średnich firm (poziom B), a właściciel nie zadbał o odpowiedni rozwój wiedzy i umiejętności, powstaje luka wiedzy, co przekłada się na niepowodzenia biznesowe. M. Romanowska uważa, że zarządzanie małą firmą musi się opierać na myśleniu strategicznym. Zaproponowany przez nią „niezbędnik strategiczny” małego przedsiębiorcy zawiera podstawowe narzędzia planowania strategicznego w zakresie analizy otoczenia, porównywania się z konkurentami, prognozowania zmian, posługiwania się na co dzień systemem informacji strategicznej. Systematyczne korzystanie z nich jest warunkiem opracowania i wdrożenia strategii rozwoju małej firmy⁴⁰⁸.

Przetrwanie i rozwój małej firmy są zdeterminowane postawą i decyzjami właściciela. To on jest inicjatorem wszelkiego rodzaju działań, decyduje o tym, jak realizować poszczególne zadania i cały proces zarządzania, jego motywacje i kompetencje warunkują wybór strategii. W odniesieniu do małego biznesu można zastosować podejście, które zaproponował R.P. Rumelt: prawdziwa strategia to nie dokument i nie prognoza, to raczej ogólne podejście oparte na rozpoznaniu wyzwań. Najważniejszym elementem strategii jest spójny punkt widzenia na temat swoich silnych stron, nie plan⁴⁰⁹. Intuicja, wrodzony talent właściciela do kierowania mogą wystarczyć na początkowych etapach powstania i przetrwania firmy, by zajęła ona stabilną pozycję na rynku. Jeśli firma ma się rozwijać, działanie kadry zarządzającej musi opierać się na solidnych podstawach wiedzy z zarządzania. Powinno się zastosować odpowiednie systemy i narzędzia, które pozwolą na efektywną realizację funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.

Założyciel firmy Amazon.com, J. Bezos, tak opisuje proces rozwoju firmy: „gdy zaczynasz, to przedsięwzięcie jest jednoosobowe, przynajmniej pierwszego

⁴⁰⁸ Ibidem, s. 99-103.

⁴⁰⁹ R.P. Rumelt, *Strategy in a „structural break”*, „The McKinsey Quarterly” 2009, no. 1, s. 35.

dnia, i nie tylko zastanawiasz się, co powinieneś robić, ale też robisz to. W pewnym momencie firma się rozrasta i zaczynasz się zastanawiać nad tym, co robić, ale nie nad tym, jak to robić. Koniec końców nadchodzi moment, gdy głównie zastanawiasz się nad tym, kto to robi, nawet nie nad tym, co zrobić. Jednym ze sposobów patrzenia na ten proces jest właśnie owa ewolucja pytań: od »Jak?« przez »Co?« do »Kto?«. To niekoniecznie świadoma zmiana – czasami dyktują ją okoliczności. Gdy firma się rozrasta, moim zdaniem nikt nie jest w stanie działać inaczej. Podstawowe pytanie dla każdego menedżera wyższego szczebla brzmi: »Czy posuwasz się wzdłuż tej krzywej we właściwym tempie?«⁴¹⁰. J. Bezos uważa, że każdy dobry menedżer co jakiś czas głęboko wnika w wybrany obszar działania, koncentruje się na pewnych sferach działalności tak istotnych, że wymagają wnikliwej analizy powrotu do pytania „jak”. U źródeł strategii firmy leży silny, przedsiębiorczy optymizm⁴¹¹.

T. Oleksyn uważa, że przedsiębiorca, który rozwinął firmę z jedno czy kilkuosobowej do większej, przezwyciężył bariery wzrostu, także psychologiczne. Poradził sobie z zatrudnianiem pracowników, ich wynagradzaniem i ubezpieczaniem, z zapewnianiem bezpieczeństwa pracy. Sprawdzał się jako analityk rynku, marketingowiec, planista, organizator, kadrowiec, przywódca (integrator i koordynator). Pokazał, że „umie stawiać cele i wymagać, być konsekwentnym i dzielnym, zachowując przy tym niezbędną elastyczność. To wszystko nie było łatwe, wymagało determinacji i hartu ducha”⁴¹².

3.3.2. Determinanty rozwoju małych firm

Rozwój małych firm uwarunkowany jest wieloma czynnikami oddziałującymi w sposób pozytywny, konstruktywny bądź negatywny, destruktywny. Determinanty konstruktywne wspomagają rozwój firm, ale tylko w sytuacjach, gdy zostaną przez nie zauważone i wykorzystane. Determinanty destruktywne ograniczają i utrudniają procesy rozwojowe, mogą prowadzić firmy do upadku. M. Matejun słusznie zauważa, że należy brać pod uwagę także możliwość uzyskania pozytywnego efektu wynikającego z pokonywania barier. Aktywne podejmowanie działań o charakterze naprawczym może stymulować przedsiębiorczość i innowacyjność, motywować do większych wysiłków rozwojowych. Zarządzanie rozwojem małych firm jest determinowane przez różnorodne czynniki oraz przez interakcje zachodzące między nimi⁴¹³. W literaturze najczęściej omawiano determinanty rozwoju małych firm wyróżnione ze względu na kryterium kierunku występowania: bariery zewnętrzne i wewnętrzne. Źródłem pierwszych jest otoczenie firmy, które charakteryzują się określonym potencjałem (niski – wysoki),

⁴¹⁰ J. Kirby, T.A. Stewart, *Kultura na „tak”*, „Harvard Business Review” 2016, numer specjalny, s. 93.

⁴¹¹ Ibidem, s. 84-93.

⁴¹² T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 19.

⁴¹³ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*, op. cit., s. 35-40.

Destruktywne	Determinanty zarządzania rozwojem MŚP				Konstruktywne
niska orientacja rozwojowa, ograniczenia zasobowe, ograniczona realizacja funkcji zarządzania, brak profesjonalizmu	Wewnętrzne	– cechy i nastawienie właściciela-menedżera,			wysoka orientacja rozwojowa, sprzyjająca orientacja strategiczna, otwarcie na otoczenie, profesjonalizacja zarządzania
		– orientacja rozwojowa firmy, – orientacja strategiczna firmy, – domena (produkt i rynek), – umiejętności, – zasoby.			
Czynniki moderujące: przedsiębiorczość, orkiestracja zasobów i umiejętności					
ostra walka konkurencyjna, ekspansja rynkowa dużych firm, presja i przewaga ze strony kontrahentów	Zewnętrzne	Otoczenie konkurencyjne klienci, dostawcy i usługodawcy, w tym instytucje obsługi finansowej i rynku kapitałowego, konkurenci, kooperenci, sojusznicy strategiczni, regulatorzy.			bliskość i dobre relacje z kontrahentami, współpraca, kooperencja, dostęp do kapitału i usług wspierających przedsiębiorczość
globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, niekorzystne warunki gospodarcze w UE, w kraju, w regionie i na rynku lokalnym, brak wsparcia dla MŚP		Otoczenie ogólne ekonomiczne, techniczno-technologiczne, edukacyjne, polityczne i formalno-prawne, demograficzno-społeczne, kulturowe, naturalne, międzynarodowe.			
		megaotoczenie	makrootoczenie	mezootoczenie	mikrootoczenie
<i>Czynniki stochastyczne</i>					

Rysunek 3.8. Najważniejsze determinanty zarządzania rozwojem MŚP

Źródło: M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*, op. cit., s. 44.

złożonością (proste – złożone), zmiennością (stabilne – zmienne – turbulentne – migocące), nastawieniem (sprzyjające – neutralne – wrogie)⁴¹⁴. Źródłem drugich są składniki środowiska wewnętrznego firmy: jej wielkość pod względem zatrudnienia i obrotów, posiadane zasoby, struktura, strategia, technologie, kompetencje w zakresie zarządzania właściciela i zarządu, kwalifikacje pracowników, kultura organizacyjna, relacje z interesariuszami.

Na rysunku 3.8 pokazano opracowane przez M. Matejuna syntetyczne ujęcie najważniejszych determinant zarządzania rozwojem małych firm. Oprócz czynników zewnętrznych i wewnętrznych zostały uwzględnione czynniki moderujące, takie jak przedsiębiorczość, orkiestracja (poszukiwanie, selekcja i konfiguracja) zasobów i umiejętności oraz czynniki stochastyczne, wpływające na rozwój firmy (losowe, przypadkowe, nieprzewidziane).

Główne determinanty funkcjonowania i rozwoju małych firm R. Borowiecki i B. Siuta-Tokarska analizują w podziale na mikro i makroekonomiczne. Do mikroekonomicznych, związanych bezpośrednio z działalnością firmy, należą⁴¹⁵:

- właściciel-menedżer;

⁴¹⁴ M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 155.

⁴¹⁵ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, op. cit., s. 19-107.

- system zarządzania i przedsiębiorczość;
- zasoby firmy;
- dostawcy i odbiorcy;
- konkurencja;
- uwarunkowania lokalne;
- inne elementy mikrootoczenia firmy.

Determinanty makroekonomiczne, związane pośrednio lub bezpośrednio z działalnością firmy to:

- produkt krajowy brutto;
- inflacja i bezrobocie;
- polityka makroekonomiczna państwa;
- bezpośrednie inwestycje zagraniczne;
- innowacyjność gospodarki;
- globalizacja;
- inne elementy makrootoczenia firmy.

Podobne czynniki wymienia K. Krajewski, uważając, że kondycja i możliwości rozwoju małych firm zależą od uwarunkowań mikro- oraz makroekonomicznych (tab. 3.6).

Właściciele małych firm często koncentrują się na barierach zewnętrznych, podkreślając ich destruktywny charakter: wysoki poziom konkurencji, zmniejszający się popyt krajowy, trudności w znalezieniu nowych rynków zbytu, import tańszych, ale mniej jakościowych produktów. Odpowiedź na pytanie, jak radzić sobie w takiej sytuacji, jest prosta – potrzeba przedsiębiorczości, by wykreować odpowiednią strategię funkcjonowania w złożonych warunkach rynkowych. Tacy właściciele uskarżają się na bariery wynikające z polityki państwa: regulacje prawne, poziom opodatkowania, przepisy – potrzeba wiedzy, by nie popełnić błędów w tym zakresie. Zwracają uwagę na bariery kadrowe: trudności z zatrudnieniem wysokiej klasy specjalistów, niedostateczne kwalifikacje pracowników, ich wysoka fluktuacja – potrzeba umiejętności w zakresie przywództwa i zarządzania zasobami ludzkimi, by w odpowiedni sposób przeprowadzić rekrutację, zmotywować pracowników i stworzyć lojalny, zaangażowany zespół. Podkreślają bariery finansowe: ograniczony dostęp do źródeł finansowania, drogie kredyty – potrzeba umiejętności poszukiwania dostępnych, nowoczesnych źródeł finansowania. Wiele barier zewnętrznych można złagodzić, uniknąć, jeżeli właściciel posiada i potrafi w pełni wykorzystać zdolności przedsiębiorcze i menedżerskie. To samo dotyczy barier wewnętrznych, wśród których wymienia się ograniczone moce produkcyjne, nieodpowiednie warunki lokalowe, niedostateczną wielkość kapitału finansowego, trudności z pozyskaniem zasobów. W tym przypadku odpowiedź brzmi podobnie – wynikają one przede wszystkim z braku dostatecznych umiejętności przedsiębiorców w zakresie zarządzania, często tkwią głównie w głowie właściciela. Brak wiary w skuteczność swoich działań i myślenia strategicznego, oparcie strategii firmy na prostym wytwarzaniu produktów i kojarzenie

Tabela 3.6. Katalog ograniczeń działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Typologia barier	Determinanty rozwoju MŚP
Bariery prawne	Skomplikowane procedury uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej
	Brak skutecznej ochrony dóbr własnych w postaci znaku firmowego
	Nieznajomość przepisów unijnych
Bariery ekonomiczne	Polityka fiskalna rządu
	Dostępność do usług finansowych
	Poziom stawek amortyzacyjnych uniemożliwiający odtworzenie majątku
	Relatywnie wysoki udział kosztów pracy z uwagi na poziom stawek składek na ubezpieczenie społeczne
	Cena kredytów bankowych
Bariery zarządzania	Nieznajomość nowoczesnych technik zarządzania
	Brak umiejętności wykorzystania informacji z otoczenia
	Brak skłonności do uczenia się
Bariery kadrowe	Wysoka fluktuacja pracowników
	Niskie kwalifikacje kadry
Bariery edukacyjne	Brak systemu kształcenia w zakresie <i>small businessu</i>
	Niski stopień wykorzystania Internetu
	Niedostateczny dostęp do informacji gospodarczej
Bariery społeczne	Brak akceptacji rozwarstwienia społecznego
	Niedostateczna kultura przedsiębiorczości

Źródło: K. Krajewski, *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, <http://www.medianet.pl/~multikra/krajewsk.htm> [dostęp: 19.02.2015].

innowacyjności ze zbyt wysokim ryzykiem, niedostrzeżenie kreatywności jako ważnego czynnika prorozwojowego – to są prawdziwe bariery rozwojowe małych firm. Problem ten od lat próbuje zniwelować Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Prowadzi cykliczne badania, których wyniki wskazują na wciąż ogromne braki w zakresie informacji, wiedzy i kwalifikacji właścicieli i pracowników małych firm. Realizuje działania nakierowane na rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Obejmują one kreowanie postaw i działań innowacyjnych, pomoc w nawiązywaniu współpracy z organizacjami naukowo-badawczymi w celu

wykorzystania wiedzy i efektów badań naukowych, niwelowanie barier świadomościowych w zakresie postaw i wzorców zachowań⁴¹⁶.

A. Lundström i L. Stevenson podkreślają, że instrumenty wsparcia przedsiębiorczości powinny być dopasowane do stadium rozwoju firmy. Inne potrzeby występują w stadium planowania i przygotowania się do założenia firmy, inne w początkowym okresie jej funkcjonowania – w fazie przetrwania, jeszcze inne na etapie ustabilizowania działalności – w fazie wzrostu. By małe firmy się rozwijały, należy⁴¹⁷:

- ułatwić im przetrwanie i rozwój: zapewnić lepszy dostęp do zasobów (finansowanie, sieci powiązań, wiedza specjalistyczna), usprawnić dostęp do rynków, kadr, technologii, zmniejszyć bariery regulacyjne;
- ułatwić zdobycie kompetencji menedżerskich: zapewnić dostęp do doradztwa i wsparcie techniczne w zakresie rozwoju umiejętności zarządzania, poznawania najnowszych narzędzi i najlepszych praktyk zarządzania;
- wpływać na motywację do dalszego rozwoju: promować nowe możliwości biznesowe, ukazywać szanse, kierunki i modele rozwoju.

Rozwój małych firm w dużym stopniu zależy od ich innowacyjności. Każda organizacja, aby mogła realizować swoje zadania oraz efektywnie i dynamicznie się rozwijać, potrzebuje innowacji: nowych produktów, technologii, systemów organizacji i zarządzania, marketingu itp.⁴¹⁸ Ze względu na innowacyjność M. Krawczyk wyróżnia trzy kategorie małych firm⁴¹⁹:

1) firmy działające w przemysłach tradycyjnych, których rozwój zależy głównie od zdolności do szybkiego reagowania na potrzeby rynku, utrzymywania kontaktów z klientami oraz niskich cen. Innowacje w tym przypadku mają głównie postać drobnych modyfikacji w istniejących produktach lub metodach wytwarzania;

2) firmy stosujące strategię niszy rynkowej, najczęściej to podwykonawcy dla innych firm. Korzystają one z zewnętrznych źródeł innowacji;

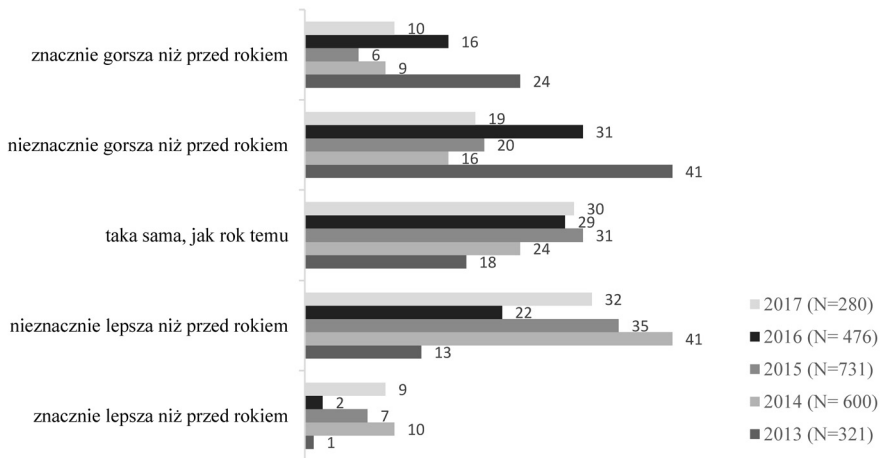
3) firmy innowacyjne, których działalność jest oparta na nowych technologiach. Ich rozwój jest związany z wdrażaniem nowych technologii, wprowadzeniem do oferty nowych produktów i usług, wprowadzeniem oferty na nowe rynki zbytu.

⁴¹⁶ Co dziś oznacza bycie innowacyjnym? – wywiad z Panią Bożeną Lublińską-Kasprzak, Prezes PARP, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=85831E34BD7041F4B5766BC6FCDDC817 [dostęp: 2.02.2017].

⁴¹⁷ A. Lundström, L. Stevenson, *Entrepreneurship policy for the future. Volume 1 of the entrepreneurship for the future series*, Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm 2001, s. 131-134.

⁴¹⁸ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 141.

⁴¹⁹ M. Krawczyk, *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 68-69.



Wykres 3.1. Postrzeganie koniunktury w gospodarce polskiej – odpowiedź na pytanie: obecna koniunktura w gospodarce polskiej jest... (w %)

Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017*, op. cit., s. 83.

Bariery, na które napotykają polskie firmy, szczegółowo analizuje i opisuje Konfederacja Lewiatan (zostały one wymienione w podrozdziale 1.5.4). Autorzy podkreślają, że nie dysponują one takimi kapitałami, technologiami i sieciami zbytu, jak ich konkurenci z Europy Zachodniej. W ostatnich latach wprowadzono pewne ułatwienia w prowadzeniu działalności gospodarczej, przedsiębiorcy dostrzegają zmiany, ale ich tempo oceniają jako niezadowalające. By firmy modernizowały się i rozwijały, więcej inwestowały, szybciej akumulowały kapitał, potrzebne są odpowiednie warunki⁴²⁰. Czym słabsza koniunktura gospodarcza, tym więcej firm myśli nie o wzroście, ale o przetrwaniu. Jak wynika z badania *Curriculum Vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw 2014*, prawie 40% małych firm jako swój cel strategiczny wskazuje utrzymanie się na rynku⁴²¹.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w swoim *Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017* przedstawiła wyniki postrzegania przez właścicieli i osoby zarządzające firmami koniunktury w polskiej gospodarce (wykres 3.1).

Zdaniem 41% badanych koniunktura w 2017 r. była lepsza niż przed rokiem, warto jednak zauważyć, że rok 2016 był pod tym względem nisko oceniony. Odpowiedzi na pytanie o przyczyny zmian w postrzeganiu koniunktury dostarcza analiza dotycząca podaży pracowników, kosztów oraz popytu na wyroby firm.

⁴²⁰ *Bariery 2015*, <http://www.listabariery.pl/aktualnosci/11/bariery-2015.html> [dostęp: 29.09.2016].

⁴²¹ M. Starczewska-Krzysztozek, *Finansowanie działalności i rozwoju. Curriculum vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw 2014*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 38-39.

Zdaniem badanych z roku na rok rosną koszty pracy, w 2017 r. aż 43% z nich stwierdziło, że koszty te wzrosły „znacznie” w porównaniu z sytuacją sprzed pół roku. W ciągu pierwszego półrocza 2017 r. znacznie spadła również dostępność wykwalifikowanych pracowników, tak uważa 52% badanych. Kondycję polskich przedsiębiorstw pogarsza także kwestia cen operacyjnych: w 2017 r. przewaga respondentów, którzy twierdzili, że ceny towarów, materiałów i usług potrzebnych do działania firmy wzrosły (nad tymi, którzy twierdzili, że spadły) wyniosła 50%. Przy ocenie terminowości regulowania płatności przewaga respondentów, którzy twierdzą, że kontrahenci spóźniają się z płatnościami, nad tymi, którzy twierdzą, że regulują je na czas, jest znaczna i wynosi 24%. W przypadku ocen popytu na produkty i usługi oraz dostępności kredytów odsetek osób twierdzących, że nastąpił wzrost zrównał się z odsetkiem tych, którzy stwierdzili, że ma miejsce spadek⁴²².

W Raporcie Banku Światowego i Międzynarodowej Korporacji Finansowej *Doing Business 2017* Polska zajęła 24. miejsce wśród 190 krajów, awansując o jedną pozycję w stosunku do 2016 r. Eksperti oceniają aspekty mikroekonomiczne prowadzenia działalności gospodarczej, związane z regulacjami w dziesięciu kluczowych w prowadzeniu biznesu obszarach (płacenie podatków, sądownictwo gospodarcze, zakładanie firmy, pozyskiwanie kredytu, rozwiązywanie problemów upadłościowych i inne). Obszary, w których należy poprawić wyniki, to płacenie podatków, dochodzenie roszczeń oraz zakładanie firmy. Czynności te zajmują nadal więcej czasu niż w większości innych krajów Unii Europejskiej. Ponadto większość przedsiębiorców wciąż nie korzysta z możliwości szybszej i tańszej rejestracji spółki przez Internet⁴²³.

Dane z raportu Światowego Forum Gospodarczego *The Global Competitiveness Report 2015-2016* także pozwalają na ocenę warunków prowadzenia działalności gospodarczej w kraju. Polska awansowała o dwa miejsca – na 41. pozycję wśród 140 państw i jest jednym z najbardziej konkurencyjnych krajów postkomunistycznych. Poprawiła się sytuacja makroekonomiczna i infrastruktura. Mocnymi stronami są edukacja i duży potencjał rynkowy. Pozytywnie oceniono stabilność cen i elastyczność kształtowania płac. Koszty finansowania działalności gospodarczej są niższe niż w większości krajów postsocjalistycznych. Do największych barier zaliczono prawo podatkowe, prawo pracy, nieefektywną administrację publiczną. Usprawnienia są potrzebne w sferze kapitału społecznego i kompetencji miękkich, takich jak współpraca i zaufanie na linii pracodawca – pracownik. Niskie są też oceny otoczenia instytucjonalnego, wymienia

⁴²² Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017*, Warszawa 2017, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20msp%20w%20polsce_2017.pdf [dostęp: 7.09.2018], s. 83-91.

⁴²³ *Doing Business*, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/poland#dealing-with-construction-permits> [dostęp: 3.02.2017].

się tu nadmiar obciążeń regulacyjnych, słabą przejrzystość procedur oraz niską efektywność procedur prawnych. Słabą stroną od lat jest także innowacyjność⁴²⁴.

Według wskaźnika wolności gospodarczej (*index of economic freedom*) Polska jest zaliczana do państw „umiarkowanie wolnych”, zajmując 39. miejsce wśród 186 państw świata i 18. miejsce wśród 43 państw europejskich. W corocznym rankingu publikowanym przez Heritage Foundation i „The Wall Street Journal” bierze się pod uwagę restrykcyjność przepisów oraz zakres stosowania przymusu przez aparat władzy w sferze gospodarki. Dobrze oceniono otwartość rynku i politykę monetarną. Minusem są wydatki publiczne i rynek pracy⁴²⁵.

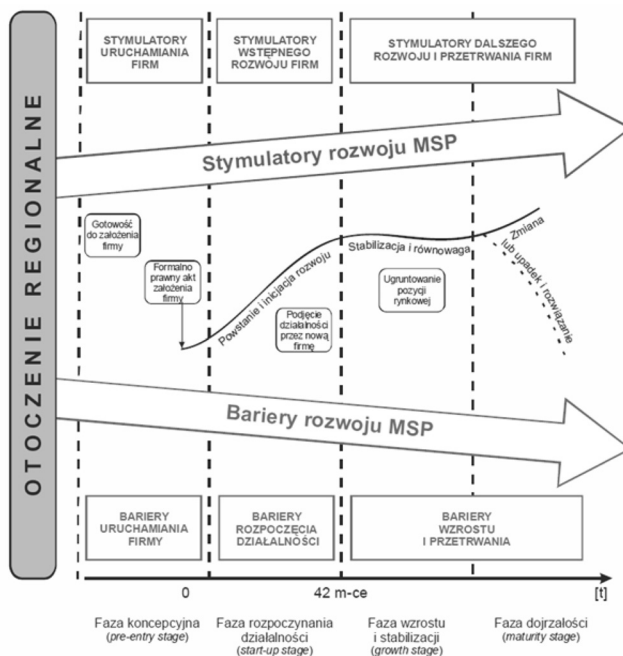
Ministerstwo Rozwoju od 1998 r. prowadzi cykliczne badania ankietowe *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców* w celu uzyskania informacji o barierach, z którymi się spotykają przedsiębiorcy w prowadzeniu działalności gospodarczej. W 2016 r. głównym problemem dla małych przedsiębiorców nadal od wielu lat pozostawała wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem (26% respondentów). Na drugim miejscu wśród najczęściej wskazywanych przeszkód w prowadzeniu biznesu były konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw oraz skomplikowanie przepisów prawnych (po 11%). Na dalszych miejscach znajdowały się brak odpowiednich kwalifikacji siły roboczej i konkurencja innych małych i średnich przedsiębiorstw (po 9%), koszty siły roboczej i czas oczekiwania na zapłatę od kontrahenta (po 8%), małe obroty (7%), biurokracja (4%), warunki lokalowe (1%). Nikt nie wskazał na problem korupcji, po 3% badanych wskazali na odpowiedzi „inne” i „trudno powiedzieć”. Działalność innowacyjną prowadziło 32% właścicieli małych firm. Były to innowacje produktowe (około 24%), procesowe (11%), nietechnologiczne (2%), niektóre z ankietowanych firm wprowadziły więcej niż jeden typ innowacji. Najważniejszą barierą dla wprowadzania rozwiązań innowacyjnych pozostaje od kilku cykli badania brak możliwości sfinansowania lub ich zbyt wysokie koszty. 27% małych firm w zakresie działalności innowacyjnej współpracowało z innymi podmiotami i firmami, dużo rzadziej zaś z instytucjami i jednostkami z sektora nauki⁴²⁶.

Komisja Europejska za jeden z priorytetów swojej polityki uznaje rozwój sektora MŚP. Jednym z celów corocznych badań jest identyfikacja głównych problemów i wyzwań, z którymi borykają się firmy tego sektora w krajach UE. Przedsiębiorcy są proszeni o ustalenie rangi sześciu potencjalnych problemów. Dla ponad 20% polskich przedsiębiorców największym problemem jest znalezienie

⁴²⁴ World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, red. K. Schwab, Geneva 2015, http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf [dostęp: 7.09.2018], s. 298-299.

⁴²⁵ T. Miller, A.B. Kim, *2016 Index of economic freedom. Promoting economic opportunity and prosperity*, The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Washington–New York 2016, s. 5, 64, 353-354.

⁴²⁶ Ministerstwo Rozwoju, *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2016 roku*, Warszawa 2016, s. 8, 26.



Rysunek 3.9. Bariery i stymulatory otoczenia regionalnego w poszczególnych fazach cyklu życia firmy

Źródło: K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 769, s. 47.

klientów. Jest to nieco mniej od średniej unijnej, dla porównania najniższy wynik to 7% w Finlandii, najwyższy – 33% w Austrii. Na następnych miejscach są: dostępność wykwalifikowanej kadry lub doświadczonych menedżerów, konkurencja, regulacje, koszty produkcji lub pracy, dostęp do finansowania⁴²⁷.

K. Wach na podstawie analizy literatury wyróżnia trzy najczęściej wymieniane determinanty powstawania i rozwoju małych i średnich firm: czynniki związane z osobą przedsiębiorcy, czynniki związane ze specyfiką firmy, czynniki tkwiące w otoczeniu regionalnym. Ich wpływ na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw różni się w zależności od fazy ich cyklu życia (rys. 3.9). Na początku funkcjonowania firmy potrzebna jest pomoc w pozyskaniu kapitału, doradztwo, szkolenia. Ich późniejszy rozwój uzależniony jest od możliwości uzyskania finansowego wsparcia dla realizowanych inwestycji, skorzystania ze szkoleń

⁴²⁷ P. Muller, S. Devnani, L. Julius, D. Gagliardi, C. Marzocchi, *Annual report on European SMEs 2015/2016*, http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_pl [dostęp: 2.02.2017].

rozwijających umiejętności menedżerskie oraz kompleksowego doradztwa (w zakresie logistyki, eksportu, rynku papierów wartościowych itp.)⁴²⁸.

Nad problemem rozwoju firmy zastanawiają się właściciele i menedżerowie w organizacjach różnej wielkości. Istnieje wiele modeli bardziej lub mniej szczegółowo opisujących ten proces – od wizji do sukcesu przez wiele etapów zawierających określone działania i kryzysów, które należy pokonać. J. Machaczka i K. Machaczka oceniając przebieg rozwoju firm, wysuwają tezę, że był on w znacznej większości dziełem przypadku, a nie świadomym, planowym działaniem. Przyczynami są brak wystarczającego doświadczenia i wiedzy w zakresie zarządzania oraz nieumiejętność myślenia wielowymiarowego. Myślenie wielowymiarowe w przestrzeni zarządzania organizacją „sprowadza się z jednej strony do zdolności identyfikacji obszarów społecznych, których nasza rzeczywistość jest pełna, a z drugiej umiejętności łączenia tych na pozór nie do pogodzenia aspektów funkcjonowania organizacji. Obserwacja organizacji odnoszących sukcesy dowodzi, że opanowanie zdolności rozwiązywania przez organizację owych paradoksów jest jednym z głównych kluczy do świadomego kształtowania zmiany i rozwoju organizacji [...]”⁴²⁹.

Do współczesnych generatorów rozwoju małych firm W. Danielak, D. Mierzwa i K. Bartczak zaliczają innowacje, model biznesu, zdolności dynamiczne oraz tworzenie i dostarczanie wartości. Innowacyjność jest siłą motoryczną rozwoju firmy, ponieważ oznacza jej zdolność do tworzenia nowych produktów, procesów, technologii, systemów, prowadzenia samodzielnie lub we współpracy z innymi organizacjami prac badawczo-rozwojowych. Model biznesu przedstawia logikę działania i rozwoju firmy, porządkuje wykorzystywane zasobów, procesów, kompetencji i zdolności, co sprzyja tworzeniu wartości dla niej samej i dla klientów. Zdolności dynamiczne to umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Bez odpowiedniej alokacji i konfiguracji zasobów, poszukiwania nowych strategii i form aktywności organizacyjnej niemożliwy jest wzrost skuteczności i efektywności realizowanych procesów biznesowych. Tworzenie i dostarczanie wartości uznawane jest za ważny cel istnienia i rozwoju małej firmy. Ich jasne określenie pozwala kształtować relacje wewnątrz- i międzyorganizacyjne. Odpowiednio ukształtowane relacje sprzyjają budowaniu potencjału firmy i wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej⁴³⁰.

Podsumowując, na rozwój małej firmy mają wpływ różnorodne czynniki, korzystne i niekorzystne, pochodzące z jej otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego. Jednak przede wszystkim zależy on od jakości pracy i skuteczności

⁴²⁸ K. Wach, op. cit., s. 41-54.

⁴²⁹ J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 160-161.

⁴³⁰ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017, s. 26-36.

właściciela/menedżera. Tak twierdzi P.F. Drucker: „Skuteczność menedżerska jest jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi największy wkład w rozwój organizacji”⁴³¹. Podobne zdanie prezentuje Z. Zbichorski: „Menedżer tworzy całość, większą niż suma jej części składowych, ma tworzyć efektywną produkcję, która wytwarza więcej niż wynosi suma włożonych w nią zasobów. Podobnie jak dyrygent orkiestry symfonicznej tworzy muzyczną całość, menedżer jest zawsze kompozytorem i dyrygentem”⁴³². Zarządzanie małą firmą nie odbywa się na podstawie gotowych formuł, planów, modeli działania. Powinno być oparte na rozpoznaniu zmian zachodzących w otoczeniu i w środowisku wewnętrznym firmy, otwartości na naukę, nowe doświadczenia, gotowości do adaptacji do rzeczywistości, a także do jej kreowania.

Determinanty rozwoju małych firm stanowią przedmiot zainteresowania wielu naukowców. F. Bailom, K. Matzler i D. Tschernernjak podkreślają, że trudno jest zdefiniować i ocenić je w sposób jednoznaczny. Dlaczego niektórym firmom udaje się osiągnąć sukces mimo różnych przeciwności, podczas gdy inne stale zmagają się z problemami? Co najlepsze przedsiębiorstwa robią inaczej? Na podstawie czteroletnich badań w ponad tysiącu organizacji z dziesięciu krajów wyróżnili oni siedem czynników sukcesu firm. Każdy jest ważny, ale to innowacyjność i umiejętności przywódcze najwyższego kierownictwa są prawdziwym źródłem przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnego sukcesu. Co ważne, nie działają one niezależnie od siebie – mogą przynieść rezultat jedynie w połączeniu ze sobą⁴³³ (rys. 3.10).

Prawdopodobieństwo sukcesu jest znacznie większe w firmach, gdzie każdy czynnik jest dobrze rozwinięty, a ich współdziałanie daje efekt synergii. Można je ocenić za pomocą następujących parametrów⁴³⁴:

1. Innowacyjność najwyższego kierownictwa (najważniejszych decydentów):

- świadomość najważniejszego zadania firmy i sformułowanie na tej podstawie wizjonerskich celów działalności;
- zdolność do kształtowania przyszłości i przełamywania utartych schematów;
- dostęp do sieci wymiany wiedzy wewnątrz firmy i poza jej granicami oraz korzystanie z niej w celu uzyskania aktualnych informacji o zmianach systemu rynkowego, problemach klientów i udoskonaleniach technologicznych;
- nieustanna praca nad nietypowymi i odmiennymi koncepcjami, które mogą posłużyć do stworzenia prawdziwie innowacyjnych rozwiązań najważniejszych problemów firmy;

⁴³¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 186.

⁴³² Z. Zbichorski, *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 11, s. 7.

⁴³³ F. Bailom, K. Matzler, D. Tschernernjak, *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, tłum. T. Fortuna, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 217-218.

⁴³⁴ Ibidem, s. 219-221.



Rysunek 3.10. Czynniki sukcesu firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Bailom, K. Matzler, D. Tschernjak, op. cit., s. 47-49.

- zdolność do myślenia przedsiębiorczego, czyli inwestowanie w rozwój i wzmacnianie nowych kluczowych kompetencji;
- postawa, która pozwala pracownikom docenić wyjątkowe cechy firmy i odczuć je również na poziomie emocjonalnym;
- posiadanie odpowiednich umiejętności, aby wzbudzić entuzjazm dla zmian w firmie.

2. Kultura przedsiębiorczości:

- posiada cechy przedsiębiorczości, dynamizmu i gotowości do podejmowania ryzyka, nie odznacza się standaryzacją, formalizacją i minimalizacją ryzyka;
- najważniejsze siły, które decydują o strukturze i kierunku rozwoju firmy, to innowacyjność, elastyczność i chęć zmian, a nie zasady, procedury i plany.

3. Silna tożsamość i wartości:

- pracownicy z zaangażowaniem pracują nad osiągnięciem celów firmy;
- pracownicy wierzą w profesjonalizm kadry zarządzającej oraz swoich współpracowników;
- pracownicy czują, że są ważną częścią całego procesu i że ich indywidualny wkład jest istotny dla osiągnięcia celów firmy;
- kultura firmy, jej wartości, codzienne relacje pracowników sprzyjają ich dobremu samopoczuciu i lojalności wobec firmy;

- błędy są tolerowane pod warunkiem, że pracownicy są wierni najważniejszym wartościom przedsiębiorstwa.

4. Orientacja rynkowa:

- pracownicy starają się zdobyć wiedzę o sytuacji na rynku i zasadach gry rynkowej, o problemach klientów oraz przekazać ją dalej i poddać pod dyskusję;
- firma utrzymuje kontakty z ekspertami, instytucjami, firmami partnerskimi, klientami w celu pozyskania nowej wiedzy;
- istnieje możliwość omawiania przez pracowników uzyskanych informacji rynkowych z najważniejszymi decydentami w firmie;
- zdobyta wiedza jest wykorzystywana przy opracowaniu strategii, produktów, procesów i nowych modeli biznesowych.

5. Zarządzanie oparte na kompetencjach:

- najwyższe kierownictwo przypisuje strategiczne znaczenie wzmocnieniu i rozwojowi nowych kluczowych kompetencji;
- istnieje odpowiedni plan wzmocnienia i systematycznego rozwoju kluczowych kompetencji;
- systematycznie wyszukuje się nowe możliwości wykorzystania kluczowych kompetencji;
- szkolenia pracowników są ukierunkowane na rozwój obecnych lub przyszłych kompetencji.

6. Kluczowe kompetencje:

- kierownictwo i pracownicy posiadają umiejętności, technologie, zasoby, procesy, wiedzę, które:
 - a) mają dużą wartość na rynku, ponieważ zapewniają klientom szczególne korzyści;
 - b) są niepowtarzalne (nie dysponuje nimi żaden konkurent);
 - c) są trudne do skopiowania;
 - d) nie mogą być zastąpione innymi umiejętnościami lub technologiami.
- z tych kluczowych kompetencji korzysta się na bieżąco w celu rozwijania innowacji i tworzenia nowych rynków.

7. Zdolność innowacyjna:

- innowacyjne produkty i usługi mają większy udział w całkowitym obrocie firmy niż w firmach konkurencyjnych;
- podczas wprowadzania na rynek nowych produktów firma dba o to, aby sposób inauguracji produktu był jak najbardziej innowacyjny;
- firma wprowadza innowacje procesowe, które pozwalają osiągnąć większą wartość dla klienta i ulepszyć strukturę kosztów;
- model biznesowy firmy jest bardzo trudny do skopiowania przez konkurencję.

F. Bailom, K. Matzler i D. Tschernjak wykazali, że siła kultury organizacyjnej firmy w sposób istotny wspomaga orientację rynkową, zdolności innowacyjne i kluczowe kompetencje. Są jednak przekonani, że bez właściwej postawy, wartości, norm i orientacji innowacyjnej najwyższego kierownictwa rozwój firmy

Tabela 3.7. Poziomy inteligencji strategicznej

Poziom	Cechy charakterystyczne
<i>Niski</i> – ignorancja „Bezmyślne działanie”	<ul style="list-style-type: none"> • niekompetencja • zaprzeczenie • zamknięcie na strategię
<i>Średni</i> – kompetencja „Rozwiązywanie problemów”	<ul style="list-style-type: none"> • dyskusja, kiedy wprowadzić zmianę • kompetencja do zmiany • wyraźny model sukcesu
<i>Wysoki</i> – biegłość „Tworzenie problemów”	<ul style="list-style-type: none"> • rozproszona inteligencja • synchronizacja myślenia i działania • nastawienie na zmianę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.R. Wells, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, tłum. A. Bukowski, J. Środa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 27, 41.

jest niemożliwy. Kultura sama w sobie z pewnością nie wystarczy. Należy wykorzystać odpowiednie metody i procesy, które zagwarantują, że firma będzie zarządzana z ukierunkowaniem na rynek. Trzeba skupić uwagę na obszarach, w których ma ona wyjątkową pozycję i zalicza się do grona najlepszych.

Do najważniejszych wewnątrzorganizacyjnych determinant o charakterze destrukcyjnym J.R. Wells zalicza inercję, bierność przedsiębiorców, przyzwyczajenie do raz wybranego sposobu postępowania, niechęć bądź nieumiejętność zmiany swoich nawyków. Uznaje je za największe zagrożenie, wręcz śmiertelną chorobę. Podkreśla, jak ważne jest ciągle wyznaczanie i korygowanie celów strategii biznesowej⁴³⁵. Niezbędna jest tu inteligencja strategiczna, J.R. Wells wyróżnia kilka jej poziomów przedstawionych w tabeli 3.7.

D.T. Cadden i S.L. Luederst wyróżniają trzy typy małych przedsiębiorców w zależności od tego, jak postrzegają sukces⁴³⁶:

1) rzemieślnik, którego samoistna satysfakcja pochodzi z prowadzenia działalności gospodarczej, jest nastawiony na osiągnięcie zysku na zadowalającym poziomie;

2) przedsiębiorca, który jest nastawiony na wzrost i rozwój swojego przedsięwzięcia;

3) właściciel, który szuka niezależności, a pieniądze są postrzegane przez niego jako korzystny produkt uboczny.

Na trudność jednoznacznego zdefiniowania i praktycznej weryfikacji sukcesu w biznesie zwraca uwagę S. Lachiewicz – zarówno sukces, jak i porażka w funkcjonowaniu firmy to określenia o dużej skali stopniowości i względności. Dla jednych firm sukces oznacza pomyślne wyniki ekonomiczne, wzrost zysków

⁴³⁵ J.R. Wells, op. cit., s. 25-28.

⁴³⁶ D.T. Cadden, S.L. Luederst, *Modern management of small businesses*, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/modern-management-of-small-businesses.pdf> [dostęp: 24.08.2017].

i wartości rynkowej, dla innych ekspansję na rynkach, poprawę wizerunku, dla jeszcze innych długi okres funkcjonowania, umiejętność pokonywania sytuacji kryzysowych, brak niepowodzeń⁴³⁷.

B. Piasecki analizując poglądy wielu autorów, podkreśla, że dla właścicieli małych firm maksymalizacja zysku nie jest jedynym czy najważniejszym kryterium sukcesu, wiąże z nim raczej uzyskanie dochodów zapewniających utrzymanie własności firmy i kontroli nad nią, a także osiągnięcie satysfakcji z jej posiadania⁴³⁸.

3.4. Współczesne koncepcje w zarządzaniu małymi firmami

3.4.1. Od zarządzania klasycznego do nowoczesnego

Dynamiczne zmiany techniki i technologii, walka o konsumenta i jakość produktów i usług, zaostrenie się konkurencji zmuszają właścicieli i menedżerów współczesnych małych firm do ponownego, kompleksowego rozpatrywania problemów zarządzania. W nowej filozofii zarządzania najważniejsze pojęcia to niepewność i niestabilność, wymagające zmienności zachowań, szybkiej i elastycznej reorganizacji produkcji i zbytu. Potwierdza się wygłoszona przez P.F. Druckera myśl, że „zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich”⁴³⁹.

Zarządzanie jest efektywne, jeżeli potrafi zapewnić organizacji stabilną pozycję konkurencyjną. Jest to szczególnie ważne w małym biznesie, ponieważ 74% upadłości przypada właśnie na ten sektor⁴⁴⁰. Najskuteczniejsze są te małe firmy, które dążą do unowocześniania form i metod zarządzania. Sukces zawdzięczają systematycznym działaniom o charakterze innowacyjnym, kreatywnym, które pozwalają na opanowanie nowych rynków, zaspokojenie potrzeb klientów, rozwój nowoczesnych produktów, usług i rozwiązań organizacyjnych. Głównym motywem ich działań jest dostosowanie wewnętrznych rozwiązań firmy do zmieniających się zewnętrznych warunków jej funkcjonowania⁴⁴¹.

Klasyczna teoria i praktyka zarządzania wzbogaciła się na przełomie XX i XXI w. o wiele nowych koncepcji, metod, technik, które pozwalają na dopasowanie odpowiednich instrumentów do konkretnej sytuacji każdej organizacji. Podział metod na klasyczne (tradycyjne), współczesne i nowoczesne jest dość

⁴³⁷ S. Lachiewicz, *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 4, cz. 1, s. 149-161.

⁴³⁸ B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą...*, op. cit., s. 37.

⁴³⁹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, tłum. B. Kacprzyńska, Muza, Warszawa 2000, s. 73.

⁴⁴⁰ D. Pęgiel, *Najczęściej upadają małe przedsiębiorstwa*, <http://www.biznes.banzaj.pl/Najczesciej-upadaja-male-przedsiębiorstwa-40554.html> [dostęp: 19.12.2011].

⁴⁴¹ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Kreacja przedsiębiorczości*, [w:] W. Sitko (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005, s. 5-16.

umowny. Koncepcje klasyczne opierają się na tradycyjnym, funkcjonalnym ujęciu organizacji, są ukierunkowane na organizowanie i usprawnianie pracy stanowisk i komórek organizacyjnych (podział pracy, mierzenie, normowanie, wartościowanie pracy, organizowanie procesów pracy w czasie i przestrzeni). Często oceniane jako nieaktualne i stanowiące raczej historię, nadal są jednak bardzo istotne, ponieważ to źródło wszystkich innych koncepcji zarządzania. Dostarczają narzędzi i instrumentów w przeważającym stopniu wykorzystywanych w praktyce (choć często nazywanych inaczej, za pomocą nowoczesnej terminologii)⁴⁴². Współczesne i nowoczesne koncepcje uwzględniają systemowy charakter organizacji. Do współczesnych zazwyczaj zaliczane są business process reengineering, outsourcing, benchmarking, lean management, just in time, total quality management, controlling, human resources management. Koncepcje nowoczesne to zarządzanie zintegrowane, balanced scorecard, customer management, zarządzanie wartością, zarządzanie wiedzą, organizacja inteligentna, organizacja sieciowa i wirtualna. Eksperti firm konsultingowych z Zurychu i Bazylei M. Stadelmann i W. Lux dokonali przeglądu najbardziej popularnych koncepcji zarządzania i stwierdzili, że proponowane przez teoretyków wciąż nowe rozwiązania nie zawierają czegoś zasadniczo odmiennego. Jednak dzięki nowoczesnej technice informatycznej stają się one łatwiejsze do zrozumienia i wdrożenia w praktyce, dlatego warto wziąć je pod uwagę, zwłaszcza gdy ułatwiają przystosowanie starych myśli do wymogów praktyki i nowoczesności⁴⁴³.

By osiągać satysfakcjonujące wyniki, powinno się zastosować właściwe metody, techniki, narzędzia zarządzania dopasowane do wielkości, struktury firmy, a także do ludzi, ich predyspozycji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, temperamentu. Należy je zmieniać, dostosowując do warunków funkcjonowania firmy⁴⁴⁴. W. Błaszczyk i J. Czekaj piszą, że nie stanowią one „zastygłych sposobów postępowania, lecz przeciwnie – nieustannie się rozwijają, kojarzą, tworząc coraz to nowe sposoby”⁴⁴⁵. By umiejętnie budować system zarządzania na podstawie nowych podejść, menedżerowie powinni nieustannie się kształcić, obserwować tendencje zachodzące w organizacji i jej otoczeniu, stosować przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa podejścia sytuacyjne i systemowe. Pierwsze pozwoli na dobór odpowiednich metod, drugie – na kompleksowe wdrożenie nowego rozwiązania.

⁴⁴² Z. Mahmood, M. Basharat, Z. Bashir, *Review of classical management theories*, „International Journal of Social Sciences and Education” 2012, no. 2(1), s. 512-522.

⁴⁴³ M. Stadelmann, W. Lux, *Przegląd popularnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 1, s. 10-17.

⁴⁴⁴ J.D. Antoszkiewicz (red.), *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007, s. 14.

⁴⁴⁵ W. Błaszczyk, J. Czekaj, *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] S. Lachewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 468-493.

W ostatnich latach zauważono wzrost zainteresowania menedżerów tak dużych, jak i małych organizacji współczesnymi koncepcjami zarządzania. Spowodowane jest to szybko zmieniającym się otoczeniem, narastającą konkurencją, rosnącymi wymaganiami klientów i rynku. Ich wdrożenie może przynieść firmie korzyści i uchronić przed stratami, wymaga jednak gruntownej wiedzy o tym, jak i kiedy posłużyć się tymi koncepcjami, oraz umiejętności zarządzania zmianami. J.D. Antoszkiewicz podkreśla, że nie ma metod uniwersalnych, każda ma inne przeznaczenie i możliwości zastosowania. Podejmując decyzję o wdrożeniu nowej koncepcji zarządzania, menedżerowie powinni wziąć pod uwagę następujące wymagania⁴⁴⁶:

- dokładnie zbadać problemy, które mają być rozwiązane za pomocą nowego rozwiązania, uwzględniając możliwości wykorzystania metod uzupełniających i stosowanych obecnie;
- dokładnie sprawdzić umiejętności, predyspozycje i postawy osób, które będą uczestniczyły w procesie wdrożenia i stosowania nowego rozwiązania;
- dokładnie rozpoznać istotę, wymagania, uwarunkowania nowej koncepcji, uwzględniając specyfikę swojej firmy;
- dokładnie przeanalizować pozytywne i negatywne doświadczenia z wcześniejszych wdrożeń nowych rozwiązań w firmie;
- dokładnie opracować terminologię związaną z nową koncepcją i dostosować ją do obecnie używanej w firmie;
- utworzyć niezbędną dokumentację nowego rozwiązania;
- rozważyć konieczność szkolenia i doskonalenia pracowników;
- uwzględnić inne wymagania i uwarunkowania związane ze specyfiką firmy.

Menedżerowie stosują współczesne koncepcje zarządzania, by zapewnić firmie elastyczność i szybkość działania, zbudować odpowiedni potencjał oraz zmniejszyć niepewność, co przełoży się na poprawę (lub utrzymanie) pozycji konkurencyjnej. Wykorzystanie nowych rozwiązań menedżerskich daje wymierne korzyści, takie jak dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, poprawa pozycji strategicznej, umocnienie relacji z interesariuszami, zmniejszenie ryzyka, zmniejszenie zapasów, dostęp do siły roboczej⁴⁴⁷.

Należy jednak podkreślić, że brak systemowego podejścia w działaniach związanych z projektowaniem, wdrażaniem i stosowaniem współczesnych koncepcji zarządzania może wywołać wiele problemów, do których można zaliczyć:

- niedokładne zaplanowanie i organizację działań, co prowadzi do nieefektywnego wykorzystania zasobów, dublowania lub pominięcia niektórych funkcji;

⁴⁴⁶ J.D. Antoszkiewicz (red.), op. cit., s. 17-18.

⁴⁴⁷ M. Lisiński, W. Sroka, P. Brzeziński, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26-30.

- nieumiejętne sformułowanie celów i mechanizmów ich realizacji, co utrudnia proces delegowania władzy, prowadzi do apatii i utraty inicjatywy przez menedżerów, wywołuje konflikty interpersonalne i międzygrupowe;
- autorytarne podejście właściciela do rozwiązywania problemów zarządzania, niewykorzystanie w pełni możliwości pracowników, nieumiejętność stworzenia lojalnej załogi;
- podejmowanie prób zastępowania braku wiedzy właściciela (menedżerów) firmy z zakresu zarządzania zatrudnianiem różnego rodzaju konsultantów, pomocników i oczekiwanie, że rozwiążą oni wszystkie trudności firmy.

Nierzadkie są przykłady negatywnych skutków prób wprowadzenia nowych technologii zarządzania, wynikiem czego staje się rozczarowanie, rezygnacja z jakichkolwiek zmian, powrót do starych, sprawdzonych rozwiązań biurokratycznych. Jaka jest przyczyna porażek? Czy opisywane w literaturze naukowej i praktycznej, powszechnie znane wyjątkowo wysokie efekty wdrożenia współczesnych koncepcji zarządzania to tylko chwyt reklamowy? A może w tych organizacjach pracują jacyś wyjątkowi ludzie, geniusze zarządzania? Doświadczenia praktyczne specjalistów w dziedzinie zarządzania i rozwoju organizacyjnego wskazują, że odpowiedzi na te i podobne pytania należy szukać w innej sferze. Powodzenia i porażki firmy często zależą nie tylko od jakości konkretnych działań kierownictwa i personelu, lecz także od tego, na ile uwzględniają one istniejące realia i są wpisane w ogólną logikę rozwoju organizacyjnego. Nie można liczyć na efektywne zastosowanie nowych rozwiązań, dopóki menedżerowie nie poznają od podstaw obiektu zarządzania, wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działalności firmy. Przy czym nie chodzi tu o kompleksowe zdiagnozowanie poszczególnych elementów czy podsystemów, lecz o poznanie organizacji jako samodzielnej całości, jej tożsamości, charakterystyk i logiki rozwoju⁴⁴⁸.

K. Pałucha pisze, że sprawne wykorzystanie nowoczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania wymaga m.in.⁴⁴⁹:

- przeszkolenia kadry kierowniczej w zakresie pełnego zrozumienia ich istoty;
- uczestnictwa pracowników w procesach zarządzania oraz podnoszenia swoich umiejętności i kompetencji;
- stworzenia warunków sprzyjających zmianom, ograniczających opór wobec nich;
- unowocześnienia informatycznych systemów zarządzania, sprzyjających szybkiej wymianie informacji;

⁴⁴⁸ Problemy związane z wdrożeniem nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania szczegółowo są analizowane w: C. Eliasson, J. Wiklund, P. Davidsson, *Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombinations*, Babson College, Wellesley 2002; W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

⁴⁴⁹ K. Pałucha, *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 60, s. 259-279.

- wprowadzenia rozwiązań umożliwiających aktywną współpracę przedsiębiorstw;
- stworzenia systemu pobudzającego i wspierającego kreatywność;
- maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

Spełnienie tych wymogów jest trudne dla dużych przedsiębiorstw, w małym biznesie problemów jest znacznie więcej.

Menedżerowie wszystkich organizacji gospodarczych, niezależnie od ich wielkości, dążą do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, zwiększenia przychodów, wdrożenia innowacji, poprawy jakości oraz wydajności. By sprostać tym wyzwaniom, szukają odpowiednich instrumentów i wprowadzają zmiany.

Firma konsultingowa Bain & Company od 1993 r. prowadzi badania *Management Tools and Trends* wśród menedżerów ponad 1200 firm z całego świata na temat wykorzystania współczesnych metod zarządzania. Z badań wynika, że od 2006 r. liczba używanych narzędzi spada. Autorzy uważają, że to dobra i ważna wiadomość: firmy podejmują bardziej przemyślane, strategiczne podejście do stosowania nowych rozwiązań menedżerskich zamiast „podążać za modą”, czyli wdrażać pojawiające się, mocno reklamowane metody, które mają przynieść szybki sukces. Kierownictwo musi opracować strategię, poznać właściwe narzędzia, a następnie dostosować narzędzia do ich firm – a nie odwrotnie. Im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo użycia większości narzędzi. Średnio duże firmy wykorzystały w 2014 r. 8,1 narzędzi, średnie – 7,6, małe – 5,3⁴⁵⁰. W raporcie z 2011 r. zostały podane dane odnośnie do konkretnych metod, zilustrowano to w tabeli 3.8 (zawiera ona metody wskazane przez ponad 30% małych firm).

Duże przedsiębiorstwa mają większy zakres działalności, więcej realizowanych procesów i zadań, więcej specjalistów o różnym wykształceniu i kwalifikacjach. Mogą więc wykorzystywać nowoczesne rozwiązania w szerszym zakresie, tym bardziej, że specyfika działalności na niewielką skalę uniemożliwia zastosowanie niektórych narzędzi zarządzania.

3.4.2. Wybrane koncepcje i metody wspomagające procesy zarządzania w małych firmach

W praktyce działalności małych firm wśród wszystkich realizowanych innowacji ta ich część, która dotyczy sfery zarządzania, występuje raczej jako egzotyka. Odsetek innowacyjnych małych firm w zakresie innowacji technologicznych (produktowych i procesowych) w Polsce jest na poziomie 11%, nietechnologicznych (organizacyjnych i marketingowych) na poziomie 12%. Gorsze wyniki wśród krajów UE ma tylko Rumunia. Dla porównania: liderem innowacji

⁴⁵⁰ D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools and trends 2015*, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> [dostęp: 22.09.2017].

Tabela 3.8. Wykorzystanie wybranych nowoczesnych metod zarządzania przez firmy różnej wielkości (w %)

Metoda	Wielkość przedsiębiorstw		
	duże	średnie	małe
Zarządzanie poprzez misję i wizję	72	62	58
Benchmarking	78	72	56
Planowanie strategiczne	76	72	55
Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	60	64	54
Outsourcing	61	54	52
Alianse strategiczne	47	46	43
Zarządzanie kluczowymi kompetencjami	54	48	39
Strategiczna karta wyników	60	52	34
Zarządzanie zmianą	58	51	34
Segmentacja klientów	53	45	32
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	45	41	32
Zarządzanie wiedzą	46	41	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools 2011. An executive's guide*, Bain & Company, Boston 2011.

technologicznych są Niemcy – wdraża je 51% małych firm, nietechnologicznych – Luksemburg, gdzie wdraża je co druga mała firma⁴⁵¹.

Jednocześnie sposobem na rozwój jest wdrożenie współczesnych rozwiązań menedżerskich, czyli wprowadzenie celowych modyfikacji w strukturze organizacyjnej, sposobach produkcji, współdziałaniu ludzi, kontaktach z interesariuszami, kulturze organizacyjnej itp. Wiele zmian powstaje w małych firmach spontanicznie, często metodą prób i błędów, innowacje w sferze zarządzania natomiast powinny być przemyślane, odpowiednie do wybranego kierunku rozwoju oraz postawionych celów. Unowocześnianie systemu zarządzania to przejście na nowy, bardziej doskonały sposób funkcjonowania, który da firmie nowe możliwości.

Zgodnie z podejściem systemowym, realizacja jakichkolwiek innowacji oznacza celową zmianę jednego lub kilku podsystemów organizacyjnych. W istocie prowadzi to do powstania nowego systemu, z nowymi elementami i więziami, nowymi znaczeniami głównych charakterystyk oraz parametrów wyjściowych. Mali przedsiębiorcy myśląc o rozwoju, zazwyczaj preferują innowacje techniczne, technologiczne oraz produktowe. Nie rozpatrują swojej firmy jako systemu, wychwytują z niego tylko pojedynczy proces lub element. Potencjał systemu w tym przypadku sprowadza się do jego technicznej i technologicznej składowej.

⁴⁵¹ P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 16-17.

Potencjał organizacyjny i kadrowy, czyli stopień zwiększenia możliwości dzięki bardziej efektywnemu zarządzaniu oraz wykorzystaniu zasobów ludzkich, w pełni się nie wykorzystuje.

Konieczność wprowadzenia innowacji do systemu zarządzania małą firmą wywołuje najczęściej zmiana jego celów, którą z kolei wymuszają obiektywne przemiany zachodzące w środowisku zewnętrznym. Dochodzi do nich coraz częściej, są głębsze, zasadniczo inne, nie można więc rozwiązywać problemów zarządzania na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Do tego tempo zmian warunków zewnętrznych znacząco wyprzedza tempo przebudowy świadomości oraz kompetencji zawodowych większości małych przedsiębiorców, którzy z reguły nie posiadają specjalnego wykształcenia z zakresu zarządzania.

W małym biznesie trudno jest znaleźć przykłady usystematyzowanego zarządzania, najczęściej praca opiera się na władzy tzw. silnych osobowości. W rezultacie powstają i nasilają się następujące problemy:

- braki w planowaniu i organizowaniu działalności, nieefektywne wykorzystanie zasobów, dublowanie niektórych funkcji, a jednocześnie zaniedbanie innych ważnych;
- brak jasno postawionych celów firmy, zły mechanizm ich przekazywania poszczególnym działom i pracownikom;
- autorytarne podejście właściciela do rozwiązywania problemów zarządzania, niewykorzystanie w pełni możliwości podwładnych, nieumiejętność stworzenia lojalnej załogi.

Problemy te wskazują na niską efektywność procesów zarządzania. Jak wynika z raportu *Work Package 1. Future SME*, najniżej ocenianymi elementami systemu zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach są: sprzedaż i marketing, strategia, pomiar efektywności, interakcje z klientem, efektywność produkcji, kultura organizacyjna, komunikacja wewnętrzna⁴⁵².

Wyniki badań przeprowadzonych w małych firmach w ramach *Tacis Project SMERUS9501* świadczą o tym, że około 76% z nich wskazuje na trudności w rozwiązywaniu problemów zarządzania (ankietowani mogli wybierać kilka odpowiedzi). Największą trudność sprawia planowanie strategiczne (dla około 40% badanych firm), wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu firmy (27%), analiza i ocena otoczenia zewnętrznego (23%), planowanie bieżące (21%), utworzenie efektywnego systemu kontroli (16%), budowa systemu opracowania i wdrażania innowacji (14%), motywowanie personelu (14%), organizacja efektywnego systemu księgowości (12%), kształtowanie racjonalnej struktury organizacyjnej (7%), analiza wyników działalności przedsiębiorstwa (6%)⁴⁵³.

⁴⁵² <http://lean.org.pl/lang/pl/badania-naukowe/futuresme/problemy-szanse-i-zagrozenia-w-sektorze-srednich-firm-produkcyjnych-w-europie> [dostęp: 22.12.2011].

⁴⁵³ *Tacis Project SMERUS9501. Tehničeskoe sodejstvie v sozdanii Resursnogo centra malogo predprinimatel'stva. Innovacionnye processy w malom predprinimatel'stve*, rcsme.ru/library/df/3537/10001

To, że na pierwszej pozycji znalazło się planowanie strategiczne, nie jest zaskakujące. Zadanie opracowania strategii i sformułowania planów na jej podstawie okazuje się trudne nawet dla dużych organizacji posiadających specjalistów w tym zakresie. Z odpowiedzi respondentów wynika, że odczuwają oni brak wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązania tego tak ważnego problemu zarządzania. W tej sytuacji warto by było skorzystać z takich współczesnych narzędzi, jak **zarządzanie poprzez misję i wizję, metody planowania strategicznego** oraz opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona **strategiczna karta wyników**.

Badania przeprowadzone przez C.N. Toftoya i J. Chatterjee'a w małych firmach amerykańskich ujawniły kilka faktów: po pierwsze, większość z nich nie ma pisemnej deklaracji misji, kierują się w swoich działaniach nieformalną etyką i filozofią pracy. Po drugie, firmy, które mają sformułowane misje, muszą jednak wyraźniej je zdefiniować. Są one niekonkretne, nierealistyczne, pełne superlatywów i raczej nie wpływają na pracowników. Niektóre oświadczenia misji są zbyt szerokie, co świadczy o braku sprecyzowanych kierunków działania lub niezdolności właścicieli do określenia swoich priorytetów. Wśród badanych firm 54% nie posiadało pisemnej deklaracji misji, 14% miało misję, ale była ona dostępna tylko dla kadry zarządzającej, 32% miało pisemną misję dostępną dla wszystkich pracowników⁴⁵⁴.

Wizja i misja powinny być istotnym elementem planu biznesowego, ich zdefiniowanie i jasne określenie na tej podstawie celów ma zasadnicze znaczenie dla opracowania skutecznej strategii. Przedstawiają firmę i jej przyszłość, cele i sposób ich osiągnięcia, wartości, którymi się kieruje. Zarządzanie poprzez wizję i misję pozwala na⁴⁵⁵:

- rozważenie kwestii strategicznych, szczególnie w sytuacjach istotnej zmiany;
- zdefiniowanie standardów przyszłych osiągnięć;
- zainspirowanie pracowników do wydajniej pracy, zapewnienie skupienia się na wspólnych celach;
- włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji;
- stworzenie i przestrzeganie norm postępowania etycznego;
- uzyskanie wsparcia zewnętrznego;
- zacieśnianie powiązań i lepszą komunikację z klientami, dostawcami i partnerami;
- lepszą realizację zadań w zakresie public relations.

W Polsce mali przedsiębiorcy sens i cel istnienia firmy widzą w zapewnieniu przychodów ze sprzedaży oraz zysków. Te krótkookresowe elementy w rankingu

[dostęp: 25.09.2017].

⁴⁵⁴ C.N. Toftoy, J. Chatterjee, *The value of mission statements for small businesses*, yourbizplan.org/CD_DSBDC/Business_start.../handout_05.pdf [dostęp: 26.09.2017], s. 10.

⁴⁵⁵ J. Abrahams, *The mission statement book. 301 corporate mission statements from America's top companies*, Ten Speed Press, Berkeley 2004; J. Collins, J.I. Porras, *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business Essentials, New York 2004.

wskazywanych celów biznesowych zdecydowanie dominują nad elementami długofalowymi, takimi jak budowa trwałych relacji z klientami, partnerami i pracownikami. Plany strategiczne opracowuje 46% małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym mają one zazwyczaj charakter ogólny i nie są oparte na solidnej analizie słabych i mocnych stron firmy. Strategia jest postrzegana jako określenie raczej samej wizji działania niż mierzalnych celów⁴⁵⁶. Ponieważ małe firmy nie mają istotnego wpływu na otoczenie, w którym funkcjonują, muszą skoncentrować się na jego dokładnym poznaniu i skutecznym dostosowaniu swojej działalności do zewnętrznych warunków i wymagań. Pomocne w tym są klasyczne i współczesne metody planowania strategicznego.

Planowanie strategiczne daje możliwość⁴⁵⁷:

- wszechstronnego określenia, jaką firma ma się stać w przyszłości i jak najlepiej to osiągnąć;
- pełnej oceny jej potencjału, wyraźnego łączenia celów biznesowych z działaniami i zasobami niezbędnymi do ich osiągnięcia;
- zadawania pytań i uzyskiwania odpowiedzi na najistotniejsze pytania stojące przed zespołem kierowniczym, zwłaszcza dotyczących ważnych i nieodwołalnych decyzji na temat zaangażowania zasobów.

Zwykle uważa się, że z opracowania Strategicznej Karty Wyników powinny raczej korzystać duże niż małe przedsiębiorstwa. Jednak M. Jaszczyk i J. Kubka analizując przykłady wdrożenia tej metody w dużych przedsiębiorstwach, wnioskują, że te jej cechy, które były postrzegane jako wady (w szczególności w sytuacji sprawowania władzy w firmach przez finansistów i księgowych skoncentrowanych na wskaźnikach finansowych), mogą stać się zaletami w sektorze małych przedsiębiorstw. W mniejszych firmach wdrożenie Strategicznej Karty Wyników może⁴⁵⁸:

- kosztować mniej – wynika to z bardziej „ręcznego” zarządzania małą firmą, mniej upolitycznionych w sensie polityki i gier rozgrywanych wewnątrz organizacji stosunków pracowniczych, w związku z czym cały proces może przebiegać szybciej, sprawniej, skuteczniej;
- trwać krócej, ponieważ firmy tej wielkości potrzebują mniejszej liczby konsultacji i uzgodnień odnośnie do strategii i sposobu pomiaru jej wykonania, można z grubsza oszacować, że samo opracowanie strategicznej karty wyników

⁴⁵⁶ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Wspieramy dobre zarządzanie*, <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf> [dostęp: 7.09.2018], s. 6.

⁴⁵⁷ D.J. Collis, M.G. Rukstad, *Can you say what your strategy is?*, „Harvard Business Review” 2008, April, s. 82-90; M. Gottfredson, S. Schaubert, *The breakthrough imperative. How the best managers get outstanding results*, HarperCollins, New York 2008; Ch. Zook, J. Allen, *Repeatability. Build enduring businesses for a world of constant change*, Harvard Business Review Press, Harvard 2012.

⁴⁵⁸ M. Jaszczyk, J. Kubka, *Wewnętrzne trudności strategicznej karty wyników a wielkość przedsiębiorstw*, www.waszczyk.pl/publikacje/Waszczyk_Kubka_BSC_1_4_PL.doc [dostęp: 26.09.2017], s. 10.

może potrwać tu kilka tygodni, podczas gdy w dużej organizacji – nawet kilkanaście miesięcy;

- być łatwiej komunikowalne wśród pracowników – wysiłek organizacyjny i edukacyjny w małych firmach może być wymiennie mniejszy, ponieważ rola właściciela jest bardziej wyeksponowana, z reguły ma on większy autorytet i bliższy, bezpośredni kontakt z podwładnymi oraz jest tu mniej albo nie ma wcale „zmanierowanych” i „egzaltowanych” specjalistów i menedżerów, realizujących przede wszystkim własne ambicjonalne cele;
- budzić mniejszy opór załogi – pracownicy małej firmy zwykle posiadają stosunkowo mniejszą wiedzę na temat zarządzania i nowe metody wywołują u nich pozytywną reakcję, nadzieję na lepszą pracę, większą konkurencyjność.

Na drugim miejscu z punktu widzenia trudności związanych z zarządzaniem firmą znajdują się od razu trzy narzędzia menedżerskie, a mianowicie wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu firmy, analiza i ocena otoczenia zewnętrznego oraz planowanie bieżące. To, że w składzie tej grupy znalazło się tradycyjne w zasadzie planowanie bieżące, potwierdza tezę o braku jasno określonych celów, na których to planowanie jest zbudowane. Badanie przeprowadzone przez firmę badawczą Willard & Shullman Group Ltd. wykazało, że tylko 14% badanych małych firm amerykańskich posiada roczny plan biznesowy, 60% firm nie ma żadnych pisemnych planów⁴⁵⁹. W dzisiejszych warunkach bardzo niestabilnego rynku, ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego, zmiany struktury i zmniejszenia się popytu praktycznie na wszystkie grupy towarów i usług, niedostatek środków obrotowych itp. planowanie wielkości produkcji, asortymentu i innych wskaźników może być trudne dla właścicieli małych firm. Wyjściem z tej sytuacji może być wykorzystanie takiej współczesnej metody jak **zarządzanie przez cele**. Właściciel wraz z pracownikami wspólnie ustalają cele firmy, zastanawiają się nad sposobem ich realizacji oraz oceniają poziom osiągniętych wyników. W ten sposób podwładni są włączeni w proces zarządzania, co odciąża właściciela i zwiększa motywację oraz zaangażowanie pracowników. Bezpośrednie uczestnictwo w procesie ustalania celów pozwala na zrozumienie przez każdego członka załogi, co dokładnie i w jaki sposób powinien osiągnąć. Taki system współdziałania wymaga od właściciela i pracowników nawiązania stosunków wzajemnego zaufania, ponieważ samo określenie celu jest ich wspólną decyzją, ale sposób jego realizacji opracowuje podwładny. Ważnym zadaniem właściciela jest wspieranie pracowników w osiągnięciu celu, a mianowicie: monitorowanie postępów, bezpośrednie wsparcie, ocenianie efektów, docenianie sukcesów, motywowanie do działania itp. W dużych organizacjach zastosowanie tej metody napotyka na kilka trudności: konieczność poświęcania dużej ilości czasu na ustalenie mierzalnych celów dla każdego pracownika i ich kontrolowanie, a także ciągłe pojawianie się nieprzewidzianych zdarzeń wymuszających

⁴⁵⁹ C.N. Toftoy, J. Chatterjee, op. cit., s. 3.

modyfikowanie celów podczas okresu oceniania⁴⁶⁰. W małych firmach za względu na niewielką liczebność personelu trudności te mają zdecydowanie mniejsze znaczenie, a efektem może być znacznie większe zaangażowanie pracowników, zespolenie indywidualnych wysiłków i uzyskanie efektu synergii. Zapewnia to wzmocnienie całej organizacji.

Do przeprowadzenia analizy wewnętrznej i zewnętrznej małe firmy wykorzystują najprostsze metody, takie jak analiza SWOT, analiza finansowa oraz benchmarking najczęściej w formie intuicyjnej, pozostałe bardziej złożone metody są stosowane w jednostkowych przypadkach⁴⁶¹. Koncentrują się przeważnie na diagnozie sytuacji wewnętrznej, nie doceniają znaczenia dokładnej analizy otoczenia zewnętrznego, co ogranicza dopasowanie własnych zasobów i umiejętności do zmieniających się warunków zewnętrznych. Tu bardzo przydatna byłaby jedna z najczęściej stosowanych w dużych przedsiębiorstwach, współczesna metoda zarządzania – **benchmarking**.

Rola właścicieli i menedżerów firmy jest kluczowa w procesie benchmarkingu. W małym biznesie często pojawia się problem wynikający z niezrozumienia zasadności i możliwości porównania danych swojej organizacji z danymi benchmarku. Powodem może być niezgodność parametrów, takich jak rozmiar, lokalizacja, struktura, wiek, liczba pracowników, wielkość sprzedaży i forma własności. Eksperti uniwersytetu Sheffield w ramach swoich badań ustalili, że 63% małych i średnich przedsiębiorstw Europy Zachodniej stosuje benchmarking w swojej działalności. Najczęściej benchmarki ustalają w następujących obszarach⁴⁶²:

- wskaźniki finansowe (42% firm wykorzystało, 74% uznało za efektywne);
- lojalność klientów (40% i 95%);
- jakość towarów/usług (39% i 92%);
- informacja marketingowa (31% i 81%);
- szkolenie pracowników (31% i 87%);
- innowacje w zakresie produktów/usług (26% i 85%);
- komunikowanie się (24% i 6%);
- zadowolenie pracowników z pracy (22% i 86%);
- organizacja pracy zespołowej (19% i 89%).

Jak widać, małe firmy przeważnie korzystają z benchmarkingu w odniesieniu do problemów dających się zmierzyć. Bardziej elastyczne i trudno mierzalne dane, takie jak sposób opracowania strategii, zadowolenie pracowników czy organizacja pracy w zespołach są rzadsze. Porównuje się najczęściej te wskaźniki, które korelują z kluczowymi czynnikami sukcesu w małym biznesie, a są

⁴⁶⁰ E.D. Pulakos, *Performance management. A new approach for driving business results*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009, s. 214.

⁴⁶¹ A. Marjański, *Specyfika strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3(129), s. 59-72.

⁴⁶² C. Cassel, S. Nadin, M.O. Gray, *The use and effectiveness of benchmarking in SMEs*, „Benchmarking. An International Journal” 2001, vol. 8, no. 3, s. 212-222.

nimi cena, jakość, dbanie o klientów i serwis, sprzężenie zwrotne z klientami, dostawa towarów/usług, różnorodność asortymentu, innowacje produktowe/usługowe. Barierami wdrożenia benchmarkingu w małym biznesie są: brak lub niewystarczająca wiedza na temat tej metody, niechęć dzielenia się informacją z innymi organizacjami, trudności w poszukiwaniu partnera benchmarkingu⁴⁶³. Preferowanie działań zapewniających przetrwanie na rynku lokalnym powoduje, że mali przedsiębiorcy albo w ogóle nie angażują się w benchmarking, albo naśladują inne przedsiębiorstwa w miarę bieżącego zapotrzebowania⁴⁶⁴. W tabeli 3.9 przedstawiono sześć obszarów, w których małe firmy stosowały działania benchmarkingowe.

Małe firmy przeważnie stosują benchmarking jako narzędzie do porównania swoich wyników z wynikami konkurentów z branży. Ale przecież strategię również można budować, korzystając z przykładu i doświadczenia innych firm. To naturalne, by naśladować tych, którzy startowali z podobnej pozycji i osiągnęli dobre wyniki. Bardzo dobre rezultaty przynosi strategia opracowana na wzór firm, które z powodzeniem produkują i dostarczają usługi na rynek lokalny. Strategia naśladownicza to szansa dla małych firm działających lokalnie. Jeżeli zaobserwuje się ciekawą usługę i sposób jej dostarczania w jednym regionie, można przyjąć, że coś podobnego znajdzie zainteresowanie gdzie indziej. Gdy brak właścicielom pomysłów, to można podjąć próbę naśladowania działań innych firm. Nawet jeśli nie wykorzystają się cudzych pomysłów w całości, to poczynione obserwacje mogą być inspirujące. Z takich inspiracji biorą się pomysły na nowe produkty. Warto jest również przekierunkować uwagę na sprawy wewnętrzne, takie jak standardy, produkty i usługi, relacje wewnątrzorganizacyjne, kultura. Ważne jest także zastosowanie benchmarkingu w zakresie stosunków z dostawcami i klientami, którzy odgrywają kluczową rolę w procesie biznesowym, jest to potrzebne do zapewnienia długoterminowej stabilności firmy.

Benchmarking pozwala firmom⁴⁶⁵:

- zidentyfikować sposoby poprawy skuteczności operacyjnej i projektowania produktów;
- poznać pozycję firmy i ustalić możliwości jej poprawy;
- skoncentrować się na możliwościach, kluczowych dla budowania przewagi strategicznej;

⁴⁶³ D. Maslov, È. Belokorovin, *Osobennosti primeneniâ benčmarkinga na малыh i srednih predpriâtiâh*, www.iteam.ru/publications/marketing [dostęp: 29.09.2017].

⁴⁶⁴ A.W. Norailis, A.R. Syarizal, *Areas for benchmarking among SMEs*, „International Journal of Trade, Economics and Finance” 2013, vol. 4, no. 5, s. 270-273.

⁴⁶⁵ J. Brillman, op. cit., s. 262-270; R.C. Camp, *Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance*, Productivity Press, New York 2006; J. Denrell, *Selection bias and the perils of benchmarking*, „Harvard Business Review” 2005, April, s. 114-119; K. Zimniewicz, *Wspólczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 36-47.

Tabela 3.9. Wykorzystanie benchmarkingu w małych firmach

Obszar	Cel stosowania	% firm
Produkcja	Poprawienie efektywności pracy	32,6%
	Tworzenie wyjątkowych produktów w celu zadowolenia klientów	
	Maksymalizowanie ilości produktów przy wykorzystaniu posiadanych przez pracowników umiejętności	
	Aktualizacja i unowocześnianie produktów i technologii	
	Poprawa kontaktów z dostawcami	
Zarządzanie operacyjne	Zmniejszenie liczby odpadów podczas produkcji	17,0%
	Zapewnienie przestrzegania instrukcji przez pracowników	
	Realizacja produkcji zgodnie z ustalonym czasem	
	Motywowanie personelu	
Marketing	Zwiększenie efektywności i poszerzenie działań public relations	16,8%
	Zwiększenie umiejętności w zakresie marketingu	
	Uzyskanie bezpośredniego dostępu do rynku, bez pośredników	
Zastosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych	Przekazanie informacji do większej liczby klientów na temat działalności i produktów firmy	16,8%
	Wejście na rynki zagraniczne za pośrednictwem Internetu	
	Wdrożenie komputerowych systemów zarządzania i sterowania produkcją	
Budżetowanie	Prowadzenie spraw rachunkowo-finansowych	10,0%
	Opracowanie efektywnej strategii zarządzania finansowego w celu uniknięcia strat	
	Niedopuszczenie marnotrawienia środków na zakup materiałów	
Zarządzanie	Organizacja dokumentowania prowadzonej działalności gospodarczej	7,0%
	Precyzyjny podział pracy i obowiązków wśród pracowników	
	Zapewnienie stabilności zarządzania	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.W. Norailis, A.R. Syarizal, op. cit., s. 271.

- powiększyć wiedzę organizacyjną, ułatwić wymianę doświadczeń i wprowadzenie nowych pomysłów.

W usprawnieniu realizacji wielu funkcji i zadań w małej firmie przydatny może być **outsourcing** – metoda, która zyskała dużą popularność na całym świecie. Korzystają z niej w zasadzie prawie wszyscy przedsiębiorcy tak duzi, jak i mali. Nawet najmniejsza organizacja ma do zrealizowania zadania w wielu dziedzinach, znalezienie najsprawniejszych rozwiązań wymaga doskonałej orientacji w każdej z nich. Jest to trudne nawet dla dużych przedsiębiorstw, posiadających specjalistów do spraw poszczególnych funkcji. W małym biznesie można uzyskać wymierne korzyści z nawiązania współpracy z osobami i organizacjami, które mają ściśle ukierunkowaną specjalizację.

Outsourcing pozwala⁴⁶⁶:

- obniżyć koszty ogólne i administracyjne oraz zyskać oszczędności;
- korzystać z najsukuteczniejszych rozwiązań, zaawansowanych technologii i metod produkcji, nowoczesnego wyposażenia, najlepszych rozwiązań w zakresie metod organizacji i zarządzania, bez dodatkowych inwestycji kapitałowych;
- zdobyć nową wiedzę, umiejętności i doświadczenie;
- pozyskać zasoby, które nie są dostępne dla firmy;
- skoncentrować się na realizacji podstawowych celów i zadań, podniesieniu ich efektywności, skupić się na rozwoju nowych produktów i doskonaleniu już istniejących.

Małe firmy stosują różne rodzaje outsourcingu ze względu na jego przedmiot. Najczęściej przekazują do firm zewnętrznych realizację zadań w zakresie informatyki, rachunkowości i księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi, logistyki, marketingu i porad prawnych.

Z outsourcingu usług informatycznych korzysta 55% małych i średnich firm, a 74% zgodnie twierdzi, że jest on ważny w informatyzacji działalności. Najczęściej metodę tę stosują firmy działające w sektorze handlu (75%), usług (74%) i produkcji (72 %). Zdaniem małych i średnich przedsiębiorców, outsourcing IT wzmacnia efektywność biznesu, a jego rola ciągle wzrasta. Za pomocą firm zewnętrznych jest serwisowany sprzęt, są wdrażane, utrzymywane i rozwijane systemy informatyczne. Bardzo rzadko korzysta się jednak z outsourcingu informatycznego w przypadku takich usług, jak back-up danych, chmura obliczeniowa oraz helpdesk. Przedstawiciele małego biznesu w większości korzystają z tej metody ze względu na wysoką jakość usług, szybkie wdrażanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, łatwy dostęp do wysokiej klasy specjalistów oraz możliwość optymalizacji kosztów. Metoda ta coraz mocniej zyskuje na znaczeniu dla małych i średnich firm, przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że mogą w ten sposób

⁴⁶⁶ T. Kraśnicka, D. Kocot, *Rola outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem...*, op. cit., s. 107-127; W. Sitko, E. Mieszajkina, *Strategia zarządzania poprzez outsourcing*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2004, z. 24, s. 25-30; K. Zimniewicz, op. cit., s. 48-58.

skutecznie i efektywnie budować przewagę konkurencyjną. Dla nich znacznie bardziej opłacalna jest współpraca z wyspecjalizowaną firmą zewnętrzną niż rozwijanie własnego działu IT czy wykorzystanie pracowników najemnych⁴⁶⁷.

Z badania Small Business DNA wynika, że 51% mikro i małych firm korzysta z usług zewnętrznych biur rachunkowych, 12% zatrudnia księgowego, 37% samodzielnie prowadzi swoją księgowość (9% z nich wykorzystuje do tego aplikacje online ze wsparciem księgowych, a kolejne 12% ma zamiar przejść na księgowość online). Należy zauważyć, że popularność księgowości online stale rośnie, przedsiębiorcy doceniają elastyczność, którą zapewnia im ta forma. Przedsiębiorca za pomocą aplikacji sam wykonuje proste czynności, takie jak wystawianie faktur, wprowadzanie kosztów, generowanie raportów księgowych. Otrzymuje wsparcie profesjonalnych księgowych przez telefon, e-mail lub chat oraz posiada aktualną wiedzę na temat finansów swojej firmy⁴⁶⁸.

W małym biznesie coraz częściej jest stosowany HR-outsourcing, ponieważ często pojawia się problem z pozyskaniem i utrzymaniem specjalistów z określonymi kompetencjami. Zastosowanie tej metody daje możliwość wykorzystania w pełni doświadczenia i potencjału firmy outsourcingowej, która zapewnia wykonanie usługi przez kompetentnych pracowników i brak kosztów związanych z absencjami urlopowymi i chorobowymi.

Małe firmy bardziej niż kiedykolwiek interesują się obecnie outsourcingiem logistycznym. Zewnętrzne firmy transportowe częściej wykorzystują do celów zaopatrzeniowych, natomiast dystrybucję w dużej mierze realizują własnymi siłami. Pozwala im to prowadzić działalność handlową i utrzymywać bezpośrednie kontakty z klientami. Zainteresowanie outsourcingiem usług logistycznych zależy od skali działania firm oraz od tego, czy funkcjonują one na rynku lokalnym, czy ogólnopolskim.

Poprawy efektywności procesów realizowanych w małych firmach można dokonać za pomocą metod **lean management** oraz **just in time**.

„Kierując się stereotypową definicją *Lean Management* – ograniczanie kosztów i odchudzanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa – można by przypuszczać, że małe przedsiębiorstwa z założenia są *lean*. Jednak nic bardziej mylnego” – piszą B. Nogalski i P. Walentynowicz⁴⁶⁹. Małe firmy mają prostą organizację, są bardzo elastyczne i otwarte na klienta, ale często poziom profesjonalizmu ich działania i kompetencji jest niewysoki. Często są przypadki marno-

⁴⁶⁷ *Outsourcing informatyczny w MSP*, <http://it-manager.pl/outsourcing-informatyczny-w-msp/> [dostęp: 10.10.2018].

⁴⁶⁸ *Półowa małych i średnich firm korzysta z zewnętrznych biur rachunkowych*, <https://msp.money.pl/wiadomosci/kadry/artukul/polowa;malych;i;średnich;firm;korzysta;z;zewnetrznych;biur;rachunkowych,164,0,848036.html> [dostęp: 27.06.2011].

⁴⁶⁹ B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem...*, op. cit., s. 354.

trawstwa czasu, kosztów, jakości, zasobów itp. Są także rezerwy (proste i ukryte), które można by wykorzystać. Dlatego zasadne jest zastosowanie sprawdzonych w praktyce rozwiązań w zakresie lean management i just in time. Główną barierę stanowi brak znajomości tych metod lub niewystarczająca wiedza kierownictwa małych firm, a także ograniczone środki finansowe na zaangażowanie do tego wyspecjalizowanych konsultantów zewnętrznych. Mogą jednak one być pomocne w eliminowaniu problemów w następujących obszarach⁴⁷⁰:

- produkcja: nadprodukcja zewnętrzna w małych firmach występuje znacznie rzadziej niż w dużych. Nadprodukcja wewnętrzna (wykonywanie czynności za szybko lub za wcześnie w stosunku do harmonogramu i standardu) jest spotykana dość często. Powoduje nierytmiczność pracy, przestoje i pogorszenie jakości. Problemem małych firm są także ilościowe i wartościowe braki produkcyjne. Wywołują je niska standaryzacja i powtarzalność procesów oraz tradycyjne technologie. Źle wykonana usługa, produkt, zniszczenie w transporcie itp. oznaczają marnotrawstwo wykorzystania maszyn i urządzeń, czasu, kosztów pracy, surowców i materiałów. Wymagają poprawiania, naprawiania, utylizacji braków i mogą doprowadzić do niezadowolenia i utraty klienta;
- zapasy: zbędne zapasy rzadko dotyczą produktów gotowych, występują natomiast nadwyżki zapasów na wejściu czy produkcji w toku;
- proces realizacji produkcji/świadczenia usługi: zakłócenia i przestoje mogą być spowodowane nierytmicznością zamówień klientów, niewłaściwym planowaniem i organizacją procesu produkcyjnego, brakiem surowców, materiałów, narzędzi, pracowników;
- logistyka: do marnotrawstwa prowadzą najczęściej niewłaściwe rozmieszczenie maszyn i urządzeń, przekładanie materiałów z miejsca na miejsce, źle rozplanowane stanowiska, nieergonomiczne rozwiązania, zbędny ruch na stanowiskach pracy. Ze względu na zazwyczaj niewielki rozmiar firmy nie posiadają zbędnego transportu wewnętrznego i zewnętrznego;
- technologia: często stosowane są maszyny i urządzenia starego typu oraz tradycyjne technologie. Zintegrowane systemy informatyczne wykorzystuje się rzadko;
- procesy: działalność podstawowa firmy jest niekiedy zakłócana niepotrzebnymi działaniami i zbędnymi procesami, niestanowiącymi wartości dodanej dla klienta. Kadry kierowniczej brakuje czasu na dokładną analizę procesów podstawowych w celu pozbycia się procesów ubocznych.
- czas realizacji zadań: opisane wyżej problemy wydłużają czas realizacji poszczególnych zadań i procesów, co obniża efektywność firmy;
- kreatywność: w miarę rozwoju mała firma jest zagrożona utratą kreatywności, co może być spowodowane przez formalizację i standaryzację zadań i funkcji. Kadra kierownicza nie zawsze ma świadomość, że grozi to degradacją

⁴⁷⁰ Ibidem, s. 351-378.



Rysunek 3.11. Elementy kluczowych czynników sukcesu (KCS) decydujących o pomyślnym wdrożeniu lean management w małych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Achanga, E. Shehab, R. Roy, G. Neider, op. cit., s. 468.

zaangażowania pracowników w sprawy firmy i obniżeniem efektywności jej działania.

Wdrożenie rozwiązań lean management oraz just in time w małych firmach wymaga pokonania wielu ograniczeń, co nie zawsze się udaje i powoduje, że działania te nie przynoszą oczekiwanych wyników⁴⁷¹. Głównym z nich jest, jak już wspomniano, brak wystarczającej wiedzy kadry kierowniczej na temat tych metod. M. Elbert podkreśla, że właścicielowi małej firmy, który stworzył ją od podstaw, trudno jest się przyznać do istnienia błędów i zdecydować na wprowadzenie dość znaczących zmian. Może to świadczyć o braku kompetencji i podważyć jego autorytet⁴⁷². Małe firmy nie są pewne kosztów wdrożenia, a także materialnych i niematerialnych korzyści, które mogą osiągnąć dzięki tym metodom. Większość firm obawia się, że jest to kosztowne i czasochłonne przedsięwzięcie. P. Achanga, E. Shehab, R. Roy i G. Neider na podstawie swoich badań wyróżniają cztery kluczowe czynniki w procesie wdrożenia lean management (obejmując rozwiązania w zakresie just in time). Są to: przywództwo i zarządzanie, finanse, umiejętności i specjalistyczna wiedza, kultura organizacyjna. Najważniejszym dla osiągnięcia sukcesu realizacji „odchudzonego” projektu w małych firmach są przywództwo i zarządzanie⁴⁷³ (rys. 3.11).

Należy podkreślić, że niewłaściwe wdrożenie rozwiązań w zakresie lean management i just in time w małych firmach może doprowadzić do sytuacji, w której związane z tymi działaniami nakłady będą większe niż odniesione korzyści.

W doskonaleniu działalności małych firm mogą być pomocne rozwiązania metody **total quality management (TQM)** – kompleksowego zarządzania jakością. Jakość jest ważnym czynnikiem, dzięki któremu mali przedsiębiorcy budują swoją pozycję na rynku. W procesie wdrażania TQM ważne jest wybranie

⁴⁷¹ R. Shah, P.T. Ward, *Lean manufacturing. Context, practice bundles, and performance*, „Journal of Operations Management” 2003, vol. 21, iss. 2, s. 129-149.

⁴⁷² M. Elbert, *Lean production for the small company*, CRC Press, Boca Raton 2012, s. 259.

⁴⁷³ P. Achanga, E. Shehab, R. Roy, G. Neider, *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2006, vol. 17, iss. 4, s. 460-471.

kryteriów, które będą decydowały o przewadze nad konkurencją. Według P. Kotlera „kompleksowa jakość to nie kwestia usprawnienia produkcji, ale potężny oręż w kampanii o dostarczanie klientom pełnego zadowolenia [...]. Wiele firm uczyniło z jakości potężną broń strategiczną”⁴⁷⁴. Bardzo trafnie znaczenie jakości podkreśla S. Wawak, pisząc, że jakość potrzebna jest po to, „by wracali do Ciebie klienci, nie produkty!”⁴⁷⁵.

A. Ghobadian i D.N. Gallear uważają, że zastosowanie zasad TQM może pomóc małym firmom w zarządzaniu przejściem od etapu inkubacji do etapu dojrzałości⁴⁷⁶. W małym biznesie jednak do tej pory nie dostrzega się w pełnej mierze korzyści, które daje ta metoda. Aby osiągnąć pełne efekty TQM, działania w tym zakresie powinny stanowić część ogólnego planu, a nie być odosobnionym projektem doskonalenia jakości. A. Ghobadian i D.N. Gallear określili czynniki mające krytyczne znaczenie przy wdrożeniu inicjatyw zarządzania jakością w małych i średnich firmach. Są one pogrupowane w sześć kategorii⁴⁷⁷:

- kontekstualizacja – implementacja zasad TQM powinna być dostosowana do konkretnej firmy i jej charakterystyk, np. na podstawie jej aktualnych mocnych stron;
- realistyczne cele i ich stopniowa realizacja – wykonanie działań krok po kroku, w sposób ciągły, aby osiągnąć zakładane korzyści;
- zaangażowanie i szkolenie pracowników – należy wdrożyć skuteczny system informowania i komunikowania się pracowników, zapewnić niezbędne szkolenia, a także odpowiednie nagrody za wykonaną pracę w zakresie TQM;
- zaangażowanie wsparcia zewnętrznego – może być potrzebne (i najczęściej jest niezbędne) wsparcie konsultantów zewnętrznych, posiadających umiejętności realizacji projektów TQM;
- zaangażowanie kierownictwa – właściciel i kadra kierownicza powinni wspierać realizację projektu, rozpowszechniając wiedzę i pomagając w zrozumieniu celów i zasad TQM;
- opieranie się na faktach – trzeba ciągle mierzyć wpływ działań związanych z zarządzaniem jakością w celu upewnienia się, że są one zgodne z celami i odczuwalna jest poprawa.

Małe firmy niekiedy mogą być zmuszone do wdrożenia standardów jakości. Dzieje się tak w sytuacji, kiedy współpracują lub zamierzają nawiązać współpracę z dużym przedsiębiorstwem funkcjonującym na zasadach TQM i wymagającym

⁴⁷⁴ P. Kotler, *Marketing. Podręcznik europejski*, konsultacja nauk. tłum. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, tłum. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 623.

⁴⁷⁵ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Helion, Gliwice 2011, s. 225.

⁴⁷⁶ A. Ghobadian, D.N. Gallear, *TQM and organization size*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, no. 17(2), s. 121-163.

⁴⁷⁷ M. Assarlind, I. Gremyr, *Critical factors for quality management initiatives in small and medium-sized enterprises*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2014, vol. 25(4), s. 397-411.

Tabela 3.10. Najważniejsze bariery we wdrażaniu koncepcji TQM do organizacji

Etap wdrażania	Główne bariery
Inicjacja	<ol style="list-style-type: none">1. Brak zaangażowania zarządu2. Niedostateczna wiedza albo zrozumienie TQM przez kierownictwo3. Zadowolenie z istniejącego stanu rzeczy przez pracowników4. Nieodpowiednie warunki do wdrażania TQM5. Niedostateczne zasoby
Planowanie zmian	<ol style="list-style-type: none">1. Nieprawidłowe planowanie zmian2. Niedostosowana struktura organizacyjna3. Nieodpowiednie zaadaptowanie TQM do organizacji4. Brak systemu ciągłego szkolenia i edukacji (nieodpowiednia wiedza albo brak zrozumienia TQM)5. Nieodpowiedni system wynagrodzeń i nagród
Wykonanie	<ol style="list-style-type: none">1. Opór przed nowym wśród pracowników2. Strach przed zmianami wśród pracowników3. Niemożność zmiany kultury organizacyjnej4. Niezdolność do budowy organizacji uczącej się, która pozwala na ciągłe doskonalenie5. Nieodpowiednie zastosowanie władzy i pracy grupowej6. Nieprzykładanie odpowiedniej wagi do wewnętrznych i zewnętrznych klientów
Ocena	<ol style="list-style-type: none">1. Niefektywne techniki pomiaru2. Brak dostępu do danych i wyników
Doskonalenie	<ol style="list-style-type: none">1. Krótkoterminowe nakierowanie na osiągnięcie celu2. Brak zaangażowania pracowników w sprawę firmy

Źródło: A. Dobrowolska, *Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich*, „Problemy Jakości” 2003, t. 35, nr 12, s. 13-17.

tego od swoich partnerów. Mogą nakazywać tego przepisy rynku, na którym działa firma – krajowego lub zagranicznego. Panująca obecnie moda na jakość powoduje, że wdrożenie TQM pomaga w budowie odpowiedniego wizerunku firmy. Także konieczność usprawnienia systemu zarządzania może wymagać od kadry zarządzającej dbania o jakość, ponieważ jest ona jednym z elementów przewagi konkurencyjnej. Wiele małych firm nie widzi jednak potrzeby posiadania systemu jakości. Obawiają się dużych kosztów wdrożenia i zatrudnienia konsultantów zewnętrznych, konieczności poświęcenia czasu, który jest potrzebny do bieżącego zarządzania firmą, braku odpowiedniej wiedzy. A. Dobrowolska analizując doświadczenia firm zachodnich, sporządziła listę głównych barier i pułapek wdrażania TQM (tab. 3.10).

Realizacja zasad zarządzania jakością niewątpliwie wymaga poświęcenia wysiłku i czasu kadry kierowniczej oraz zasobów organizacyjnych. Znane są jednak

firmy, gdzie wdrożenie rozwiązań TQM trwało kilka miesięcy, nie wymagało gruntownej restrukturyzacji, realizacji wielu szkoleń czy przebudowy świadomości pracowników. Wystarczyło spisać procedury istniejących procesów oraz zastosować wysokie standardy pracy⁴⁷⁸. W małym biznesie nie zawsze istnieje potrzeba przyjęcia wszystkich zasad TQM, można korzystać z niektórych dobrych praktyk systemu, nie przyjmując ich w sposób formalny i nie ponosząc konsekwencji związanych z jego posiadaniem.

Relacje z klientami pomogą usprawnić metody **customer relationship management (CRM)**, **segmentacji klientów** oraz działania w zakresie **zarządzania satysfakcją i lojalnością klientów**.

Duże firmy inwestują miliony w systemy zarządzania relacjami z klientami. Przewagą małej firmy nad wielką jest doskonała znajomość klientów. Właściciel wie, co lubią, co kupują, ile mogą wydać, na co zwracają uwagę. Klient czuje się tu bezpiecznie, dostaje to, czego potrzebuje. Im większy biznes, tym trudniej osiągnąć ten efekt. Dlatego duże organizacje tworzą specjalne systemy zarządzania relacjami z klientem. Inwestują w dedykowany, dobrze funkcjonujący, kompleksowy system CRM, co wiąże się z poważnymi wydatkami pod względem czasu i kosztów wdrożenia. W ostatnich latach na rynku pojawiają się nowe oferty, dzięki którym także firmy działające w mniejszej skali mogą mieć w pełni funkcjonalny system CRM w ciągu kilku dni i przy zdecydowanie mniejszych nakładach finansowych. Są to rozwiązania na podstawie technologii cloud computing, co znacznie ogranicza koszty związane z implementacją oraz późniejszym użytkowaniem systemu, nie wymaga kupowania licencji, płaci się jedynie abonament za wykorzystywane funkcjonalności. Założenia CRM są niezależne od rodzaju organizacji, która będzie je stosowała. Różnice pojawiają się przy wdrożeniu systemu i mogą zależeć od wielkości firmy, jej struktury, rodzaju działalności.

Wdrożenie systemu CRM w małych firmach może przynieść wymierne korzyści⁴⁷⁹:

- wzrost wartości sprzedaży w wyniku pozyskania nowych klientów, skłonienia obecnych klientów do większych zakupów, zatrzymania klientów na dłużej dzięki zwiększeniu ich zadowolenia i lojalności, reaktywacji klientów, z którymi nie współpracowało się przez dłuższy czas, oraz zredukowania kroków potrzebnych do sfinalizowania sprzedaży;
- optymalizacja związków z klientami i procesów ich obsługi, co może prowadzić do uzyskania pewnych oszczędności;

⁴⁷⁸ A. Miszczak, W.R. Pawlak, *Wpływ koncepcji TQM na przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2003, t. 35, nr 7, s. 37-41.

⁴⁷⁹ M. Niemczyk, *Cheesz lepszych relacji z klientami? Skorzystaj z CRM*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artikel/chcesz;lepszych;relacji;z;klientami;skorzystaj;z;crm,140,-1,917900.html> [dostęp: 23.09.2011]; P. Krzysztoporski, *Zastosowanie oprogramowania ERP i CRM w małych firmach*, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/zastosowanie-oprogramowania-erp-i-crm-w-malych-firmach.html> [dostęp: 23.09.2011].

- usprawnienie pozyskania nowych kontraktów, budowanie tzw. lejka sprzedaży, ocena szans sfinalizowania umów;
- weryfikacja aktywności pracowników oraz efektywności działań handlowców, jak również dostarczenie bardzo szczegółowej dokumentacji relacji z kontrahentami;
- dostęp kadry kierowniczej do historii zamówień, terminów dostaw, zestawienia reklamacji. Wszystkie istotne informacje gromadzone są w jednej, spójnej bazie, co usprawnia analizę poszczególnych segmentów klientów;
- usprawnienie komunikacji marketingowej, CRM dostarcza danych dotyczących efektywności prowadzonych programów lojalnościowych i realizowanych akcji promocyjnych. Małe firmy często decydują się na social CRM, czyli zarządzanie relacjami z klientami w mediach społecznościowych;
- wprowadzenie automatyzacji poszczególnych procesów, łatwy dostęp do wiedzy, dzięki czemu można ograniczyć koszty działania (np. automatyzacja procesów przyjmowania zamówień, przekierowania rozmów i wiadomości, analizy zgłoszeń i ich rejestracji, wysyłania materiałów, szkoleń itp.).

Segmentację klientów przeprowadza niewielka liczba małych firm, przeważnie ze względu na to, że nie są w stanie pozyskać masowego odbiorcy. Jej przeprowadzenie pozwala jednak na znalezienie niszy rynkowej, zbyt małej i wyspecjalizowanej, by przyciągnąć uwagę dużych przedsiębiorstw. Oprócz tego segmentacja pozwala stworzyć obraz wzorcowego klienta, zdefiniować jego potrzeby, zachowania, problemy oraz opracować dopasowany do nich produkt i/lub usługę. Jest to szczególnie ważne dla małych firm, ponieważ dokładne zrozumienie klientów, produktów, rynku jest ich atutem, który decyduje o stworzeniu wartości dla klienta⁴⁸⁰. Działania marketingowe powinny zmierzać nie tylko do pozyskania jak największej liczby nowych klientów, lecz także do zapewnienia lojalności i satysfakcji dotychczasowych użytkowników z produktów i usług. Zadowolony z zakupu i użytkowania produktu klient będzie ponawiał współpracę z firmą. Lojalność klientów oznacza także ich skłonność do podejmowania „działań innych niż zakup, ale także korzystnych z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa”⁴⁸¹. Lojalni, usatysfakcjonowani klienci dokonują regularnych, powtarzających się zakupów, rozpowszechniają w otoczeniu korzystne informacje o firmie oraz wykazują odporność na działania promocyjne firm konkurencyjnych⁴⁸².

Zbudowanie silnej więzi z klientami wymaga stworzenia systemu efektywnej komunikacji i stałej współpracy z nimi. Polski klient jest świadomy i wymagający – tak wynika z badania konsumenckiego, przeprowadzonego na zlecenie

⁴⁸⁰ D.T. Cadden, S.L. Luederst, op. cit., s. 331-334; R. Hiebeler, T.B. Kelly, C. Kettelman, *Najlepsze wzorce*, tłum. P. Cichawa, W. Turopolski, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 45; B. Lundén, U. Svensson, *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, tłum. i oprac. B. Pawłowska, wyd. 4, BL Info Polska, Białystok 2011, s. 37.

⁴⁸¹ M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 3.

⁴⁸² E. Rudawska, *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 29.

firmy Interactive Intelligence. Oczekuje dobrego produktu, jakościowej obsługi posprzedażowej, jest w stanie za to zapłacić, a niezadowolony chętnie przechodzi do konkurencji. Pozytywnie ogólną jakość obsługi ocenia 47% respondentów, 56% obserwuje jej poprawę. Sytuacja jednak nie jest idealna – ogólną jakość obsługi klienta ocenia pozytywnie nieco mniej niż połowa badanych, a średni poziom zadowolenia klientów wynosi 3,33 w skali od 1 (bardzo niezadowolona/y) do 5 (bardzo zadowolona/y). Aż 56% respondentów zrezygnowało z usług lub produktów danej firmy ze względu na złą obsługę klienta. 60% badanych rekomendowało firmę, z której usług byli zadowoleni, ponad 70% ostrzegало przed usługodawcą, którego obsługa ich rozczarowała. Klienci doceniają możliwość korzystania z wielu kanałów kontaktu z firmą oraz samoobsługi z poziomu jej strony internetowej. Najpopularniejszym środkiem komunikacji wciąż pozostaje telefon (korzysta z niego 94% respondentów), wizyta w placówce firmy uważana jest za najmniej wygodny, ale najbardziej skuteczny sposób komunikacji (53%). E-mail (47%) i formularz internetowy (31%) są wygodne, ale wymagają poprawy w zakresie szybkości i skuteczności. Narzędzie, którego klientom najczęściej brakuje (na jego brak wskazało 60% badanych), jest czat internetowy z konsultantem. Konsumenci częściej wybierają te kanały, które oferują zrównoważony bilans trzech czynników: wygoda, szybkość i skuteczność komunikacji⁴⁸³.

W budowaniu lojalności klientów małym firmom mogą być pomocne zintegrowane usługi promocyjne, zapewniające wszechstronne dotarcie do klientów. W zależności od budżetu, jaki zostanie na ten cel przeznaczony, można opracować pakiet łączący kilka narzędzi umożliwiających dotarcie do klientów w zróżnicowany sposób. Zawierać on może⁴⁸⁴:

- lokowanie danych w katalogach firm drukowanych i internetowych (np. pkt.pl);
- udostępnienie danych w serwisach lokalizacyjnych online, pokazujące na wirtualnej mapie położenie firmy oraz najważniejsze dane kontaktowe, takie jak adres, telefon, e-mail;
- przygotowanie wizytówki w sieci i firmowej strony www;
- rozmieszczenie reklamy w wyszukiwarce internetowej, takiej jak np. Google;
- prezentacja oferty, prowadzenie profilowanych kampanii reklamowych, kierowanych do wybranych grup klientów w mediach społecznościowych.

Narzędzia zarządzania satysfakcją i lojalnością klientów zwiększają przychody i zyski firmy poprawiają stosunki pomiędzy jej pracownikami i klientami. Służą do śledzenia, mierzenia i wzmocnienia lojalności poszczególnych grup odbiorców oraz diagnozowania głównych przyczyn odejścia. Dobrze przygotowane

⁴⁸³ *Komunikacja z klientem. Rośnie popyt na nowe kanały*, <http://www.egospodarka.pl/94713,Komunikacja-z-klientem-rosnie-popyt-na-nowe-kanały,1,39,1.html> [dostęp: 24.05.2013].

⁴⁸⁴ I. Opoka, *Pozwól się znaleźć klientom – jak skutecznie promować usługi i produkty*, <https://prnews.pl/pozwol-sie-znalezc-klientom-jak-skutecznie-promowac-uslugi-i-produkty-32945> [dostęp: 2.11.2017].

i zrealizowane programy zarządzania satysfakcją i lojalności klientów umożliwiają firmom⁴⁸⁵:

- generowanie wzrostu sprzedaży dzięki zwiększeniu liczby klientów;
- zbudowanie trwałych relacji z klientami;
- pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, których umiejętności i wiedza są niezbędne do nawiązania efektywnych relacji z klientami;
- poprawę wydajności i obniżenie kosztów rekrutacji i szkoleń;
- strategiczne dostosowywanie interesów i działań pracowników, klientów, dostawców i inwestorów;
- poprawę długoterminowych wyników finansowych i zwiększenie wartości dla akcjonariuszy.

W budowie odpowiedniego systemu komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej warto oprzeć się o rozwiązania takich współczesnych metod, jak **zarządzanie wiedzą, tworzenie organizacji uczącej się oraz zarządzanie kluczowymi kompetencjami**.

Realizacja zadań w zakresie zarządzania wiedzą w małych firmach powoduje, że procesy biznesowe są realizowane w lepszy sposób dzięki efektywnemu i skutecznemu ich dostosowywaniu do szeroko pojętych zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Jak pisze A.K. Koźmiński, zarządzanie wiedzą „dotyczy procesów tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji, porządkowania, magazynowania, odnajdywania, stosowania i transferu”⁴⁸⁶. Obejmuje wszystkie zjawiska i procesy zachodzące w organizacji i jej relacjach z otoczeniem, które są bardzo ważne dla jej przetrwania i rozwoju⁴⁸⁷. Wyróżnia się kilka głównych obszarów, na których powinny koncentrować się działania z zakresu zarządzania wiedzą, z których ze względu na specyfikę małych firm należy skoncentrować się na następujących: innowacje; transfer wiedzy; utrzymanie jakości wiedzy; dydaktyka, nieustanne uczenie się pracowników; organizacja działań związanych z zarządzaniem wiedzą, zapewniająca ich wsparcie i sprawną realizację; motywowanie do dzielenia się wiedzą, samorozwoju pracowników⁴⁸⁸.

⁴⁸⁵ M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, *Stop trying to delight your customers*, „Harvard Business Review” 2010, July/August, s. 116-122; B. Pearson, *The loyalty leap*, Portfolio, New York 2012; F.F. Reichheld, R. Markey, *The ultimate question 2.0. How net promoter companies thrive in a customer-driven world*, Harvard Business Review Press, Boston 2011.

⁴⁸⁶ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 12.

⁴⁸⁷ M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4(16), s. 64.

⁴⁸⁸ Szczegółowo elementy te są opisane w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), op. cit.; G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, Oxford 2000; D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School, Boston 1995; T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School, Boston 1998; M. Żmigrodzki, *Metodyka zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 1(13), s. 53-56.

Innowacje wspomagają nabycie lub wytworzenie nowej wiedzy potrzebnej do podniesienia konkurencyjności firmy. Polskie małe firmy charakteryzują się niemal najniższą innowacyjnością na tle krajów Unii Europejskiej. Odsetek innowacyjnych małych firm w Polsce stanowi 17,4% ogółu firm tej wielkości (średnia dla UE wynosi 45,2%) i daje to ostatnie miejsce w rankingu. Pod względem innowacji technologicznych polskie małe firmy zajmują przedostatnie miejsce przed Rumunią (wprowadziło je 11% firm, średnia dla 28 krajów UE wynosi 32%), nietechnologicznych – ostatnie miejsce (12% i 34% odpowiednio)⁴⁸⁹. Aktywność w działalności innowacyjnej to domena dużych przedsiębiorstw, co jest uwarunkowane ich większym potencjałem ekonomicznym i organizacyjnym zarówno w części materialnej, jak i niematerialnej. Małych przedsiębiorców zniechęcają do działalności innowacyjnej czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do pierwszych zaliczane się m.in. wysokie podatki, długi czas trwania procedur pozyskiwania funduszy na działalność innowacyjną i trudność w przygotowaniu dokumentacji, wysoki koszt i trudność uzyskania kredytu, brak wsparcia instytucjonalnego, nieodpowiednia infrastruktura i klimat gospodarczy. Bariery wewnętrzne to wysokie koszty i ryzyko inwestowania w innowacje, obawy związane z wprowadzeniem nowych technologii i nowych sposobów działania, ograniczone możliwości kapitałowe, niewystarczające zasoby ludzkie⁴⁹⁰.

Na transfer wiedzy w organizacji składają się cztery subprocesy: pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie, dzielenie się wiedzą⁴⁹¹. Pozyskiwanie wiedzy może się odbywać ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych. W Polsce małe firmy mogą korzystać z wielu źródeł zewnętrznych, takich jak wynalazki opatentowane, udostępniane przez twórcę w drodze licencji, projekty badawcze zrealizowane w jednostkach badawczo-rozwojowych lub w uczelniach wyższych, projekty udostępniane w ramach kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami, rozwiązania podpatrzone u innych i przyswojone przez firmę i inne. Jednak dostęp do tych źródeł jest mocno ograniczony. Wynalazki i projekty są chronione prawem patentowym lub autorskim, konieczne dla ich realizacji nakłady często przekraczają możliwości małych przedsiębiorców, nie dysponują oni odpowiednim

⁴⁸⁹ P. Zadura-Lichota (red.), op. cit., s. 14-17.

⁴⁹⁰ Szerzej na temat barier innowacyjności małych firm w: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006; P. Larsen, A. Lewis, *How award-winning SMEs manage the barriers to innovation*, „Creativity and Innovation Management” 2007, vol. 16, no. 2, s. 142-151; H. Mruk, R. Nestorowicz (red.), *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011; P. Niedzielski, R. Stanisławski, E. Stawasz (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011; E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw. Siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007; A. Świadek, J. Wiśniewska J. (red.), *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, cz. 2, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.

⁴⁹¹ B. Mikula, *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 5(17), s. 40.

zapleczem technologicznym i personalnym⁴⁹². Oprócz komercyjnego transferu wiedzy małe firmy mogą korzystać również z niekomercyjnego. Obejmuje on wiedzę przekazywaną bezpłatnie, studia, staże, stowarzyszenia zawodowe i profesjonalne, wzajemne przekazywanie licencji, wiedzę pozyskiwaną w ramach współpracy firm⁴⁹³. Małe firmy mogą także nawiązać współpracę z wyspecjalizowanymi instytucjami, które pośredniczą w wyszukiwaniu wiedzy i technologii. Należą do nich parki technologiczne, inkubatory biznesu, biura transferu wiedzy, klastry, które umożliwiają dostęp do najnowszej wiedzy naukowej. Firmy mogą pozyskiwać wiedzę także ze źródeł wewnętrznych – pracownicy zdobywają wiedzę, prowadząc własne prace badawczo-rozwojowe, od swoich współpracowników, z dokumentacji i baz danych, dostępnych książek i czasopism, realizując kreatywne pomysły, uczestnicząc w szkoleniach, konferencjach, targach, wystawach, korzystając z benchmarkingu w stosunku do konkurentów. Niestety tak zdobyta wiedza przeważnie odbiega poziomem nowoczesności od poziomu światowego, jest niekonkurencyjna nawet na lokalnym rynku⁴⁹⁴. Małe firmy na mniejszą skalę i rzadziej prowadzą wewnętrzną działalność B+R. Udział firm tego sektora w Polsce stanowi zaledwie 23% ogólnej liczby organizacji gospodarczych prowadzących działalność innowacyjną (dla porównania liderem jest Słowenia – 74%)⁴⁹⁵. Udostępnianie i dzielenie się wiedzą pomiędzy współpracownikami w małych firmach jest dość sprawne ze względu na nierozbudowane struktury organizacyjne oraz nieformalne kanały komunikowania się. Przepływowi wiedzy od firmy do jej otoczenia sprzyjają znajomość klientów oraz bezpośrednia współpraca z partnerami biznesowymi. Rozpowszechnianie wiedzy odbywa się dzięki tradycyjnym i internetowym kanałom komunikacji marketingowej.

T. Lipczyński wymienia następujące formy transferu wiedzy z jednostek badawczo-rozwojowych do małych firm: informacje w źródłach publikowanych i komputerowych bazach danych placówek badawczo-rozwojowych, przekazywanie wiedzy eksperckiej (doradztwo), przekazywanie dokumentacji technicznej (odpłatnie lub nieodpłatnie) oraz projektów innowacji, sprzedaż licencji na wykorzystywanie patentów, przeprowadzenie modelowania procesów lub badań ankietowych, certyfikacja jakości, prowadzenie szkoleń personelu technicznego przedsiębiorstwa, udział kadry jednostek badawczo-rozwojowych w prowadzeniu firmy. Podkreśla jednak, że w warunkach polskiej gospodarki są one stosunkowo słabo rozwinięte. Oferta projektów jednostek badawczo-rozwojowych

⁴⁹² T. Lipczyński, *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, nr 1(31), s. 47-58.

⁴⁹³ C. Grimpe, H. Fier, *Informal university technology transfer. A comparison between the United States and Germany*, „Journal of Technology Transfer” 2010, vol. 35(6), s. 637-650.

⁴⁹⁴ T. Lipczyński, *Transfer wiedzy jako narzędzie wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun, K. Szymańska (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 56-63.

⁴⁹⁵ P. Zadura-Lichota (red.), op. cit., s. 23-24.

przeznaczonych dla sektora MŚP nie jest bogata i na tyle atrakcyjna jak wymagania tych firm⁴⁹⁶.

Zarządzanie wiedzą jest związane z koncepcją organizacji uczącej się, gdzie ludzie wciąż poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądaných efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Zgromadzona wiedza i zdolność do uczenia się warunkują potencjał rozpoznawania i wykorzystywania szans w otoczeniu, sprzyjają otwartości na innowacje, zwiększaniu zdolności firmy do rozwiązywania problemów, podejmowaniu trafnych decyzji, a także analizowaniu popełnionych błędów i wyciąganiu wniosków. Budowa systemu organizacyjnego uczenia się wymaga realizacji procesów szkolenia, doskonalenia i podnoszenia kompetencji pracowników oraz odpowiedniego systemu ich motywowania. W małym biznesie w tym zakresie istnieją istotne przeszkody związane z ograniczonym budżetem, który może zostać przeznaczony na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, brakiem specjalistów zajmujących się rozwojem zawodowym pracowników, niedoskonałością systemów informacyjno-decyzyjnych oraz słabo rozwiniętym procesem wewnętrznego dzielenia się wiedzą⁴⁹⁷.

Zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się wspomagają koordynację i integrację umiejętności pracowników oraz kształtowanie się kluczowych kompetencji. Stanowią „skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności”⁴⁹⁸ i zapewniają dostarczenie klientom unikalnych wartości. Zadaniem kadry kierowniczej małej firmy jest identyfikacja kluczowych kompetencji, ich doskonalenie, rozwój i ochrona⁴⁹⁹.

W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk piszą: „Zdolność firmy do uczenia się stała się dziś głównym warunkiem jej długofalowego sukcesu. Zdolność ta zależy w znacznym stopniu od więzi łączącej personel, od ich esprit des corps”⁵⁰⁰. Ciągłe interakcje właściciela, menedżerów i pracowników, w trakcie których to interakcji wzmacniane są umiejętności, poszerzana wiedza, budowane wspólne war-

⁴⁹⁶ T. Lipczyński, *Transfer wiedzy jako narzędzie...*, op. cit., s. 61.

⁴⁹⁷ Szczegółowe informacje na temat zarządzania wiedzą oraz organizacji uczących się w: J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice, 2007, s. 21-28; J. Brilman, op. cit., s. 394-423; B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 471-487; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 11-32; D. Ravasi, C. Turati, *Exploring entrepreneurial learning. A comparative study of technology development*, „Journal of Business Venturing” 2005, no. 20, s. 137-164; K. Zimniewicz, op. cit., s. 81-91.

⁴⁹⁸ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 64.

⁴⁹⁹ H.-H. Huang, T.-t. Chung, *Building competitive advantages and restructure resources. A case of Taiwan's exhibition industry*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2016, vol. 8, no. 3, s. 112-124; A. Marszałek, *Proces tworzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3(121), s. 27-41.

⁵⁰⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 29.

tości zawodowe, mogą zapewnić kolejne dwie współczesne metody – **coaching i mentoring**.

Coaching to działania, za pomocą których właściciel i menedżerowie małej firmy współpracują z podwładnymi nad rozwojem ich zdolności, przekazują wiedzę i rozwiązują problemy związane z wypracowaniem określonych wyników. Z każdym pracownikiem ustala się konkretne wyzwanie, cel, do którego ma dążyć. W trakcie jego realizacji otrzymuje niezbędną pomoc techniczną oraz indywidualnie udzielane wsparcie. Sprzyja to powstawaniu więzi emocjonalnej, która zostaje wytworzona przez coacha i jego podopiecznego. Mentoring polega na udzielaniu rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego pracownika. W małych firmach coaching i mentoring mają raczej charakter intuicyjny, nieformalny, incydentalny. Wsparcie edukacyjne pracowników ze strony kadry zarządzającej występuje w formie szkoleń wewnętrznych nieustrukturyzowanych, szkoleń adaptacyjnych, nieformalnych instruktaży i socjalizacji. Taka sytuacja jest związana z tym, że do pracy przyjmowani są często kandydaci nieposiadający odpowiednich kwalifikacji, więc głównym zadaniem jest ich przyuczenie do określonej pracy i osiągnięcie pożądanego poziomu jej jakości. Działania w zakresie coachingu najczęściej są spowodowane bieżącymi wydarzeniami, nie są wcześniej przemyślane i przygotowane, ukierunkowane głównie na rozwiązywanie pojawiających się w firmie problemów, a nie na indywidualny rozwój poszczególnych członków załogi⁵⁰¹. Mimo że w małych firmach działania w zakresie coachingu i mentoringu są łatwiejsze ze względu na bliskość przełożonych i ich większy wpływ na całą działalność organizacyjną, właściciele niechętnie się w nie angażują. Są zajęci realizacją różnorodnych zadań związanych z codziennym funkcjonowaniem firmy. Jednak, jak podkreśla R. Luecke, metody te mogą ułatwić pracę kierowniczą i zwiększyć szanse na rozwój zawodowy personelu dzięki⁵⁰²:

- przewyciężeniu problemów związanych z osiągnięciem określonych wyników;
- rozwinięciu umiejętności pracowników;
- zwiększeniu produktywności;
- kreowaniu podwładnych zdolnych do otrzymania awansu;
- zmniejszeniu odpływu wartościowych pracowników;
- pielęgnowaniu pozytywnej kultury pracy;
- transferowi tzw. ukrytej wiedzy od jednej grupy pracowników do drugiej.

⁵⁰¹ M.S. Cardon, C.E. Stevens, *Managing human resources in small organizations. What do we know?*, „Human Resource Management Review” 2004, vol. 14, no. 3, s. 295-323; B. Kotey, C. Folker, *Employee training in SMEs. Effect of size and firm type-family and nonfamily*, „Journal of Small Business Management” 2007, vol. 45, no. 2, s. 214-238; M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*, op. cit., s. 289-290.

⁵⁰² R. Luecke, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2006.

D. Peel uważa, że w kontekście małych firm coaching i mentoring powinny polegać na nieformalnych, ale planowanych, ciągłych interakcjach z pracownikami. Celem coachingu jest poprawa wydajności pracy dzięki zwiększeniu zdolności pracowników do zarządzania własnymi wynikami. W mentoringu nacisk kładzie się bardziej na zaufanie, doświadczenie i rozwój zawodowy. Przy wdrożeniu tych metod w małych firmach istnieje wiele barier. Jedną z największych jest trudność w przekonaniu właścicieli o korzyściach jakiegokolwiek formy rozwoju personelu, w tym coachingu i mentoringu. Nie są oni przekonani, czy istnieją powiązania między szkoleniem kadry a przetrwaniem i rozwojem firmy, wydajnością, wzrostem sprzedaży i rentownością. D. Peel, analizując przedstawione w literaturze wyniki badań wielu autorów, stwierdził, że brakuje dowodów naukowych łączących poprawę wyników z inwestowaniem w szkolenia i rozwój. Kolejną barierą jest postawa właściciela. Jego cechy psychologiczne przejawiają się w charakterystycznym stylu zarządzania – autokratycznym, egocentrycznym, impulsywnym i często nieprzewidywalnym. Z tego względu relacje z pracownikami są partykularne i wysoce specyficzne, co utrudnia realizację zasad coachingu i mentoringu. Jeszcze jedną potencjalną barierą są ograniczone zasoby małych firm. Chodzi tu nie tylko o koszty szkolenia lub rozwoju, które same w sobie mogą być poważną przeszkodą, lecz także o czas stracony przez właściciela i związane z tym koszty alternatywne. Należy także wymienić taką barierę, jak obawa właścicieli, że ich pracownicy po podwyższeniu kwalifikacji przeniosą się do innych firm. W tej sytuacji ich inwestycja zostanie po prostu stracona, nawet więcej – skorzystają na tym konkurenci lub duże organizacje⁵⁰³.

Szkolenia dla pracowników to szansa nie tylko na ich osobisty rozwój, lecz także na rozwój firmy. Niestety wśród przedsiębiorców ciągle panuje stereotyp, że większość szkoleń i tak nie przynosi zamierzonych efektów, szkoda więc posyłać na nie pracowników. Z najnowszych badań MillwardBrown SMG/KRC przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, że aż 80% najbardziej potrzebujących małych firm nie skorzystało z dostępnych szkoleń finansowanych ze środków unijnych⁵⁰⁴. W małych firmach pracownicy przeważnie uczą się od siebie, czemu sprzyjają przewaga komunikacji nieformalnej, dobra atmosfera pracy, wzajemne rozmowy i dyskusje. Istotne jest także uczenie się na doświadczeniach – pozytywnych i negatywnych. Analiza sukcesów i porażek prowadzi do uzyskania nowej wiedzy, co z kolei pozwala na modyfikację, doskonalenie i opracowywanie nowych sposobów wykonywania zadań. Organizacyjnemu uczeniu się może sprzyjać kultura organizacyjna, jeżeli właściciel będzie dążył do otwartości, swobodnej wymiany poglądów, akceptacji inicjatyw i pomysłów podwładnych, wsparcia bliskich relacji pomiędzy pracownikami.

⁵⁰³ D. Peel D., *What factors affect coaching and mentoring in small and medium sized enterprises*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2008, vol. 6, no. 2, s. 1-18.

⁵⁰⁴ *Małe firmy niechętnie szkolą pracowników*, http://www.vat.pl/1706_male_firmy_niechetnie_szkola_pracownikow_6464.php [dostęp: 12.11.2017].

W małym biznesie ważne jest stworzenie systemu współdziałania – tak wewnątrz firmy (współdziałanie personelu), jak i na zewnątrz (z interesariuszami). Pozwoli to na przezwyciężenie słabości małych firm i ułatwi im konkurencję z dużymi⁵⁰⁵. **Współdziałanie z podmiotami zewnętrznymi** może przybierać formę klastrów, sieci, konsorcjów, partnerstwa i sojuszy strategicznych, organizacji fraktalnych, wirtualnych. Tworzone one mogą być z klientami, dostawcami, konkurentami, uczelniami wyższymi, agencjami rządowymi itp. dla realizacji różnorodnych celów, do których można zaliczyć⁵⁰⁶:

- wzmocnienie pozycji konkurencyjnej;
- wejście na nowe rynki, lepsze wykorzystanie okazji rynkowych;
- pozyskiwanie nowej wiedzy, dostęp do doradztwa oraz wykwalifikowanych pracowników;
- rozszerzenie asortymentu produktów/usług i poprawa ich jakości;
- możliwość pozyskania środków finansowych oraz innych zasobów i specjalistycznych usług partnerów;
- dzielenie się ryzykiem lub kosztami przy realizacji wspólnych przedsięwzięć i projektów;
- łatwiejszy dostęp do dostawców i odbiorców i zwiększenie siły przetargowej wobec nich;
- wspólne projekty, inwestycje rozwojowe, korzystanie z infrastruktury badawczej, logistycznej itp.;
- osiągnięcie korzyści skali, umiędzynarodowienie działalności;
- wzrost technicznej i organizacyjnej innowacyjności, międzyorganizacyjne uczenie się w trakcie współpracy.

Oceniając stan współpracy polskich małych firm, warto przypomnieć zdanie A.K. Koźmińskiego: „Zarówno obserwacja polskiego biznesu jak i systematycznie prowadzone badania wskazują na jeszcze jedną słabość społecznego i kulturowego wyposażenia polskiego zarządzania: syndrom »samotnego wilka«, czyli kulturową niemożność zawiązywania sojuszy i lojalnej współpracy między instytucjonalnej”⁵⁰⁷. Do tej ogólnej niechęci do współpracy polskich przedsiębiorstw

⁵⁰⁵ W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), op. cit., s. 14.

⁵⁰⁶ J. Brillman, op. cit., s. 435-444; Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Export Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 96; M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 112-117; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 33-54; M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 207; M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 138; J. Sobieska-Karpińska, A. Kotwica, *Organizacja fraktalna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://www.swo.ae.katowice.pl/swo-2004/teoretyczne-podstawy-tworzenia-swo/organizacja-fraktalna-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorstw.html> [dostęp: 17.11.2017].

⁵⁰⁷ A.K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, „Master of Business Administration” 2004, nr 1, s. 16.

różnej wielkości należy dodać bariery wynikające ze specyfiki małych firm. M. Strzyżewska wyjaśniając ograniczoność zjawiska włączania się małych przedsiębiorców w procesy współdziałania z innymi podmiotami, wskazuje na następujące przyczyny⁵⁰⁸:

- sytuacja ekonomiczna na rynku nie zmusza przedsiębiorców do nawiązywania współpracy, mogą oni stosunkowo łatwo samodzielnie odpowiedzieć na zgłaszany popyt;
- brak skutecznych podmiotów (rządowych, samorządowych), które by zachęcały, wspomagały wspólne działania małych firm w celu podniesienia ich konkurencyjności i internacjonalizacji;
- brak odpowiedniego klimatu społecznego, przewaga cech zniechęcających do współpracy, takich jak liberalizm, materializm, traktowanie innych podmiotów wyłącznie jako rywali, powszechny brak zaufania w społeczeństwie, brak życzliwości dla małych firm ze strony agencji rządowych, wady edukacji (sposób kształcenia, w którym młodzi ludzie nie potrafią współpracować);
- brak środków finansowych na nawiązywanie i organizowanie współpracy;
- brak innych zasobów, przede wszystkim czasu i wiedzy;
- postawy przedsiębiorców wobec współpracy: niechęć udostępniania jakichkolwiek danych potencjalnym partnerom, obawy, że partnerzy mają nieuczciwe zamiary, skłonność do doszukiwania się w innych osobach przede wszystkim negatywnych stron.

Wyniki badania Oxford Economics i firmy SAP świadczą, że małe firmy tworzą sieci na całym świecie, coraz częściej nawiązują współpracę z dostawcami i producentami z innych krajów, współpracują z firmami za pośrednictwem internetowych platform i sieci biznesowych, aby przyspieszyć wdrażanie nowatorskich rozwiązań i rozwój firmy. Prawie 40% małych i średnich przedsiębiorstw uważa powstające sojusze i partnerstwa strategiczne za największe wyzwania, pozwalające na przystosowanie firm do wymagań rynku globalnego⁵⁰⁹. Coraz popularniejszym modelem współpracy jest nawiązywanie relacji biznesowych małych firm i dużych przedsiębiorstw oraz korporacji. Z badania agencji SW Research dla UPC Biznes *Gotowi na innowacje – co uwalnia potencjał małych i średnich firm w Polsce?* przeprowadzonego we wrześniu 2016 r. na grupie polskich przedsiębiorców wynika, że zdecydowana większość (czterech na pięciu ankietowanych) przyjąłaby ofertę współpracy od korporacji. Główne zalety respondenci

⁵⁰⁸ M. Strzyżewska, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20), s. 71-87.

⁵⁰⁹ *Sektor MSP zaczyna działać globalnie*, <http://www.egospodarka.pl/96450,Sektor-MSP-zaczyna-dzialac-globalnie,1,39,1.html> [dostęp: 8.07.2013].

widzą w możliwości włączenia swojego produktu/usługi do oferty partnera (42%) oraz wspólnym rozwoju nowego produktu i know-how (38%)⁵¹⁰.

Jedną z kluczowych determinant sukcesu współczesnych małych firm są **technologie informacyjne**, związane ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem, przesyłaniem i prezentacją informacji. Należą do nich technologie komputerowe (sprzęt i oprogramowanie) i komunikacyjne⁵¹¹. Ich wdrażanie ma decydujący wpływ na przebieg i jakość realizowanych procesów organizacyjnych, poziom zatrudnienia, sposób wykorzystania zasobów i komunikowania się z interesariuszami, a także wiele innych ważnych aspektów funkcjonowania firmy. Polskie małe firmy coraz chętniej korzystają z technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. W 2016 r. 92,5% z nich deklarowało posiadanie dostępu do Internetu. Ponad połowa firm (62,3%) ma własną stronę www, której najczęściej stosowaną funkcjonalnością jest prezentacja katalogów wyrobów lub usług. Za pośrednictwem sieci komputerowych prowadzą handel, przy czym częściej dokonują zakupów niż sprzedaży (odsetek firm składających zamówienia przez Internet jest prawie trzykrotnie wyższy niż firm, które je otrzyły). Do współpracy z partnerami biznesowymi oraz w innych celach marketingowych 22,5% firm wykorzystuje media społecznościowe, 26% płaci za reklamę w Internecie. Zdecydowana większość małych firm (92,3%) korzysta z usług e-administracji, najczęściej w celu pobierania i składania wypełnionych formularzy w formie elektronicznej (np. do ZUS, urzędów statystycznych), a także pozyskiwania informacji. Jedynie 18% firm korzysta z elektronicznego systemu zarządzania dokumentami, natomiast ponad 90% dokonuje transakcji z wykorzystaniem elektronicznej faktury⁵¹².

Rozwiązania internetowe ułatwiają także międzynarodowe kontakty biznesowe. Najczęściej menedżerowie małych przedsiębiorstw nawiązują kontakty na zagranicznych rynkach przez przypadek, w wyniku spotkania podczas podróży, konferencji albo wakacji, przez polecenie czy więzi osobiste. Internet oferuje mnóstwo o wiele efektywniejszych narzędzi, takich jak wyszukiwarki, serwisy społecznościowe, anglojęzyczna strona internetowa, firmowy profil na Facebooku czy Twitterze. Pozwalają one dotrzeć do klientów i kontrahentów w dowolnym miejscu na świecie.

Dużym ułatwieniem dla menedżerów małych przedsiębiorstw są także odpowiednio dostosowane do specyfiki ich działalności **komputerowe systemy zarządzania**. Programy komputerowe są wykorzystywane głównie w księgowości,

⁵¹⁰ 80 proc. małych firm zainteresowanych współpracą z korporacjami. Duże firmy zyskują innowacje, a małe know-how i finansowanie, <https://biznes.newseria.pl/news/80-proc-malych-firm,p1924065293> [dostęp: 19.11.2017].

⁵¹¹ http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1490.htm [dostęp: 19.11.2017].

⁵¹² Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2016 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolescenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2016-roku,3,14.html> [dostęp: 2.11.2017].

zarządzaniu sprzedażą, kontrolowaniu gospodarki magazynowej oraz zarządzaniu przepływem pieniędzy. Niemal wszyscy mali przedsiębiorcy stosują aplikacje finansowo-księgowo-płacowe. Wyniki raportu branżowego *Epicor. System na miarę potrzeb* pokazały, że rośnie świadomość przedsiębiorców w zakresie korzyści wynikających z użytkowania oprogramowania biznesowego. 35% ankietowanych postrzega rolę systemów do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (*enterprise resource planning* – planowanie zasobów przedsiębiorstwa) jako strategiczną, a 41% widzi w nich wsparcie w codziennej działalności. Systemy ERP wspierają firmy w efektywniejszym wykorzystywaniu własnych zasobów w celu zwiększenia przychodów. Zakres dostępnych narzędzi jest bardzo szeroki oraz stale rozbudowywany. To najbardziej zaawansowany pakiet informatyczny, wspomagający zarządzanie małą firmą, w jego skład wchodzi pięć podstawowych elementów: finanse i controlling, dystrybucja i sprzedaż, zaopatrzenie i logistyka, zarządzanie zasobami ludzkimi, produkcja i gospodarka remontowa⁵¹³. Komputerowy system zarządzania to rozwiązanie unikalne dla każdej firmy, a więc korzyści z jego wdrożenia mogą mieć różny wymiar i charakter. Może to być poprawa płynności finansowej, optymalizacja i uelastycznienie gospodarowania zasobami, przyspieszenie realizacji zleceń, ograniczenie niezbędnych zapasów, usprawnienie procesów sprzedażowych, łatwiejsze podejmowanie decyzji biznesowych i koordynacja działań, lepsze planowanie produkcji i dystrybucji, uszczelnienie kontroli⁵¹⁴.

„Małe i średnie firmy coraz częściej stają przed tymi samymi wyzwaniami dotyczącymi systemów informatycznych oraz problemami merytorycznymi, co duże przedsiębiorstwa. Każde zakłócenie działania infrastruktury informatycznej może mieć poważne konsekwencje” – twierdzi R. Timashev, prezes i dyrektor generalny firmy Veeam⁵¹⁵. Jeśli mała firma chce się rozwijać, mogą jej w tym pomóc rozwiązania e-biznesowe. E-biznes obejmuje kilka głównych komponentów przedstawionych na rysunku 3.12.

Business intelligence (BI; analityka biznesowa) to rodzaj systemów informatycznych pozwalających małym firmom na gromadzenie, przechowywanie, uzyskiwanie dostępu i analizowanie danych o swoim rynku lub konkurencji, przekształcanie tych danych w informacje, a informacji w wiedzę. Prowadzone w trybie online działania w zakresie BI odbywają się sprawnie i szybko, pomagając firmom identyfikować trendy i szybciej podejmować lepsze decyzje. Są to coraz popularniejsze systemy w kontekście informatyzacji przedsiębiorstw oraz

⁵¹³ P. Krzysztoporski, op. cit.; T. Rydzicki, *Wielka informatyka dla małych firm*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2007, nr 2(59), s. 63-64.

⁵¹⁴ P. Adamczewski, J. Stefanowski (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006; P. Karpowicz, *System do zarządzania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://tlenet.pl/2017/01/09/system-zarzadzania-dla-malych-srednich-przedsiębiorstw-mozliwe/> [dostęp: 9.01.2017].

⁵¹⁵ www.veeam.com/pl [dostęp: 28.09.2017].



Rysunek 3.12. Komponenty e-biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.T. Cadden, S.L. Luederst, op. cit., s. 163.

podnoszeniu ich konkurencyjności na rynku. Systemy BI zostały porównane do „kryształowej kuli XXI wieku”⁵¹⁶. Zagadnienia związane z CRM zostały omówione wyżej. Zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management – SCM*) zapewnia skuteczne poszukiwanie niezbędnych zasobów potrzebnych do wytworzenia produktu lub świadczenia usługi, sprawne funkcjonowanie sieci dostawców, a następnie dostarczenie produktu/usługi do klienta. Aplikacje SCM są teraz dostępne dla małych firm. Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (*enterprise resource lanning – ERP*) zapewnia integrację wszystkich funkcji małej firmy (sprzedaż, marketing, zasoby ludzkie, finanse, księgowość, produkcja, inżynieria itp.) w jeden system komputerowy. Celem jest dostarczanie informacji szybko i skutecznie tym, którzy jej potrzebują. Handel elektroniczny obejmuje działania związane z marketingiem, sprzedażą i kupowaniem towarów i usług online. Przeprowadzanie transakcji elektronicznych w małej firmie może być dokonywane przez Internet, intranet, e-mail, wiadomości natychmiastowe za pośrednictwem Viber, Skype itp. Współpraca może się odbywać wewnątrz i/lub na zewnątrz firmy i często angażuje partnerów biznesowych. Powszechne sposoby

⁵¹⁶ L. West, *Business intelligence. The crystal ball of champions*, www.smallbusinesscomputing.com/biztools/article.php/3598131/Business-Intelligence-The-Crystal-Ball-of-Champions.htm [dostęp: 24.11.2017].

współpracy to e-mail, wiadomości natychmiastowe, grupy dyskusyjne, wirtualne tablice ogłoszeń, fora dyskusyjne, konferencje i spotkania online. Celem jest pomoc zespołom lub partnerom biznesowym w skuteczniejszym i efektywniejszym komunikowaniu się, zarządzaniu projektami, udostępnianiu materiałów, eliminowaniu kosztów podróży i utraty wydajności związanej z podróżami. Działania online między firmami koncentrują się na udostępnianiu informacji i komunikacji za pośrednictwem poczty e-mail, spotkań online, komunikatorów internetowych i ekstrasnetów. Ułatwiają komunikację, eliminują zbędne procesy, zwiększają produktywność, zapewniają natychmiastowe aktualizacje i informacje oraz zapewniają szybką reakcję na problemy i pytania. Mała firma może zdecydować się na korzystanie ze wszystkich lub niektórych komponentów e-biznesu, może też nie stosować żadnego z nich. Biorąc jednak pod uwagę zdanie ekspertów, że rozwój Internetu staje się jednym z głównych czynników przemian społeczno-gospodarczych, że będzie w coraz większym stopniu kształtował nasze życie, dostęp do niego będzie stawał się coraz bardziej bezpośredni, a wykluczenie – coraz boleśniejsze, to całkowita rezygnacja z e-biznesu jest dla małych firm praktycznie niemożliwa⁵¹⁷.

Wprowadzenie w praktykę funkcjonowania małej firmy każdej z omówionych współczesnych koncepcji wymaga zaplanowania i realizacji określonych, często głębokich i obszernych zmian. W tej sytuacji przydatne byłoby wykorzystanie chociażby najprostszych zasad jeszcze jednej ze współczesnych metod – **zarządzania zmianą**. Ze względu na swoje specyficzne cechy małe firmy są mocno związane z otoczeniem, w którym funkcjonują. Jest ono zmienne, złożone, nieprzewidywalne. By przetrwać i rozwinąć swój biznes, przedsiębiorcy decydują się na wprowadzenie zmian. Najczęściej są one zdeterminowane koniecznością uniknięcia zagrożeń oraz dostosowania się do zaistniałych sytuacji w środowisku wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym. Mali przedsiębiorcy najczęściej rozważają wprowadzenie zmian w momencie występowania pewnych zakłóceń w prowadzeniu biznesu, takich jak⁵¹⁸:

- pogarszające się wyniki firmy, wyłaniające się problemy, konflikty i kryzysy;
- pojawiające się sygnały o niezadowoleniu pracowników, klientów lub innych interesariuszy;
- utrata aktualności oferty rynkowej względem oferty konkurentów.

Należy jednak pamiętać, by nie dopasowywać wybieranych rozwiązań jedynie do bieżących potrzeb. Niezależnie od tego, czy zmiana jest planowana czy wymuszona, zawsze trzeba pochylić się nad analizą przyszłości firmy. Jest to zadanie właściciela, wyjątkowo trudne. To on decyduje o zakresie, charakterze, sposobie

⁵¹⁷ D.T. Cadden, S.L. Luederst, op. cit., s. 162-165; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Czas na e-biznes. Jak zaistnieć w Internecie*, https://www.parp.gov.pl/images/PARP...../pdf/2014_czas_e_biznes_jak_zaiistnie.pdf [dostęp: 24.11.2017].

⁵¹⁸ D. Torrington, J. Weightman, K. Johns, *Effective management. People and organization*, Prentice Hall, New York–London 1989, s. 107.

i tempie wdrażania nowych rozwiązań. To od jego wiedzy, doświadczenia, wizji otaczających go zjawisk, motywacji, energii, cech osobowych zależy w dużej mierze potencjał do zmian⁵¹⁹, rozumiany jako „ogół możliwości organizacji w zakresie kreowania, projektowania i wdrażania zmian tkwiących zarówno w sferze mechanizmów dostosowawczych organizacji i sił aktywizujących wewnętrzny ruch organizacyjny, jak i w stanie posiadanych zasobów”⁵²⁰. Cechą charakterystyczną zarządzania zmianą w małych firmach jest to, że właściciel w tym procesie wykonuje jednocześnie role wszystkich aktorów zmian. Jest⁵²¹:

- strategiem – decyduje o kierunku zmian i inicjuje je;
- liderem, przywódcą – wie gdzie prym, przewodzi i kieruje procesem zmian;
- promotorem – angażuje się w proces zmian i promuje go wśród pracowników;
- realizatorem (wdrożeńowcem) – planuje, przygotowuje i przeprowadza cały proces zmian;
- egzekutorem – wymusza przeprowadzenie zmiany, posługując się często argumentem siły, a nie siłą argumentu;
- użytkownikiem – osobą, której zmiany bezpośrednio dotyczą i która będzie musiała funkcjonować w zmienionych warunkach.

Pod względem podatności na zmiany małe firmy są bardzo zróżnicowane, co jest głównie uwarunkowane zachowaniem właścicieli. Przedsiębiorcy nie zgodzą się na wprowadzenie jakichkolwiek działań, dopóki nie uznają tego za właściwe. B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz i J. Karpacz uważają, że z tego względu różnego rodzaju czynniki zewnętrzne o charakterze doradczym mają ograniczoną moc⁵²². Podjęcie przez właściciela małej firmy decyzji o wprowadzeniu zmiany, jej kierunku i tempie zależy od posiadanej wiedzy, doświadczenia, intuicji, preferowanych celów. Możliwe efekty zależą od umiejętności zarządzania procesem zmian. Właściciel i kadra zarządzająca mają nie tylko ustalić jasne cele dla podwładnych, lecz także do ich zadań należy pomaganie w osiągnięciu sukcesów, wskazywanie, gdzie i kiedy mogą wystąpić problemy, opracowywanie zachęt, monitorowanie postępów. Zarządzanie zmianą w małym biznesie jest wspólnym, adaptacyjnym,

⁵¹⁹ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, op. cit., s. 34-46; F.J.H.M. Verhees, M.T.G. Meulenberg, *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2004, vol. 42, iss. 2, s. 134-154; J. Wasilczuk, *Czynniki związane z osobą właściciela-menedżera*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 25-27.

⁵²⁰ J. Skalik, *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 49, s. 78.

⁵²¹ W literaturze na temat zarządzania zmianą wymienia się różne kategorie osób uczestniczących w procesie zmian. Szerzej na ten temat w: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 295-297; W. Daniecki, *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2004, s. 75; T. Wawak, *Lider i przywódca zmian*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/lider-i-przywodca-zmian> [dostęp: 2.02.2017], s. 4-5.

⁵²² B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, op. cit., s. 34-35.

interaktywnym i ciągłym procesem uczenia się, który ma na celu zapewnienie dopasowania wewnętrznych rozwiązań firmy do sytuacji w otoczeniu.

Wybór metod zarządzania zależy od wymogów otoczenia, stadium rozwoju gospodarki i wiedzy w zakresie zarządzania, jest dokonywany przez właściciela małej firmy zgodnie z jego przekonaniem i wyobrażeniami. Przetwanie i rozwój firmy zależą od znalezienia i umiejętnego wdrożenia takich metod i technik zarządzania, które umożliwią reagowanie na oczekiwania różnych grup interesariuszy⁵²³. Większość firm działających na niewielką skalę zaczyna zastanawiać się nad wdrożeniem tej lub innej metody, kiedy jest ona już dobrze znana, rozpracowana i rozreklamowana przez inne organizacje, duże i małe. To logiczne, bo zastosowanie sprawdzonej metody daje gwarancję efektywności, pewności. Ale jest i strona przeciwna. Przy takim podejściu metodę tę stosuje wiele wcześniej ryzykujących firm, w tym konkurencyjnych. Więc tak późne wdrożenie metody nie da przewagi konkurencyjnej. Każdą innowację, w tym w zakresie zarządzania, warto zastosować, gdy nie jest to jeszcze proces masowy, wtedy działania będą miały maksymalny efekt, pomogą wyprzedzić konkurentów. Kiedy pozostałe firmy dopiero zaczynają wdrażać tę innowację, przodujące już szukają czegoś nowego. Dzięki temu stale się rozwijają. Takiej strategii trzymają się właściciele przedsiębiorczy i innowacyjni. Stale dążą do nowych rozwiązań, uczą się, nigdy się nie zatrzymują, wdrażają najnowsze osiągnięcia i „pociągają” za sobą podwładnych.

⁵²³ K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 14.

4. Koncepcje orientacji przedsiębiorczej i zarządzania przedsiębiorczego

4.1. Orientacja przedsiębiorcza

4.1.1. Orientacja przedsiębiorcza – definicja i wymiary

Aktywność przedsiębiorcza zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym została nazwana główną siłą generującą zatrudnienie oraz napędzającą wzrost gospodarczy i dobrobyt. Dlatego istnieje duże zainteresowanie tym, jak kształtować zachowania przedsiębiorcze, jak mierzyć i analizować ich konsekwencje, wśród przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania⁵²⁴.

Orientacja organizacji to przyjęty „zestaw szczególnie istotnych kryteriów służących podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, jak również zasad kierujących postępowaniem pracowników w ich działalności operacyjnej”⁵²⁵. Inaczej, orientacja to zbiór fundamentalnych zachowań przedsiębiorstwa. Jest to filozofia, która determinuje charakter oraz zakres jej działań i planów⁵²⁶. Różne orientacje biznesowe powodują odmienne postrzeganie priorytetów organizacyjnych, charakteru i ukierunkowania działalności oraz sposobów traktowania klientów. Stąd też orientacja biznesowa organizacji jest jej podstawową filozofią, która podkreśla ogólną strukturę decyzyjną zarządzania⁵²⁷. Jest pewnego rodzaju ukierunkowaniem, przyjęciem jakiegoś punktu odniesienia. W ciągu ostatnich lat orientacja przedsiębiorcza stała się jednym z najczęściej badanych konstruktów w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości⁵²⁸. Niestabilność i niepewność otoczenia powodują, że współczesne organizacje muszą stale poszukiwać nowych możliwości. J. Wiklund i D. Shepherd twierdzą, że mogą one czerpać korzyści z ukierunkowania strategii na przedsiębiorczość⁵²⁹.

Działania przedsiębiorcze w każdej organizacji mają dwa główne cele: poszukiwanie i tworzenie nowych możliwości inwestycyjnych oraz odnowa

⁵²⁴ P. Wong, Y. Ho, E. Autio, *Entrepreneurship, innovation and economic growth. Evidence from GEM data*, „Small Business Economics” 2005, vol. 24, iss. 3, s. 335-350.

⁵²⁵ Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, wyd. 2 popr. i rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 48.

⁵²⁶ R.T. Peterson, *Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies*, „Journal of Small Business Management” 1989, no. 27, s. 38-46.

⁵²⁷ M.P. Miles, D.R. Arnold, *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 15, iss. 4, s. 49-65.

⁵²⁸ A. Wójcik-Karpacz, *Mediacje relacji orientacja przedsiębiorcza – wynik firmy*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce. Teoria i praktyka” 2017, nr 1, s. 85-97; S.A. Zahra, M. Wright, S.G. Abdelgawad, *Contextualization and the advancement of entrepreneurship research*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 5, s. 6.

⁵²⁹ J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1, s. 71-91.

strategiczna⁵³⁰. Polegają one głównie na rozwoju przedsięwzięć wewnętrznych i mają decydujący wpływ na strategiczny sukces organizacji, ponieważ pomagają pobudzić, rozruszać wszystkie jej podsystemy. Występują tam, gdzie liderzy i kultura organizacyjna wspólnie tworzą silny bodziec do innowacji, akceptowania ryzyka i agresywnego poszukiwania nowych możliwości. Idee te leżą u podstaw koncepcji nazywanej „przedsiębiorczą orientacją”⁵³¹. Badacze zajmują się tymi zagadnieniami od lat 70. XX w. Przeprowadzono wiele teoretycznych i empirycznych badań, które pozwoliły na wypracowanie koncepcji przedsiębiorczej orientacji organizacji. Jej głównym założeniem jest to, że na działalność przedsiębiorczą powinny być ukierunkowane wszystkie organizacje, które chcą odnieść sukces, niezależnie od tego, czy są młode czy stare, małe czy duże, publiczne czy prywatne itp. Można je umieścić gdzieś w kontinuum koncepcyjnym: od poziomu konserwatywnego (niski poziom) do przedsiębiorczego (wysoki poziom)⁵³².

Pojęcie orientacji przedsiębiorczej jest różnie interpretowane i definiowane. Wśród alternatywnych terminów można wymienić: przedsiębiorczy styl, postawę i skłonność, nastawienie na przedsiębiorczość. Nie jest więc zaskakujące to, że nie istnieje jeszcze jedna, powszechnie akceptowana definicja. W tabeli 4.1 zawarto wybrane definicje orientacji przedsiębiorczej.

Najczęściej wymienia się pięć wymiarów przedsiębiorczej orientacji. Pierwsze trzy zostały opracowane przez D. Millera w 1983 r. Za reprezentatywne dla przedsiębiorczej natury lub strategicznej postawy organizacji uznał on kombinację następujących czynników: podejmowanie ryzyka, innowacyjność i proaktywność⁵³³. J.G. Covin i D.P. Slevin uważali, że takie zorientowanie na przedsiębiorczość przejawia się w stopniu, w jakim kierownicy są skłonni do podejmowania ryzyka związanego z działalnością gospodarczą (wymiar podejmowania ryzyka), aby sprzyjać zmianom i innowacjom w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej dla swojej firmy (wymiar innowacyjności) i agresywnie konkurować z innymi firmami (wymiar proaktywności)⁵³⁴. Dwa dodatkowe wymiary zostały później zaproponowane przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa w 1996 r.: agresywna konku-

⁵³⁰ W.D. Guth, A. Ginsberg, *Guest editor's introduction. Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, no. 11(5), s. 5-15.

⁵³¹ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Executive” 1995, vol. 19, no. 1, s. 147-156.

⁵³² Podejście to zaprezentowano w następujących pracach: B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Clarifying the intrapreneurship concept*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2003, no. 10, s. 1-24; B.R. Barringer, A.C. Bluedorn, *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20, s. 421-444; J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies” 1998, vol. 25, no. 3, s. 217-234; J.G. Covin, W.J. Wales, *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, vol. 36, iss. 4, s. 677-702.

⁵³³ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770-791.

⁵³⁴ J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence...*, op. cit., s. 215-234.

Tabela 4.1. Definicje orientacji przedsiębiorczej

Autor	Definicja
H. Mintzberg, 1973	Przedsiębiorcze tworzenie strategii jest zdeterminowane przez „aktywne poszukiwanie nowych możliwości” oraz „dramatyczne skoki naprzód w obliczu niepewności”
P.N. Khandwalla, 1976	Przedsiębiorczy styl zarządzania charakteryzuje się odważnym, ryzykownym, agresywnym podejmowaniem decyzji
D. Miller, P.H. Friesen, 1982	Przedsiębiorcze są te firmy, które odważnie i regularnie wprowadzają innowacje, jednocześnie podejmując znaczne ryzyko w swoich strategiach rynkowych i produktowych
M.H. Morris, G.W. Paul, 1987	Przedsiębiorcza firma decyduje się na proaktywne, innowacyjne strategie, które zawierają element ryzyka
J.G. Covin, D.P. Slevin, 1991	Postawa przedsiębiorcza znajduje odzwierciedlenie w trzech rodzajach zachowań na poziomie organizacyjnym: 1) podejmowanie najwyższego ryzyka menedżerskiego w odniesieniu do decyzji inwestycyjnych i działań strategicznych w obliczu niepewności; 2) rozległość i częstotliwość innowacji produktowych oraz związana z nimi tendencja do przywództwa technologicznego; 2) pionierski charakter firmy, przejawiający się w skłonności do agresywnej i proaktywnej rywalizacji z konkurentami w branży
G.R. Merz, M.H. Sauber, 1995	Przedsiębiorcza orientacja to stopień proaktywności (agresywności) firmy w wybranym segmencie rynku oraz chęć wprowadzania innowacji i tworzenia nowych ofert
G.T. Lumpkin, G.G. Dess, 1996	Przedsiębiorcza orientacja odnosi się do procesów, praktyk i decyzji, które charakteryzują się chociażby jednym z następujących wymiarów: skłonność do samodzielnego działania, gotowość do innowacji i podejmowania ryzyka, tendencja do bycia agresywnym wobec konkurentów, proaktywność w stosunku do możliwości rynkowych
S.A. Zahra, D.O. Neubaum, 1998	Na przedsiębiorczą orientację składają się radykalne innowacje firmy, aktywne działania strategiczne i podejmowanie ryzyka, co przejawia się zaangażowaniem w projekty o niepewnych wynikach
K. Matsuno, J.T. Mentzer, A. Özsomer, 2002	Przedsiębiorcza skłonność to predyspozycje organizacji do akceptacji przedsiębiorczych procesów, praktyk i decyzji, charakteryzujących się nastawieniem na innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność
Z.G. Voss, G.B. Voss, C. Moorman, 2005	Przedsiębiorcza orientacja to zdolność firmy do podejmowania ryzyka, innowacyjności, proaktywności, autonomii i agresywności wobec konkurencji, co prowadzi do zmian w organizacji lub pozycji na rynku

Autor	Definicja
G.J. Avlonitis, H.E. Salavou, 2007	Przedsiębiorcza orientacja to zjawisko organizacyjne, które odzwierciedla zdolność menedżerów do podejmowania proaktywnych i agresywnych inicjatyw, aby swoją pozycję konkurencyjną zmienić na lepszą
E. Cools, H. Van den Broeck, 2007	Orientacja przedsiębiorcza dotyczy strategii najwyższego kierownictwa i odnosi się do innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka
M. Bratnicki, 2008	Orientacja przedsiębiorcza postrzegana jest jako proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i związane z podejmowaniem ryzyka zachowania strategiczne przeobrażają organizację dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i praktyki organizacyjne
J.A. Pearce, D.A. Fritz, P.S. Davis, 2010	Koncepcja przedsiębiorczej orientacji obejmuje zestaw odrębnych, ale powiązanych zachowań, które mają cechy innowacyjności, proaktywności, konkurencyjnej agresywności, podejmowania ryzyka i autonomii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.J. Avlonitis, H.E. Salavou, *Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance*, „Journal of Business Research” 2007, no. 60, s. 567; M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 6, s. 20; E. Cools, H. Van den Broeck, *The hunt for the Heffalump continues. Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation*, „Journal of Small Business Strategy” 2007, vol. 18, no. 2, s. 27; J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1, s. 7-25; P.N. Khandwalla, *Some top management styles, their context and performance*, „Organization and Administrative Sciences” 1976, vol. 7, no. 4, s. 25; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21, s. 136-137; K. Matsuno, J.T. Mentzer, A. Özsomer, *The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance*, „Journal of Marketing” 2002, vol. 66, s. 18-32; G.R. Merz, M.H. Sauber, *Profiles of managerial activities in small firms*, „Strategic Management Journal” 1995, no. 16, s. 554; D. Miller, P.H. Friesen, *Innovation in conservative and entrepreneurial firms. Two models of strategic momentum*, „Strategic Management Journal” 1982, no. 3, s. 5; H. Mintzberg, op. cit., s. 45; M.H. Morris, G.W. Paul, *The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms*, „Journal of Business Venturing” 1987, vol. 2, no. 2, s. 249; J.A. Pearce, D.A. Fritz, P.S. Davis, *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, vol. 34, no. 1, s. 219; Z.G. Voss, G.B. Voss, C. Moorman, *An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39, no. 9/10, s. 1133-1135; S.A. Zahra, D.O. Neubaum, *Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 1998, vol. 3, no. 2, s. 124.

rencyjność i autonomia⁵³⁵. Wielu autorów z różnych krajów na przestrzeni co najmniej dwóch dekad dokonywało charakterystyki tych wymiarów. Na podstawie przeglądu literatury na ten temat można przedstawić je w następujący sposób⁵³⁶:

Podejmowanie ryzyka oznacza, że firmy decydują się na odważne działania, chociaż nie mają pewności co do ich efektów. Realizują przedsięwzięcia w nieznanach obszarach działalności, angażują w nieduże ilości zasobów i środków, często je pożyczając. Wiąże się z nimi wysokie prawdopodobieństwo niepowodzenia. Ryzyko jest jednak kontrolowane i kalkulowane, co pozwala obserwować zagrożenia związane z rozwojem nowego pomysłu i jego wprowadzeniem na rynek. Skłonność do akceptacji ryzyka na poziomie organizacji ułatwia wysoka tolerancja na błędy. Organizacje angażują się w działania ryzykowne nie dlatego, że kadra kierownicza ma skłonności do ryzyka, lecz w celu wykorzystania niestabilności i niepewności rynkowej we własnym interesie. U podstaw tych działań leży racjonalizm, oszacowanie możliwych korzyści oraz uwzględnienie negatywnych skutków. Zarządzać ryzykiem jest łatwiej, gdy częściej wprowadza się innowacje, kieruje się je do różnych segmentów i nisz rynkowych. Angielski filozof F. Bacon uważał, że ten, kto szuka wyłącznie pewnych zysków, nigdy nie będzie bardzo bogaty; ten, kto kieruje cały majątek w ryzykowne przedsięwzięcia, często jest zrujnowany i wpada w nędzę; dlatego należy połączyć ryzyko z określonym zabezpieczeniem na wypadek straty⁵³⁷.

Innowacyjność odnosi się do chęci, zaangażowania oraz umiejętności tworzenia i realizacji nowych inicjatyw, np. nowych produktów/usług, procesów technologicznych, rynków, modeli biznesowych. Stanowi podstawową gotowość do odstąpienia od istniejących, nie najnowocześniejszych praktyk i przedsięwzięć. Pokazuje stopień zaangażowania firmy w proces twórczy, eksperymentowanie

⁵³⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172.

⁵³⁶ Ibidem, s. 147-156; J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, vol. 30, no. 1, s. 57-81; J.L. Danis, R. Fodor, *Entrepreneurial orientation*, [w:] M.R. Marvel (red.), *Encyclopedia of new venture management*, SAGE, Los Angeles 2012, s. 126-128; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 97-100; A. Gaweł, *Proces przedsiębiorczy. Tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 43-46; R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, wyd. 2, Irwin, Chicago 1992, s. 47; H.T. Keh, M.D. Foo, B.C. Lim, *Opportunity evaluation under risky conditions. The cognitive processes of entrepreneurs*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, vol. 27, no. 2, s. 125-148; S. Kraus, *The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria*, „The Service Industries Journal” 2013, vol. 33, no. 5, s. 427-444; A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski, T. Kollmann, *Firm level entrepreneurship and operations management – enabling flexible responses to changing market demands*, [w:] *The entrepreneurial process in a changing economy*. Proceedings of the RENT XXIV – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference (CD-Rom), 2010, November 17-19, Maastricht, Nederlande; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172; A. Wójcik-Karpacz, *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej. Dylematy i propozycje rozwiązań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 594-608.

⁵³⁷ <http://www.aup.ru/books/m498/> [dostęp: 7.02.2012].

i promowanie oryginalnych pomysłów. Innowacyjność uważana jest za kluczowy komponent przedsiębiorczości. Zwykle wymaga dużych inwestycji na badania i rozwój. Organizacje mogą angażować w działalność innowacyjną własne zasoby ludzkie i finansowe i/lub pozyskiwać innowacje z zewnątrz (współpracując z instytucjami naukowo-badawczymi, wykupując licencje, patenty itp.). Mogą być pionierami innowacyjności lub też naśladowcami. Im bardziej konkurencja na rynku oparta jest na nowych produktach, a nie na obniżce ich cen, tym istotniejszy jest wymiar innowacyjności.

Proaktywność charakteryzują się pionierskie organizacje, które szybko reagują na pojawiające się na rynku okazje i wykorzystują je przed konkurentami. Jest ona związana z rozwojem nowych pomysłów biznesowych dla istniejących i/lub nowych rynków, rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji, utrzymywaniem czujności wobec szans. Pozwala to na wyprzedzenie konkurencji i szybką adaptację do zmieniającego się otoczenia. Proaktywność polega na aktywnym poszukiwaniu nowych szans, dążeniu do przewodzenia konkurencji, promowaniu innowacji i rozwoju oraz strategicznym eliminowaniu mało efektywnych działań. Proaktywne organizacje są skłonne do przeprowadzania eksperymentów, podejmowania inicjatywy, są odważne i agresywne w poszukiwaniu możliwości. Mają tendencję do przewodzenia, a nie podążania za konkurentami w takich kluczowych obszarach biznesowych, jak wprowadzanie nowych produktów i usług, technologii operacyjnych i technik administracyjnych. Organizacja proaktywna często jest liderem w branży, potrafi nie tylko odpowiadać na wyzwania stawiane przez konkurentów, lecz także kształtować otoczenie dla własnych korzyści.

Agresywna konkurencyjność odnosi się do sposobu, w jaki organizacje reagują na trendy i zmieniającą się sytuację w otoczeniu. Pokazuje postawę firmy wobec wejścia na rynek nowych uczestników, jej zaangażowanie w stawianie wyzwań konkurentom, ich wyprzedzenie i osiągnięcie lepszej pozycji na rynku. Firmy działające agresywnie wobec konkurencji wykazują silną potrzebę pokonania rywali lub nawet usunięcia ich z rynku. Istotnym założeniem takiego zachowania jest przeznaczenie zasobów na te cele przez kluczowych decydentów.

Autonomia odzwierciedla niezależność, samodzielność działania jednostek i/lub zespołów w tworzeniu i rozwijaniu idei, wizji – od pomysłu do realizacji. Wspomagają je płaskie struktury organizacyjne i wysoki stopień decentralizacji. Działania autonomiczne przywódcy mogą przejawiać się w powstawaniu oryginalnej wizji, a pracowników – w podejmowaniu samodzielnych decyzji i zadań o charakterze eksperymentalnym. W literaturze zdefiniowano dwa rodzaje autonomii oznaczone trybem autokratycznym i trybem generatywnym. Tryb autokratyczny dotyczy autonomicznych działań osób. Autonomia jest duża, gdy lider zachowuje się jak przedsiębiorca indywidualny i w ten sposób prowadzi firmę. Tryb generatywny natomiast odnosi się do działań podejmowanych przez pracowników-przedsiębiorców, którzy generują pomysły i przekazują je do dalszej

realizacji menedżerom. Tu mamy do czynienia z przedsiębiorczą kulturą organizacyjną przenikającą całą firmę. Wyróżnienie tych dwóch trybów pozwala odróżnić przedsiębiorcze działania poszczególnych osób w organizacji od przedsiębiorczych działań organizacji jako całości.

Od ponad trzydziestu lat prowadzone są badania na temat orientacji przedsiębiorczej. Zaprezentowane wyżej wymiary analizowane są w różnych konfiguracjach, dodawane są także jeszcze inne, bardziej szczegółowe lub podkreślające specyfikę badań. Najczęściej jednak orientacja przedsiębiorcza kojarzona jest z trzema wymiarami – innowacyjnością, proaktywnością i skłonnością do ryzyka. Mimo że zainteresowanie naukowe tą dziedziną cały czas rośnie, bez odpowiedzi pozostaje wiele pytań ontologicznych dotyczących tego, co oznacza na poziomie firmy „być przedsiębiorczym”⁵³⁸, m.in:

- Ile i jakie wymiary mają charakter kluczowy?
- Czy wymiary koniecznie muszą być kowariancyjne?
- Czy pomiar konstruktów teoretycznych ma być refleksywny czy formatywny?
- Czy orientacja przedsiębiorcza to konstrukt behawioralny czy oparty na postawach, czy jedno i drugie?

Zespół naukowców (B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i Y. Eshima) dokonał rekonceptualizacji konstruktów orientacji przedsiębiorczej. Definiują ją jako wykazywanie się zachowaniami przedsiębiorczymi, skłonnością do podejmowania strategicznych decyzji sprzyjających działaniom o niepewnych skutkach, czyli w sposób spójny z zaprezentowanymi wyżej podejściami D. Millera oraz J.G. Covina i D.P. Slevina. Uważają jednak, że stanowi ona konstrukt dwuwymiarowy, na który składają się zachowania przedsiębiorcze oraz menedżerskie podejście do ryzyka. Między tymi dwoma wymiarami istnieje pozytywna korelacja, oba mają charakter fundamentalny, warunkujący istnienie orientacji przedsiębiorczej w organizacji. W odniesieniu do wymiarów wcześniejszych koncepcji, zachowania przedsiębiorcze obejmują innowacyjność i proaktywność (wymiar o charakterze behawioralnym), a menedżerskie podejście do ryzyka – skłonność do podejmowania ryzyka (wymiar oparty na postawach)⁵³⁹.

4.1.2. Orientacja przedsiębiorcza a wyniki organizacji

W pierwszych badaniach z lat 80. (D. Millera, J.G. Covina i D.P. Slevina) orientację przedsiębiorczą traktowano jako jednowymiarowy konstrukt obejmujący trzy, później pięć wymiarów. Oznacza to, że wszystkie wyżej wymienione

⁵³⁸ B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, *Reconceptualizing entrepreneurial Orientation*, „Strategic Management Journal” 2015, no. 36, s. 1579-1596; J.G. Covin, G.T. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation theory and research. Reflections on a needed construct*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, no. 35, s. 855-872; J.G. Covin, W.J. Wales, op. cit., s. 677-702; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172.

⁵³⁹ B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, op. cit., s. 1579-1596.

wymiary są ze sobą silnie skorelowane i mają jednakową wagę. By wywrzeć pozytywny wpływ na wyniki biznesowe firmy, muszą występować razem. Opracowane zostały modele, które wymagały wzajemnej obecności wszystkich wymiarów, aby firma mogła być uważana za przedsiębiorczą. Jest to kompozytowe podejście do wymiarów orientacji przedsiębiorczej. W latach 90. XX w. powstało wielowymiarowe podejście, gdzie poszczególne wymiary mogą pojawiać się w różnych kombinacjach⁵⁴⁰. G.T. Lumpkin i G.G. Dess pokazali, że orientacja przedsiębiorcza jest konstrukcją wielowymiarową, wymiary mogą zmieniać się niezależnie od siebie, wpływać w różny sposób na inne zmienne (np. efektywność organizacji). Ten pogląd jest rozwijany w kierunku badania każdego wymiaru z osobna, ich indywidualnego wpływu na wyniki oraz ich współzależności⁵⁴¹. W ostatnich latach badania podkreślają ważną rolę kontekstu w wyjaśnianiu działań przedsiębiorczych i osiąganych efektów, zgodnie z podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu⁵⁴². Właściciele i menedżerowie muszą wziąć pod uwagę rozmaite siły, które wynikają z kontekstu ich działalności i poradzić sobie z nimi. Ich działania odbywają się na wielu poziomach i są kształtowane przez różne zmienne kontekstowe. Nie ma jednorodności wśród badaczy co do zbioru tych zmiennych oraz siły ich wpływu, uważa się jednak, że przenikają one działania przedsiębiorcze i wpływają na nie.

Orientacja przedsiębiorcza pozwala firmom osiągać lepsze wyniki. Potwierdzają to liczne badania⁵⁴³. Na szczególną uwagę zasługują metaanaliza, której au-

⁵⁴⁰ A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 2, cz. 1, s. 483-496.

⁵⁴¹ P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, vol. 26, iss. 4, s. 71-93; A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski, T. Kollmann, op. cit., s. 5-6; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172; W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial orientation and new venture performance. The moderating role of intra- and extraindustry social capital*, „Academy of Management Journal” 2008, vol. 51, no. 1, s. 97-111; A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza...*, op. cit., s. 491; P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 101-104.

⁵⁴² C. Bjørnskov, N. Foss, *How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2013, vol. 7, no. 1, s. 50-69; N.J. Foss, J. Lyngsie, S.A. Zahra, *The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation*, „Strategic Management Journal” 2013, vol. 34, no. 12, s. 1453-1471; S.D. Sarasvathy, S. Venkataraman, *Entrepreneurship as method. Open questions for an entrepreneurial future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1, s. 113-135; S.A. Zahra, M. Wright, S.G. Abdelgawad, op. cit., s. 1-22.

⁵⁴³ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172; T.L. Pett, J.A. Wolff, *SME opportunity for growth or profit. What is the role of product and process improvement?*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2009, vol. 1, s. 5-21; J. Tang, P.J. Murphy, *Prior knowledge and new product and service introduction by entrepreneurial firms. The mediating role of technological innovation*, „Journal of Small Business Management” 2012, vol. 50(1), s. 41-62; J. Wiklund, *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance*

torami są A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin i M. Frese. Badania te wykazały, że orientacja przedsiębiorcza ma pozytywny wpływ na osiągnięcia firmy, przy czym (zgodnie ze standardami statystycznymi) można go uznać za umiarkowanie duży. Zidentyfikowane zostały także trzy zmienne moderatory: kultura narodowa (według kontynentów), poziom rozwoju technologicznego branży i wielkość firmy. Między kontynentami nie znaleziono żadnych statystycznie istotnych różnic. Stwierdzono natomiast silniejszy wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki firmy w branżach wysokich technologii, co wydaje się być logiczne, jeśli wziąć pod uwagę cechujące je dynamikę i szybkie zmiany technologiczne. W przypadku wielkości firmy wpływ ten był nieco silniejszy w mikrofirmach w porównaniu z małymi, ale nie było różnic między mikro- i dużymi firmami lub między małymi i dużymi. Trudno wyciągnąć z tego jakiegokolwiek konkretne wnioski⁵⁴⁴. S.A. Zahra, D.F. Jennings i D.F. Kuratko przeanalizowali 45 opublikowanych w latach 70-90. XX w. badań empirycznych na temat przedsiębiorczości organizacyjnej i wykazali istnienie istotnych dowodów jej pozytywnego wpływu na wyniki firmy⁵⁴⁵. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że zależy on od różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych: dynamiki i potencjału otoczenia, posiadanych przez firmę zasobów finansowych, rozwiązań organizacyjnych, dostępu do kapitału zewnętrznego. Orientacja przedsiębiorcza zapewnia organizacjom możliwość znajdowania i/lub odkrywania nowych możliwości, które odróżniają je od innych i tworzą przewagę konkurencyjną⁵⁴⁶. Jest kluczowym elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie, większych korzyści finansowych⁵⁴⁷. Sprzyja osiągnięciu wysokiej efektywności i może stanowić klucz do sukcesu w długim czasie⁵⁴⁸.

W niektórych badaniach autorzy koncentrują się na efektach związanych z poszczególnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Wdrażając innowacyjne produkty lub procesy, firmy unowocześniają swoją ofertę rynkową i dzięki temu osiągają większą rentowność⁵⁴⁹. Innowacyjne firmy posiadają znacznie większą

relationship, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 24, no. 1, s. 37-48; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91.

⁵⁴⁴ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, no. 33, s. 761-787.

⁵⁴⁵ S.A. Zahra, D.F. Jennings, D.F. Kuratko, *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship. The state of the field*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 24, iss. 2, s. 45-65.

⁵⁴⁶ J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71.

⁵⁴⁷ H. Schollhammer, *Internal corporate entrepreneurship*, [w:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (red.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982, s. 210.

⁵⁴⁸ A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza...*, op. cit., s. 491.

⁵⁴⁹ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172; D. Miller, op. cit., s. 770-791; S.A. Zahra, D.M. Garvis, *Entrepreneurship and firm performance. The moderating effect of international environmental hostility*, „Journal of Business Venturing” 2000, vol. 15, no. 5, s. 469-492.

bazę wiedzy i umiejętności w budowaniu wyróżniających się kompetencji⁵⁵⁰. Kompetencje innowacyjne mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, ponieważ są głęboko zakorzenione w kontekście organizacji, nie są wyraźnie wyartykułowane, więc trudno je naśladować⁵⁵¹. Skłonność do podejmowania ryzyka oznacza zdolność do wykorzystania okazji rynkowych, a co za tym idzie, uzyskania wyższych zysków i dokonywania intratnych transakcji⁵⁵². Firma proaktywna, zdolna do przewidywania zmian w potrzebach klientów i sytuacji na rynkach, może odkryć nowy segment rynku lub też wprowadzić na obecne rynki nowe produkty lub usługi wcześniej niż konkurenci. Dzięki temu uzyskuje znaczne efekty finansowe⁵⁵³. Agresywność wobec konkurencji oznacza tworzenie skutecznych ofert rynkowych, które przyciągają większą liczbę klientów i powodują zwiększenie udziału w rynku oraz wytworzenie większego zysku⁵⁵⁴. Autonomia pozwala firmom podejmować szybkie i samodzielne decyzje, aby zdobyć nowe rynki dla produktów lub usług i poszerzyć swoje możliwości⁵⁵⁵.

Opublikowano wiele badań, których autorzy sugerują, że siła wpływu przedsiębiorczości organizacyjnej na wyniki firmy zależy od wielu moderatorów wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak: środowisko zewnętrzne⁵⁵⁶, kultura narodowa⁵⁵⁷, struktura organizacyjna⁵⁵⁸, przywództwo⁵⁵⁹, proces strategiczny⁵⁶⁰, zasoby i ich potencjał⁵⁶¹, metody pozyskiwania informacji⁵⁶², orientacja na

⁵⁵⁰ S.A. Zahra, D.M. Garvis, op. cit.

⁵⁵¹ S.D. Hunt, D.B. Arnett, *Does marketing success lead to market success?*, „Journal of Business Research” 2006, vol. 59, no. 7, s. 820-828.

⁵⁵² Y. Li, J. Huang, M. Tsai, *Entrepreneurial orientation and firm performance. The role of knowledge creation process*, „Industrial Marketing Management” 2009, no. 38, s. 440-449; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172.

⁵⁵³ S.D. Hunt, D.B. Arnett, op. cit., s. 820-828; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172.

⁵⁵⁴ Y. Li, J. Huang, M. Tsai, op. cit., s. 440-449; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91.

⁵⁵⁵ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op. cit., s. 761-787.

⁵⁵⁶ S.A. Zahra, J. Covin, *Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 10, s. 43-58.

⁵⁵⁷ J.B. Arbaugh, L.W. Cox, S.M. Camp, *Nature or nurture? Does national culture, growth strategy or entrepreneurial orientation better explain value creation? Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, Wellesley 2005, s. 464-478.

⁵⁵⁸ J.G. Covin, D. Slevin, *The influence...*, op. cit., s. 217-234.

⁵⁵⁹ A. Engelen, V. Gupta, L. Strenger, M. Brettel, *Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors*, „Journal of Management” 2015, vol. 41, no. 4, s. 1069-1097.

⁵⁶⁰ J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, op. cit., s. 57-81.

⁵⁶¹ A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.C. Flatten, *Entrepreneurial orientation in turbulent environments. The moderating role of absorptive capacity*, „Research Policy” 2014, no. 43, s. 1353-1369.

⁵⁶² H.T. Keh, T.T.M. Nguyen, H.P. Ng, *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2007, no. 22, s. 592-611.

uczenie się⁵⁶³, proces tworzenia wiedzy⁵⁶⁴, eksploracja i eksploatacja innowacji⁵⁶⁵ oraz sieci powiązań biznesowych⁵⁶⁶. Są także badania, w których nie potwierdzono pozytywnego wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki osiągane przez firmy, a nawet stwierdzono, że przedsiębiorcze strategie w pewnych okolicznościach mogą prowadzić do słabszych osiągnięć⁵⁶⁷. Podkreśla to fakt, że orientacja przedsiębiorcza nie zawsze przyczynia się do poprawy efektywności firmy. Konceptualizując tę złożoną relację, G.T. Lumpkin i G.G. Dess sugerują, że siła i kierunek oddziaływania zależy od kontekstu, czyli od cech otoczenia, a także od wewnętrznych charakterystyk organizacyjnych. By uzyskać pozytywny efekt, firma powinna zdobyć, zorganizować i wykorzystać zasoby strategicznie, które zapewnią realizację sprzyjających szans. M. Bratnicki podkreśla, że „ani występowanie, ani brak przedsiębiorczości nie odgrywa jednoznacznie pozytywnej czy szkodliwej roli w procesie tworzenia wartości i bogactwa organizacji. Skutki obydwu sytuacji są zbyt złożone, aby zdobyć się na luksus prostych lub bezpośrednich konkluzji. Jednak centralnym założeniem jest stwierdzenie, że przedsiębiorczość wpływa na kluczowe aspekty procesów organizacyjnych, takie jak odkrywanie i tworzenie szans, pozyskiwanie zasobów finansowych i ludzkich, rozwijanie szerokich sieci społecznych, efektywne odpowiadanie na wysoce dynamiczne otoczenie”⁵⁶⁸.

Zespół badaczy (A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt i T.C. Flatten) dokonał przeglądu 29 badań empirycznych, przedstawianych w literaturze od 1988 r., których celem było wykazanie relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą organizacji a jej wynikami. W latach 80-90. koncentrowano się bardziej na czynnikach zewnętrznych, później natomiast zwracano większą uwagę na moderującą rolę czynników wewnętrznych. Wszystkie badania potwierdziły pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki organizacji. Wpływ ten jest tym wyraźniejszy, im większe są dynamiczne możliwości firmy i jej zdolność absorpcyjna

⁵⁶³ C.L. Wang, *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, vol. 32, no. 4, s. 635-657.

⁵⁶⁴ Y. Li, J. Huang, M. Tsai, op. cit., s. 440-449.

⁵⁶⁵ T. Kollmann, C. Stockmann, *Filling the entrepreneurial orientation – performance gap. The mediating effects of exploratory and exploitative innovations*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, no. 5, s. 1001-1026.

⁵⁶⁶ X. Jiang, H. Liu, C. Fey, F. Jiang, *Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance. A network approach*, „Journal of Business Research” 2018, no. 87, s. 46-57.

⁵⁶⁷ S.L. Hart, *An integrative framework for strategy-making processes*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17, no. 2, s. 327-351; M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, *Strategic entrepreneurship. Entrepreneurial strategies for wealth creation*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 479-491; D.T. Smart, J.S. Conant, *Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance*, „Journal of Applied Business Research” 1994, vol. 10, no. 3, s. 28-38; P. Zbierowski, op. cit., s. 226-227.

⁵⁶⁸ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 140.

(szczególnie na niespokojnych rynkach)⁵⁶⁹. W. Dyduch pisze, że niestabilność i niepewność otoczenia powodują, że firmy zamiast źródeł przewagi konkurencyjne, które stają się mniej trwałe, koncentrują się na poszukiwaniu szans, co wzmacnia wzrost natężenia orientacji przedsiębiorczej. Przedsiębiorczość wpływa na duże i małe firmy, wspomagając organizacyjne uczenie się, orientację rynkową i współprzyczyniając się do wzrostu efektywności organizacyjnej⁵⁷⁰.

Analizując warunki i zasady funkcjonowania organizacji na początku XXI w., a także odpowiedź nauk zarządzania na pojawiające się problemy, M. Zollo i E. Freeman stwierdzili, że na razie bez odpowiedzi pozostają trzy pytania⁵⁷¹:

1) W jaki sposób nowe spojrzenie na rolę firmy w społeczeństwie wpływa na decyzje i czynniki oddziałujące na ekonomiczną, środowiskową i społeczną stabilność jej działań, na zarządzanie podstawowymi procesami strategicznymi, takimi jak rozwój przedsiębiorstwa, redukcja zatrudnienia, *outsourcing* i sam proces tworzenia strategii?

2) Jakie modele organizacyjne lub biznesowe można zaproponować (istniejące obecnie, w przeszłości lub tworzone od zera) jako potencjalne rozwiązania problemu projektowania firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju i trwałej wysokiej wydajności w zmieniającym się otoczeniu?

3) Jaka jest rola menedżera w firmie stworzonej z myślą o zrównoważonym rozwoju, jakie cechy i zachowania są wymagane, jak je skutecznie motywować przez procesy i systemy organizacyjne?

Szukając odpowiedzi na te pytania, A. de Waal przeprowadził rozległe badania literaturowe (obejmujące 290 prac naukowych) oraz empiryczne (na próbie 1470 organizacji z całego świata). Ich celem było wyłonienie czynników długofalowego sukcesu firm, niezależnych od kontekstu (np. kraju, branży, typu organizacji, okresu czasu), które mogą być wykorzystane do opracowania modelu organizacji wysokiej efektywności. Jest to organizacja, która w ciągu 5-10 lat osiąga finansowe i niefinansowe wyniki lepsze od porównywalnych organizacji. Do analizy A. De Waal przyjął 6 czynników, ale jeden z nich – „autonomia” wykazał ujemną korelację z wynikami firmy i został wyeliminowany. Z tego można wyciągnąć wniosek, że wymagany jest jednak pewien stopień koordynacji i kontroli w organizacji, by była konkurencyjna. W sumie dla 5 czynników zidentyfikowano 35 charakterystyk⁵⁷²:

1. **Ciągłe doskonalenie i odnawianie:** strategia firmy wyraźnie odróżniająca ją od innych; ciągłe udoskonalanie, upraszczanie i dostosowywanie procesów; wyraźne informowanie o tym, co jest istotne dla wyników organizacji; ciągle

⁵⁶⁹ A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.C. Flatten, op. cit., s. 1353-1369.

⁵⁷⁰ W. Dyduch, *Pomiar...*, op. cit., s. 64-65.

⁵⁷¹ M. Zollo, E. Freeman, *Re-thinking the firm in a post-crisis world*, „European Management Review” 2010, no. 7, s. 191-194.

⁵⁷² A. De Waal, *Characteristics of high performance organizations*, „Journal of Management Research” 2012, vol. 4, no. 4, s. 39-71.

przekazywane członkom organizacji informacje finansowe i niefinansowe; ciągle wprowadzanie innowacji w podstawowych kompetencjach oraz w produktach, procesach i usługach.

2. **Otwartość i orientacja na działanie:** częste rozmowy kierowników z pracownikami; przeznaczanie czasu na komunikację, wymianę wiedzy i naukę; uczestniczenie członków organizacji w ważnych procesach; akceptowanie możliwości popełniania błędów; akceptowanie i zachęcanie do wprowadzania zmian; orientacja na wyniki.

3. **Jakość zarządzania:** zaufanie członków organizacji do kierownictwa; kierownicy uczciwi i stanowiący wzór dla członków organizacji; szybkie podejmowanie decyzji i działań; *coaching* wspomagający uzyskiwanie lepszych rezultatów; koncentracja kierownictwa na osiągnięciu wyników; wysoka skuteczność, silne przywództwo i pewność siebie kierownictwa; zdecydowane działania wobec nieefektywności; kierownictwo zawsze przydziela odpowiedzialność członkom organizacji za ich wyniki.

4. **Jakość zasobów ludzkich:** inspirowanie członków organizacji do osiągnięcia nadzwyczajnych wyników; szkolenie pracowników, by byli prężni i elastyczni; odpowiedzialność za wyniki; pracownicy mają zróżnicowane i uzupełniające się kwalifikacje; efektywna współpraca z dostawcami i/lub klientami.

5. **Orientacja strategiczna:** utrzymywanie dobrych i długotrwałych relacji ze wszystkimi interesariuszami; możliwie jak najwyższy poziom obsługi klientów; rozwój poprzez partnerstwo z dostawcami i/lub klientami; długi staż kierownictwa w firmie; wewnętrzna rekrutacja kierowników; zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy dla członków organizacji.

Jeśli porównać przedstawione wyżej charakterystyki organizacji wysokiej efektywności z wymiarami orientacji przedsiębiorczej, można zauważyć ich dużą zbieżność. W obu koncepcjach podkreśla się znaczenie ciągłego wprowadzania innowacji w zakresie produktów, procesów, usług, kluczowych kompetencji, pozytywnego nastawienia na wprowadzanie zmian, szybkiego podejmowania decyzji i orientacji na działanie, angażowania zasobów w przedsięwzięcia nieznanne i nowatorskie.

Wdrożenie zasad przedsiębiorczej orientacji w organizacji jest zadaniem decydentów strategicznych, którzy powinni się angażować w podejmowanie ryzyka związanego z prowadzeniem biznesu, we wdrożenie innowacyjnych zmian i w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej – w opracowanie agresywnych strategii konkurencyjnych. Takie postępowanie wymaga traktowania zdarzeń strategicznych jako szans, a nie zagrożeń. Istnieje powszechna zgoda co do tego, że jest to złożone, bardzo skomplikowane zadanie, wymagające eksperymentów oraz działania na zasadzie „prób i błędów”⁵⁷³.

⁵⁷³ J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, op. cit., s. 57-81.

4.2. Przedsiębiorczość organizacyjna (wewnętrzna, korporacyjna, intraprzsiębiorczość)

4.2.1. Definicja przedsiębiorczości organizacyjnej

Zagadnienia przedsiębiorczości organizacyjnej są szeroko omawiane w literaturze naukowej. Jednym z pierwszych było badanie R.A. Burgelmana (1983), poświęcone analizie przedsięwzięć korporacyjnych polegających na przeprowadzeniu dywersyfikacji przez rozwój wewnętrzny. R.A. Burgelman i nieco później R. Rumelt (1987) i A. Ginsberg (1988) stwierdzili, że rozszerzenie działalności firmy na obszary niezwiązane lub marginalnie powiązane z obecnym zakresem kompetencji i możliwości zazwyczaj powoduje zmianę w strukturze portfela i wymaga nowej kombinacji zasobów. Jak uważają J.G. Covin i D.P. Slevin oraz A. Ginsberg, przedsiębiorcze firmy wykazują bardziej innowacyjne, ryzykowne i proaktywne zachowania niż inne przedsiębiorstwa, ponieważ strategiczna perspektywa tworzona w ramach całej firmy, a nie tylko na szczeblu najwyższego kierownictwa, jest inna niż w działalnościach mniej przedsiębiorczych⁵⁷⁴. W następnych latach w badaniach dotyczących przedsiębiorczości coraz częściej zaczęto zwracać uwagę na zjawisko przedsiębiorczości organizacyjnej. Pojawiło się wiele jej definicji, interpretacji i tak jak w przypadku innych pojęć w zakresie przedsiębiorczości, mamy tu do czynienia z dość dużą różnorodnością pojęciową.

Przedsiębiorczość organizacyjna określana jest także terminem „intraprzsiębiorczość”, zaproponowanym w 1985 r. przez G. Pichnota w rezultacie analizy praktyki funkcjonowania dużych przedsiębiorstw. Stwierdził on, że istnieje potrzeba doskonalenia ich systemów zarządzania, wykorzystując wiedzę pracowników oraz ich samodzielność w podejmowaniu decyzji w zakresie problemów, na których się znajdują⁵⁷⁵. Intraprzsiębiorczość oznacza działalność przedsiębiorczą prowadzoną wewnątrz istniejącej organizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać także inne terminy: przedsiębiorczość wewnątrzkorporacyjna⁵⁷⁶, przedsiębiorczość wewnętrzna⁵⁷⁷, strategiczna przedsiębiorczość organizacji⁵⁷⁸, postawa przedsiębiorcza organizacji⁵⁷⁹. Niektóre definicje zawarto w tabeli 4.2.

W definicjach przedsiębiorczości organizacyjnej prezentowanych w polskiej literaturze naukowej również podkreśla się jej innowacyjny charakter, nastawienie

⁵⁷⁴ L.H. Chung, P.T. Gibbons, *Corporate entrepreneurship. The roles of ideology and social capital*, „Group & Organization Management” 1997, vol. 22, no. 1, s. 10-30.

⁵⁷⁵ G. Pinchot, *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York 1985, s. 32.

⁵⁷⁶ A.C. Cooper, *Strategic management. New ventures and small business*, „Long Range Planning” 1981, vol. 14, no. 5, s. 39-45.

⁵⁷⁷ G.R. Jones, J.E. Butler, *Managing internal corporate entrepreneurship. An agency theory perspective*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, no. 4, s. 733-749; H. Schollhammer, op. cit., s. 209-229.

⁵⁷⁸ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G. Covin, *Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18, s. 677-695.

⁵⁷⁹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

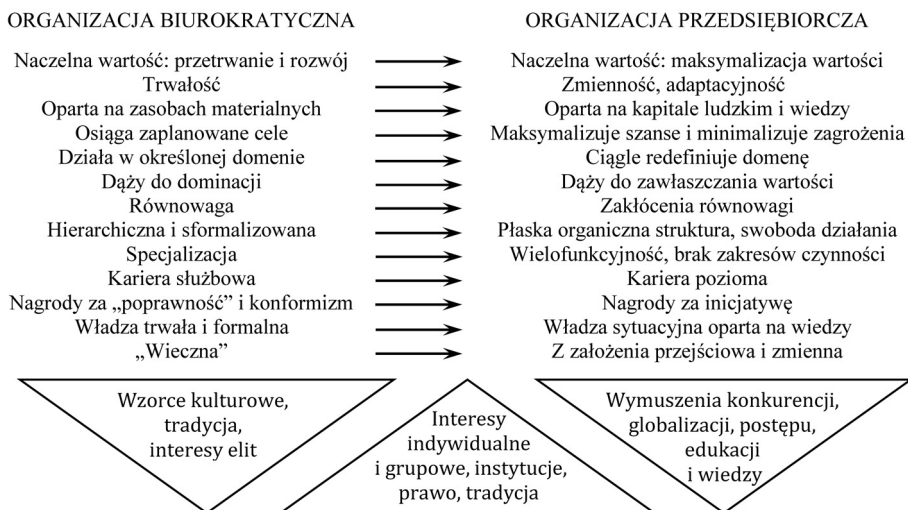
Tabela 4.2. Definicje przedsiębiorczości organizacyjnej

Autor	Definicja
H. Schollhammer, 1982	Przedsiębiorczość wewnętrzna (lub korporacyjna) odnosi się do wszystkich sformalizowanych działań w zakresie przedsiębiorczości w ramach istniejących organizacji biznesowych. Sformalizowane wewnętrzne działania w zakresie przedsiębiorczości to takie, które otrzymują wyraźną akceptację organizacji i zaangażowanie zasobów w realizację innowacyjnych przedsięwzięć korporacyjnych – nowe produkty, ulepszenia produktów, nowe metody lub procedury
W.D. Guth, A. Ginsberg, 1990	Przedsiębiorczość organizacyjna obejmuje dwa rodzaje zjawisk i związanych z nimi procesów: 1) narodziny nowych przedsięwzięć wewnątrz istniejących organizacji, tj. innowację lub nowe projekty, 2) transformacja organizacji poprzez odnowienie kluczowych pomysłów, na których została ona zbudowana, tj. odnowa strategiczna
G.R. Jones, J.E. Butler, 1992	Przedsiębiorczość organizacyjna to proces, w którym firmy dostrzegają możliwości i aktywnie organizują współdziałanie czynników produkcji, aby stworzyć wartość dodatkową
S.A. Zahra, 1996	Przedsiębiorczość organizacyjna to suma innowacji, odnowienia i ryzyka. Innowacje obejmują tworzenie i wprowadzanie produktów, procesów i systemów organizacyjnych. Odnowienie oznacza rewitalizację działalności firmy przez zmianę zakresu jej działalności i/lub strategii konkurencji, budowanie lub nabywanie nowych możliwości, a następnie ich kreatywne wykorzystywanie. Ryzyko oznacza, że firma rozszerza działalność na istniejących lub nowych rynkach
M. Bednarczyk, 1996	Przedsiębiorczość wewnętrzna to koncepcja wspomagania procesów innowacyjnych we wszystkich obszarach bardzo dużej organizacji. Procesy te obejmują identyfikację i wspomaganie przedsiębiorcy, tworzenie struktur innowacyjnych oraz sprzyjającego klimatu
L.H. Chung, P.T. Gibbons, 1997	Przedsiębiorczość organizacyjna jest procesem zamiany indywidualnych pomysłów w zbiorowe działania przez zarządzanie niepewnością i ryzykiem
J.G. Covin, D.P. Slevin, 1998	Firmy przedsiębiorcze to takie, w których menedżerowie wyższego szczebla mają przedsiębiorczy styl zarządzania, o czym świadczą strategiczne decyzje firm i filozofia zarządzania operacyjnego. Firmy nieprzedsiębiorcze lub konserwatywne to takie, w których styl kierowania wyklucza ryzyko, jest nieinnowacyjny i pasywny lub reaktywny
N.E. Thornberry, 2003	Przedsiębiorczość organizacyjna to próba przyjęcia zarówno mentalności, jak i umiejętności, które posiadają odnoszący sukcesy przedsiębiorcy i wpajania tych cech w kulturę i działania dużej firmy

Autor	Definicja
M. Bratnicki, 2004	Proces, w ramach którego następuje rozpoznawanie i interpretowanie szans oraz mobilizowanie potencjału strategicznego, w celu tworzenia wartości dla interesariuszy w aktualnym bądź nowym otoczeniu
A.K. Koźmiński, 2004	Przedsiębiorczość wewnętrzna oznacza przedsiębiorcze działanie jednostki lub małej grupy wewnątrz wielkiej firmy; polega na samodzielnej realizacji nowatorskich pomysłów, poczynając od ich narodzin aż po komercjalizację. Z reguły taka działalność wiąże się z „rozpychaniem” i uelastycznianiem (a niekiedy nawet zasadniczą zmianą) funkcjonujących w firmie biurokratycznych struktur i procedur oraz z określeniem zasad podziału ryzyka związanego z przedsięwzięciem i wynikających z niego zysków między firmę a przedsiębiorcę wewnętrznego
R.D. Hisrich, M.P. Peters, 2007	Duch przedsiębiorczości w ramach istniejącej organizacji
D.T. Eesley, C.O. Longenecker, 2006	Intraprzedsiębiorczość to praktyka tworzenia w organizacji nowych produktów i możliwości biznesowych dzięki aktywnej inicjacji, jest ona napędzana chęcią jednostki lub zespołu do podejmowania skalkulowanego ryzyka i działania w celu rozwoju firmy i poprawy wyników
S.C. Parker, 2011	Intraprzedsiębiorczość jest praktyką rozwijania nowego przedsięwzięcia w ramach istniejącej organizacji, wykorzystywania nowych możliwości i tworzenia wartości ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1996, nr 128; M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna...*, op. cit., s. 28.; L.H. Chung, P.T. Gibbons, op. cit., s. 10-30; J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence...*, op. cit., s. 217-234; D.T. Eesley, C.O. Longenecker, *Gateways to intrapreneurship*, „Industrial Management” 2006, vol. 48, no. 1, s. 18; W.D. Guth, A. Ginsberg, *Guest editors...*, op. cit., s. 5; R.D. Hisrich, M.P. Peters, op. cit., s. 48; G.R. Jones, J.E. Builer, *Managing internal corporate entrepreneurship. An agency theory perspective*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, no. 4, s. 735; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 166-167; S.C. Parker, *Intrapreneurship or entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26, s. 19; H. Schollhammer, op. cit., s. 211.; N.E. Thornberry, *Corporate entrepreneurship. Teaching managers to be entrepreneurs*, „Journal of Management Development” 2003, vol. 22, no. 4, s. 331; S.A. Zahra, *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship. The moderating impact of industry technological opportunities*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 6, s. 1715.

TRANSFORMACJA



Rysunek 4.1. Porównanie organizacji biurokratycznej i przedsiębiorczej

Źródło: A.K. Koźmiński, op. cit., s. 168.

na realizację szans, podejmowanie się niepewnych, ryzykownych przedsięwzięć, wzmacnianie wiedzy organizacji, zwiększanie możliwości rozwoju organizacji. Należy tu wymienić liczne prace M. Bednarczyk, M. Bratnickiego, H. Bienio-ka, W. Dyducha, B. Glinki, A.K. Koźmińskiego, T. Kraśnickiej, R. Krupskie-go, M. Matejuna, B. Piaseckiego, T. Piecuch, J. Targalskiego⁵⁸⁰. M. Bratnicki rozpatruje przedsiębiorczość organizacyjną jako zjawisko społeczne o skutkach ekonomicznych. Charakteryzuje się tym, że wokół pewnej idei powstaje nowe przedsięwzięcie, towarzyszą temu warunki niepewności, a nawet nieokreśloności. Występuje w organizacjach różniących się wielkością, okresem istnienia, struk-turą właścicielską itp. Przejawia się w zachowaniach polegających na tworzeniu, odkrywaniu i wykorzystywaniu szans. Sprzyja przekształcaniu indywidualnych pomysłów w zbiorowe działania. Jej źródłem jest innowacyjność, produktywność ludzi (poziom mikro), a pozytywnymi społecznie skutkami są: nowa wartość, bogactwo, odnowa strategiczna, bardziej efektywne wykorzystanie zasobów itp. (poziom makro)⁵⁸¹.

A.K. Koźmiński uważa, że najlepiej można scharakteryzować organiza-cję przedsiębiorczą, przeciwstawiając ją typowej organizacji biurokratycznej (rys. 4.1).

⁵⁸⁰ Wiele pozycji wymienionych autorów zostało ujętych w bibliografii niniejszej książki.

⁵⁸¹ M. Bratnicki, *Deformacja przedsiębiorczości organizacyjnej. Istota, struktura i dynamika*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 7-11.

Sednem przedsiębiorczości organizacyjnej, zdaniem H.H. Stevensona i J.C. Jarillo, jest to, że możliwości dla firmy tworzą i realizują pracownicy na wszystkich szczeblach. Należy więc zadbać o ujednocianie interesów jednostek, motywowanie ich do uporządkowania i rozwiązywania niepewności, poszukiwanie możliwości i zachęcanie ich do współpracy przy tworzeniu nowych kombinacji zasobów⁵⁸². Należy tak zorganizować procesy organizacyjne, by przekształcać (w sposób proaktywny i przewyżający ryzyko) indywidualne pomysły w działania zbiorowe, w przedsięwzięcia mające szanse na przetrwanie⁵⁸³. Wymaga to rozwijania kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej i pracowników, a także działania w sposób strategiczny⁵⁸⁴.

4.2.2. Modele przedsiębiorczości organizacyjnej

Różne modele przedsiębiorczości organizacyjnej syntetycznie przedstawia i analizuje W. Dyduch. Opisuje modele⁵⁸⁵:

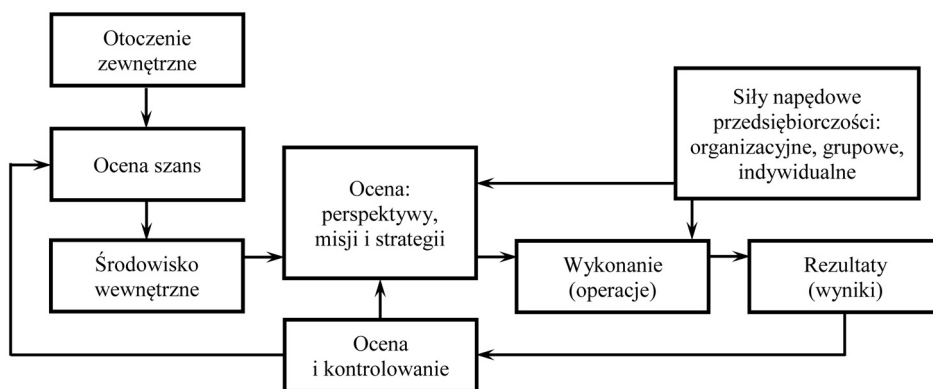
- poznawczy, który „opiera się na założeniu, że wspólnie podzielane wzorce dotyczące zarządzania i nastawienie do pomiaru to czynniki wzmacniające taką kulturę organizacyjną i strategię, której wynikiem jest przedsiębiorczość w organizacjach”;
- behawioralny, którego idea polega na tworzeniu elastycznych systemów (dających większe możliwości wykorzystywania szans) oraz wzmocnieniu przedsiębiorczych zachowań pracowników, ponieważ od nich zależy częstość i istota innowacji;
- procesu przedsiębiorczości, który opiera się na założeniu, że przedsiębiorczość jest ciągłym procesem składającym się z pewnych faz, którym można zarządzać;
- oceny przedsiębiorczości, który koncentruje się na jednostce, jego istotą jest „potrzeba ciągłej oceny przedsiębiorcy, otoczenia oraz pomysłu czy przedsięwzięcia”;
- interaktywny, którego głównym elementem jest przedsiębiorca wraz z cechami osobowymi i psychologicznymi, znajdujący się pod wpływem czynników organizacji i otoczenia, podejmujący decyzje i działania, by osiągnąć określone efekty;
- zintegrowany, który ukazuje istotę przedsiębiorczości w sposób bardziej całościowy, przyjmuje spojrzenie typu „wkłady-rezultaty” w celu połączenia perspektywy procesu ze zmieniającym się natężeniem przedsiębiorczości;

⁵⁸² H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 17-27.

⁵⁸³ J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship*, wyd. 3, John Wiley & Sons, Chichester 2015, s. 294.

⁵⁸⁴ W. Dyduch, *Pomiar...*, op. cit., s. 20.

⁵⁸⁵ Ibidem, s. 33-42.



Rysunek 4.2. Model przedsiębiorczości organizacyjnej J.R. Cornwalla i B. Perlmana

Źródło: J.R. Cornwall, B. Perlman, *Organizational entrepreneurship*, Irwin, Boston 1990, s. 66.

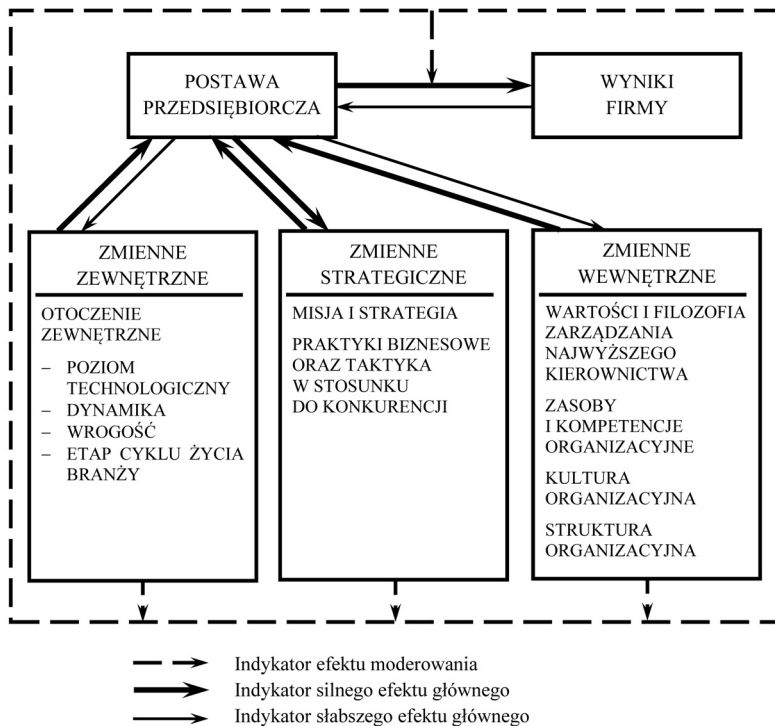
- klasyczny, którego nacisk położony jest na zespolenie przedsiębiorczości z całą organizacją, a nie na poszczególne jednorazowe działania i zachowania;
- intencyjny, związany z intencjami pracowników, które ułatwiają lub utrudniają im identyfikowanie i wykorzystywanie szans;
- oparty na szansach, opisujący „zależność pomiędzy podmiotem a szansą przez porównanie odkrycia i wykorzystania szansy”.

Jako jeden z pierwszych został zaprezentowany model przedsiębiorczości organizacyjnej oparty na zarządzaniu strategicznym autorstwa J.R. Cornwalla i B. Perlmana. Impulsem przedsiębiorczości w organizacjach są informacje o sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej. Na ich podstawie ocenia się opcje strategiczne, takie jak perspektywa, wizja, misja oraz identyfikuje się jeden przedsiębiorczy projekt strategiczny, który będzie realizowany. Przedsiębiorczość na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym gwarantuje kreatywne podejście przy wyborze opcji strategicznych oraz innowacyjne wykonanie i osiągnięcie zamierzonych wyników (rys. 4.2)⁵⁸⁶.

Jeśli rozpatrywać organizację w ujęciu systemowym, holistycznym, to najbardziej adekwatnym do zbadania wpływu orientacji przedsiębiorczej na osiągnięte efekty wydaje się koncepcyjny model J.G. Covina i D.P. Slevina, który opiera się na założeniach podejścia klasycznego (rys. 4.3).

Swoim modelem J.G. Covin i D.P. Slevin podkreślają, że osiągnięcia firmy są funkcją zachowań zarówno organizacyjnych, jak i indywidualnych. Zachowanie pracowników na poziomie indywidualnym może wpływać na działania organizacji, a w wielu przypadkach będą one równoznaczne. Należy jednak obserwować zachowania na poziomie organizacyjnym – takie systemowe ujęcie pozwala na lepszą ocenę skuteczności działania firmy. Model ten łączy podejście klasyczne

⁵⁸⁶ J.R. Cornwall, B. Perlman, op. cit.



Rysunek 4.3. Konceptyjny model przedsiębiorczości jako sposób postępowania firmy według J.G. Covina i D.P. Slevina

Źródło: J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 10.

z behawioralnym. Autorzy twierdzą, że to zachowania, nie atrybuty, nadają sens procesowi przedsiębiorczości, są głównym i niezbędnym elementem tego procesu. Indywidualny profil psychologiczny człowieka nie czyni jeszcze z niego przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy to ci, którzy podejmują się realizacji przedsięwzięć. Podobnie atrybuty niezwiązane z zachowaniem na poziomie organizacyjnym, takie jak struktura organizacyjna czy kultura, nie zapewniają przedsiębiorczości. To działania organizacyjne czynią je przedsiębiorczymi. Do komponentów składowych modelu należą⁵⁸⁷:

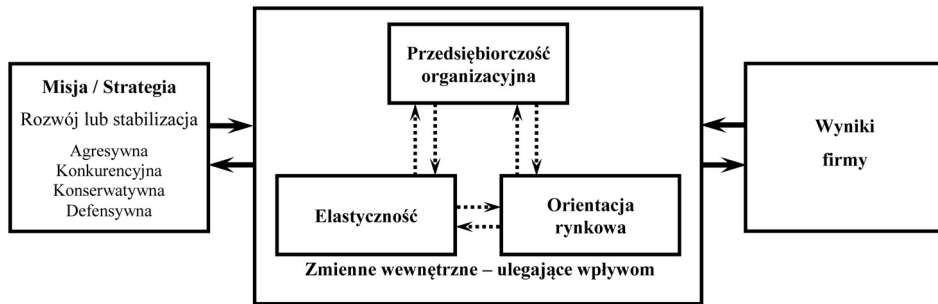
- **postawa przedsiębiorcza**, na którą składają się zachowania na poziomie organizacyjnym: podejmowanie najwyższego ryzyka w zakresie decyzji inwestycyjnych i działań strategicznych w obliczu niepewności; rozległość⁵⁸⁸

⁵⁸⁷ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 8.

⁵⁸⁸ „Rozległość innowacji określa korzyści dodatkowe, wynikające z ekonomii skali („efekt skali”). Jest to miara określająca zmiany produkcji, relatywne do obniżenia kosztów produkcji i zwiększonego wykorzystania środków ze względu na większe rozprzestrzenienie się danej innowacji”. Cyt. za: B. Słowiński, *Od pomysłu do przemysłu, czyli jak wyprodukować innowację?*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 5(352), s. 257-258.

i częstotliwość innowacji produktów oraz związana z nimi tendencja do przywództwa technologicznego; pionierski charakter firmy przejawiający się w skłonności do agresywnej i proaktywnej rywalizacji z konkurentami;

- **osiągnięcia firmy** mogą być zdefiniowane pod względem szerokiej gamy kryteriów efektywności organizacyjnej. W analizowanym modelu pod uwagę wzięto dwa główne wymiary – wzrost i rentowność. Zarówno wysokie, jak i niskie osiągnięcia mogą skłaniać do postaw przedsiębiorczych. Jeśli osiągnięcia są niskie, niektórzy menedżerowie wyższego szczebla mogą czuć się zmuszeni do przyjęcia bardziej przedsiębiorczej postawy, inni zaś mogą uważać, że powinni unikać ryzykownych, przedsiębiorczych działań, by jeszcze bardziej nie osłabić firmy. Podobnie w firmach o wysokich wynikach – niektórzy menedżerowie mogą uważać, że postawy przedsiębiorcze są kluczem do ich sukcesu, a inni będą unikać ryzyka związanego z takimi postawami, by nie zagrażać osiągniętym wynikom;
- **zmienne zewnętrzne** obejmują kilka podstawowych wymiarów otoczenia zewnętrznego firmy: poziom rozwoju technologicznego, dynamizm, wrogość i cykl życia branży. Cechy otoczenia mogą powodować zachowania przedsiębiorcze organizacji. Na przykład w branżach wysokich technologii obserwowana jest nieproporcjonalnie większa liczba firm niż w innych. W otoczeniu dynamicznym firmy są bardziej przedsiębiorcze niż w środowisku stabilnym. Postawy przedsiębiorcze firm także mogą wywoływać zmianę warunków otoczenia, chociaż ogólnie mają na nie mniejszy wpływ niż odwrotnie;
- **zmienne strategiczne** to misja i strategia firmy, a także praktyki biznesowe firmy i taktyka działań wobec konkurencji. Misja i strategia przedstawiają ogólną filozofię strategiczną firmy. Postawy przedsiębiorcze są na wyższym poziomie w firmach ze strategiami wzrostu. Z drugiej strony, im większe ukierunkowanie strategiczne ma firma, tym bardziej przedsiębiorcze powinny być postawy, by ułatwić osiągnięcie celów wzrostu. Praktyki biznesowe i taktyka konkurencji to te specyficzne środki, za pomocą których realizowana jest postawa przedsiębiorcza i strategia, a firma dociera do swoich rynków;
- **zmienne wewnętrzne** obejmują cztery komponenty. Pierwsza to wartości i filozofia zarządzania najwyższego kierownictwa, które są głównymi determinantami wyboru strategii konkurencyjnych. Rozwój firmy nie jest zjawiskiem naturalnym, lecz społecznym, znajdującym się pod kontrolą właściciela firmy. Druga komponenta, zasoby i kompetencje organizacyjne, stanowią podstawę wszelkich form działań organizacyjnych. Mogą ułatwiać lub zniechęcać do zachowań kreatywnych i wpływać na wybór działań przedsiębiorczych, w które firma się angażuje. Wpływ postawy przedsiębiorczej firmy na jej osiągnięcia zależy od tego, w jakim stopniu zasoby i kompetencje organizacyjne wspierają taką postawę. Trzecia komponenta to kultura organizacyjna. Jest kluczowym wyznacznikiem i pierwszym krokiem do wspierania przedsiębiorczości w ramach organizacji, ponieważ dotyczy i wpływa na wszystko,



Rysunek 4.4. Model orientacji przedsiębiorczej H. Barretta i A. Weinsteina

Źródło: H. Barrett, A. Weinstein, *The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1998, vol. 23, no. 1, s. 61.

co robią ludzie. Postawa przedsiębiorcza pomaga również ukształtować odpowiednią kulturę poprzez merytoryczne i symboliczne działania najwyższego kierownictwa. Czwarta komponenta to struktura organizacyjna. Wiele jej aspektów ma wpływ na zdolność firmy do przedsiębiorczego działania. Firmy bardziej przedsiębiorcze często przyjmują określone cechy strukturalne, które pozwalają na elastyczność i szybkie podejmowanie decyzji.

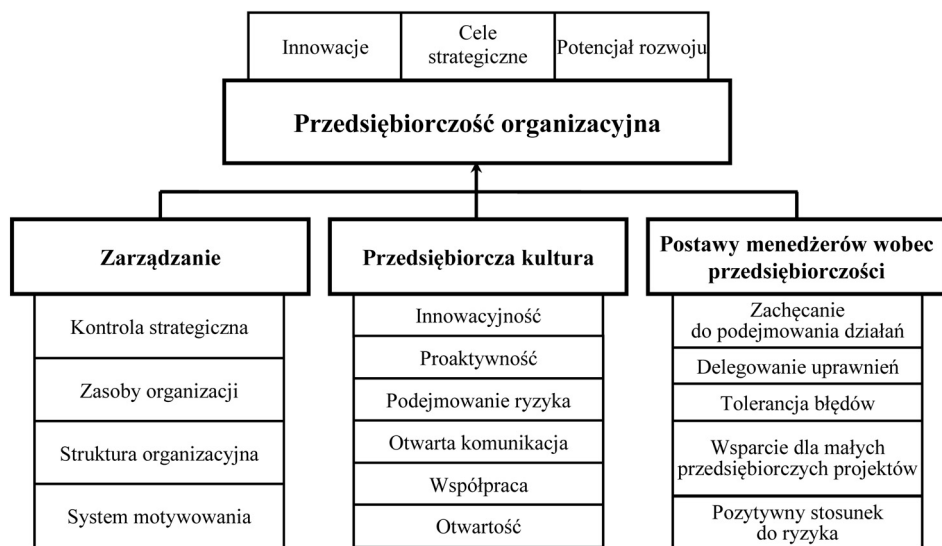
Model J.G. Covina i D.P. Slevina został opracowany do zbadania postaw przedsiębiorczych i ich wpływu na osiągnięcia przede wszystkim dużych organizacji gospodarczych. By był przydatny także w małych firmach, należy dostosować niektóre komponenty do specyfiki ich zarządzania i funkcjonowania. Model S.A. Zahry jest bardzo podobny, jedynie bardziej wyraźniej są skategoryzowane czynniki zewnętrzne. Czynniki „poziom technologiczny” i „dynamika otoczenia” połączone zostały w jeden – „dynamika”, dodano nowy czynnik „przychyłość otoczenia”, pokazujący, czy i jak dużo okazji do innowacji stwarza branża. Podkreślono także, że osiągnięcia firmy należy rozpatrywać w aspektach finansowych i niefinansowych⁵⁸⁹. A.E. Echols i C.P. Neck w swoim modelu podkreślają, że efekty przedsiębiorczości organizacyjnej (czyli zdolność organizacji do generowania innowacji) zależą od indywidualnych zachowań intraprzedsiebiorców oraz struktury organizacyjnej⁵⁹⁰.

H. Barrett i A. Weinstein zaproponowali model przedstawiający relacje między przedsiębiorczością organizacyjną, orientacją rynkową, elastycznością i wynikami osiąganymi przez firmę (rys. 4.4).

Najsilniejszą korelację z osiągnięciami w tym badaniu wykazała orientacja rynkowa, następnie przedsiębiorczość organizacyjna i elastyczność. Każda z tych

⁵⁸⁹ S.A. Zahra, *Environment, corporate entrepreneurship and firm performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, no. 4, s. 319-340.

⁵⁹⁰ A.E. Echols, C.P. Neck, *The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success*, „Journal of Managerial Psychology” 1998, vol. 13, no. 1/2, s. 38-47.



Rysunek 4.5. Model orientacji przedsiębiorczej J. Duobiene

Źródło: J. Duobiene, *Corporate entrepreneurship in organizational life-cycle*, „Economics and Management” 2013, vol. 18, no. 3, s. 587.

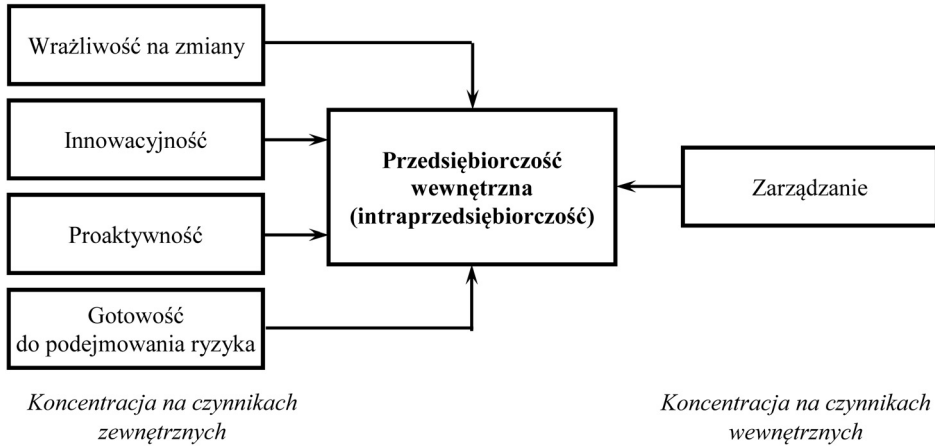
trzech zmiennych ma kluczowe znaczenie dla powiększenia osiągnięć firmy, jednak najważniejsza jest orientacja rynkowa. Te trzy niezależne zmienne są także dodatnio skorelowane ze sobą. Orientacja przedsiębiorcza firmy wzmacnia jej elastyczność, która z kolei zwiększa orientację rynkową. Na zmienne zewnętrzne, takie jak dynamika otoczenia i natężenie konkurencji, kierownictwo firmy praktycznie nie ma wpływu. Natomiast trzy wymienione wyżej zmienne wewnętrzne, przy odrobinie ciężkiej pracy i determinacji, kierownictwo może kontrolować i wzmacniać. Nie jest to oczywiście możliwe w krótkim czasie – to zadanie przemyślanego, nasączonego duchem przedsiębiorczości zarządzania strategicznego⁵⁹¹.

Model przedstawiony przez J. Duobiene został opracowany na podstawie analizy wyników różnych badań koncepcyjnych i empirycznych wielu autorów zajmujących się przedsiębiorczością organizacyjną (rys. 4.5).

Przedsiębiorczość organizacyjną charakteryzują trzy cechy: innowacje, cele strategiczne i potencjał rozwoju. Wpływ na nią mają trzy czynniki instytucjonalne: zarządzanie, przedsiębiorcza kultura i postawy menedżerów wobec przedsiębiorczości. Każdy z czynników został opisany przez wiele parametrów przedstawionych na rysunku⁵⁹².

⁵⁹¹ H. Barrett, A. Weinstein, op. cit., s. 57-70.

⁵⁹² J. Duobiene, op. cit., s. 584-595.



Rysunek 4.6. Konceptualizacja intraprzsiębiorczości W. Dyducha

Źródło: W. Dyduch, *Pomiar...*, op. cit., s. 122.

Konceptualizację intraprzsiębiorczości w ujęciu W. Dyducha zaprezentowano na rysunku 4.6.

Innowacyjność i proaktywność reprezentują postawę przedsiębiorców wewnętrznych, skierowaną na zewnątrz organizacji. Innowacje dotyczą produktów, usług, a zwłaszcza unowocześniania technologii, powodują, że pracownicy stają się wrażliwi na zmiany, poszukują ich i uczestniczą we wdrażaniu. Proaktywność dotyczy postawy organizacji wobec konkurentów, pokazuje, na ile organizacja jest gotowa do działań ryzykownych w stosunku do otoczenia. Zarządzanie podkreśla wpływ i stosunek kadry kierowniczej do intraprzsiębiorców, reprezentuje postawę skierowaną do wewnątrz organizacji.

Przedsiębiorczość organizacyjna, jak pisze N.E. Thornberry, może być potężnym antidotum na „ospałość”, brak innowacji, stagnację i bezczynność dużych, dojrzałych firm na całym świecie. Jeżeli firmy te chcą pobudzać innowacje i znajdować nowe możliwości rynkowe, najczęściej próbują wpajania niektórych z tych wartości przedsiębiorczych do swojej kultury zgodnie z koncepcją intraprzsiębiorczości⁵⁹³. Otoczenie organizacji staje się bardziej złożone, niestabilne, zmienne. Z jednej strony postęp technologiczny i globalizacja poważnie utrudniają funkcjonowanie współczesnych organizacji, z drugiej zaś stwarzają szanse. By ułatwić sobie zrozumienie globalnych wyzwań i trendów, opracować odpowiednie reakcje strategiczne lub działania prewencyjne i skutecznie je zrealizować, a tym samym zapewnić przetrwanie bądź sukces, muszą stać się przedsiębiorcze.

⁵⁹³ N.E. Thornberry, op. cit., s. 329-344.

4.2.3. Organizacja przedsiębiorcza

Zgodnie z koncepcją przedsiębiorczej orientacji, organizacje przedsiębiorcze to takie, które wykazują się innowacyjnością (wprowadzają nowe produkty, procesy i modele biznesowe), proaktywnością (aktywnie wchodzą na nowe przestrzenie rynkowe i dążą do pozycji lidera rynku) oraz podejmowaniem ryzyka (strategiczni decydenci są gotowi do przeznaczania środków na projekty z niepewnymi wynikami)⁵⁹⁴.

Organizację przedsiębiorczą rozpatruje się jako stowarzyszenie przedsiębiorców, co wymaga fundamentalnych zmian w myśleniu i zachowaniach wszystkich pracujących w niej ludzi. Każdy jest traktowany jako przedsiębiorca, który uświadamia i podziela wspólne cele, ma prawo samodzielnie podejmować decyzje oraz korzystać z niezbędnych zasobów i informacji. Nie ma jednoznacznie ustalonych kryteriów, które charakteryzują przedsiębiorczość organizacyjną. R.J. Sadler stwierdził, że przedsiębiorczość organizacji i czynniki ją ułatwiające nie są absolutami: istnienie pewnych czynników będzie promować lub hamować przedsiębiorczość⁵⁹⁵. Można określić jednak cechy lub czynniki wyróżniające organizacje przedsiębiorcze, które dotyczą różnych aspektów ich budowy i sposobu funkcjonowania.

Cele i strategia. Jedną z najbardziej wyróżniających cech tych organizacji jest imperatyw rozwoju wbudowany w cele organizacji. Strategicznym celem kierownictwa jest budowanie i utrzymywanie dynamicznej organizacji skoncentrowanej na szansach oraz ukierunkowanie jej w obszary, gdzie będzie miała przewagę konkurencyjną. Tak postawione cele inspirują kadrę kierowniczą, zespoły i poszczególnych pracowników nie tylko do opracowania innowacyjnych rozwiązań, lecz także do zastępowania istniejących. Na przykład nowy produkt może zastępować nie tylko ten, który zbliża się do końca cyklu życia, lecz także ten rentowny, jeśli jest od niego lepszy. Mimo że w strategiach nie ma wyraźnej koncentracji na aspekty ekonomiczne, istnieje powszechne porozumienie, że cele organizacji mogą nie zostać osiągnięte bez osiągnięcia efektów finansowych. Cele i strategia są znane i podzielane przez pracowników, ich wiedza i zaangażowanie są aktywnie wzmacniane przez kierownictwo⁵⁹⁶. Cele zwykle opracowuje się przy wspólnym udziale menedżerów i podwładnych.

Podejmowanie decyzji. Przy podejmowaniu decyzji nie zawsze korzysta się z ustalonych reguł, procedur czy zasad. Procesowi temu towarzyszy aktywne poszukiwanie rozwiązań, przewidywanie problemów, uświadomienie ryzyka. Jakaś część nowych pomysłów zawodzi, niepowodzenie jednak nie jest karane, liczy się

⁵⁹⁴ B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, op. cit., s. 1581.

⁵⁹⁵ R.J. Sadler, *Corporate entrepreneurship in the public sector. The dance of the chameleon*, „Austrian Journal of Public Administration” 2000, vol. 59, no. 2, s. 25-43.

⁵⁹⁶ D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, *On transformation and adaptation. Building the entrepreneurial corporation*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, no. 4, s. 353-354.

całkowita liczba osiągnięć danego pracownika. Dzięki temu pojawiają się i zostają zrealizowane odważne decyzje, często oparte na intuicji, a nie na racjonalnych wyliczeniach. Duże znaczenie mają tu wiedza pracowników oraz ich kontakty osobiste⁵⁹⁷. Decyzje są zazwyczaj partycypacyjne (zdecentralizowane), w procesie decyzyjnym uczestniczą tak menedżerowie, jak i pracownicy biorący udział w realizacji celu lub pomysłu⁵⁹⁸.

Charakter kluczowych procesów. Organizacje przedsiębiorcze są zorientowane na wzrost i w większym stopniu liczą na pojawiające się możliwości, niż na posiadane zasoby. Nowych możliwości szuka się wszędzie – w otoczeniu zewnętrznym, ale i wewnątrz, np. w delegowaniu uprawnień i włączeniu podwładnych w proces podejmowania decyzji, kształtowaniu przedsiębiorczych zachowań i mentalności⁵⁹⁹. Cele związane z wychwytywaniem szans widocznych w otoczeniu i w organizacji, a później z ich realizacją, są zoperacjonalizowane (założenia teoretyczne i strategiczne przekłada się w praktyczne, szczegółowe rozwiązania, bardziej zrozumiałe dla pracowników). Długoterminowe inwestycje w nowe technologie oraz elastyczna alokacja zasobów wspomagają rozwój i zdobycie nowych szans na rynkach, wykorzystanie dostępnych okazji rynkowych, a także tworzenie nowych możliwości przez łączenie w inny niż obecnie sposób produktów, technologii i rynków. Oprócz tradycyjnych metod wyszukiwania szans, przedsiębiorcza organizacja również jest w stanie uchwycić „przypadkową” okazję dzięki zmotywowanym pracownikom z elastycznym dostępem do odpowiedniej wiedzy i zasobów⁶⁰⁰.

Zasoby ludzkie. Szczególną uwagę w organizacjach przedsiębiorczych zwraca się na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Dużą uwagę przywiązuje się do utrzymania różnorodności kadry oraz zatrudnienia osób, które wydają się być innowacyjne i zorientowane na zmiany. Ceni się długi staż pracy w organizacji, ponieważ pracownicy z czasem akceptują, przyswajają istniejące reguły i systemy (formalne i nieformalne), zdobywają znaczącą wiedzę operacyjną i tworzą więzi społeczne. Bez tego identyfikacja i wykorzystywanie szans byłoby poważnie utrudnione. By pracownicy zaangażowali się w wykrywanie szans, powinni mieć możliwość tworzenia nieformalnych powiązań, posiadać dostęp do informacji, komunikować się z każdym pracownikiem w firmie oraz uzyskiwać wsparcie ze strony przedłożonego/mentora, kiedy tego potrzebują. Do tego jest jeszcze potrzebna motywacja, która wiąże się z ogólną gotowością do zmiany⁶⁰¹.

Wsparcie najwyższego kierownictwa. Ma ono bezpośredni pozytywny związek z innowacyjnymi wynikami organizacji. Każdy szczebel zarządzania

⁵⁹⁷ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy” 2011, nr 9(1066), s. 139.

⁵⁹⁸ R.J. Sadler, op. cit., s. 29-30.

⁵⁹⁹ W. Sitko, E. Mieszajkina E., op. cit., s. 139.

⁶⁰⁰ D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, op. cit., s. 354.

⁶⁰¹ A.E. Echols, C.P. Neck, op. cit., s. 38-47.

odgrywa kluczową rolę w ułatwianiu przedsiębiorczości organizacyjnej. Dlatego zadaniem menedżerów jest wspieranie, ułatwianie i promowanie zachowań przedsiębiorczych, w tym także promowanie, wyróżnianie, rozpowszechnianie innowacyjnych pomysłów i zapewnianie potrzebnych zasobów⁶⁰². By stworzyć klimat odpowiedzialności, zaufania i lojalności, potrzebny jest odpowiedni system motywowania skierowany na zadowolenie pracowników nie tylko od strony finansów, lecz także innych wymiarów ich pracy w organizacji⁶⁰³.

Infrastruktura. Należy zwrócić uwagę na trzy znaczące aspekty charakteryzujące organizacje przedsiębiorcze. Pierwszy z nich to dostępność zasobów. Biurokratyczne „nie” nie może blokować innowacji i realizacji pomysłów. Zasoby są przydzielane stopniowo, początkowo z dużą łatwością, ale ze zwiększoną kontrolą, ponieważ zapotrzebowanie zazwyczaj rośnie. Ich wykorzystanie jest dobrze obserwowane i dokumentowane. Drugi to możliwość szybkiego i skutecznego przeniesienia aktywów firmy. Nie są one własnością żadnej z grup i są dostępne dla wszystkich pracowników, którzy mogą ich potrzebować w celu zwiększenia wartości. Trzecia różnica dotyczy zarządzania wiedzą. Wiedza jest kluczowym atutem organizacji przedsiębiorczych, a umiejętność jej wykorzystywania w celu rozwijania i realizacji możliwości – kluczową zdolnością⁶⁰⁴. Tego typu organizacje dążą do posiadania zasobów cennych, rzadkich, różnorodnych i trudnych do naśladowania, które decydują o przewadze konkurencyjnej i wzroście efektywności⁶⁰⁵. Dlatego są bardzo elastyczne i ruchome: struktura organizacyjna, reguły zasady, zasoby, systemy i strategie łatwo się zmieniają, podtrzymując cały proces przedsiębiorczy oraz dopasowując go i cele organizacji do wymogów otoczenia. Praca ludzi, grup i całej organizacji oceniana jest nie na podstawie wydajności, lecz efektywności, osiągania celu. Ważna jest indywidualna inicjatywa, kompetencje, kwalifikacje⁶⁰⁶.

Logika operacyjna. Jedną z ważniejszych cech organizacji przedsiębiorczej jest nieustanne kwestionowanie logiki działania i stosunkowo łatwe przejście od jednego paradygmatu operacyjnego do innego. Nowe szanse pojawiają się, znikają, prowadzą do nowych możliwości. Jest to proces permanentny. Organizacja przedsiębiorcza powinna więc nieustannie reagować na pojawianie się nowych możliwości, zmieniać się i adaptować, by je dostrzec i zrealizować. W tym

⁶⁰² D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, no. 57, s. 30-47.

⁶⁰³ D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, op. cit., s. 354.

⁶⁰⁴ Ibidem, s. 355.

⁶⁰⁵ W. Dyduch, *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), op. cit., s. 161-183.

⁶⁰⁶ E. Mieszajkina, *The role of modern management concepts in the creation of enterprising organizations*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 23-38.

przypadku można mówić o samoadaptacji przypominającej biologiczną regenerację. Proces przedsiębiorczy tak jakby „biologicznie” się odtwarza, rozpowszechnia po całej organizacji, automatycznie się powtarza⁶⁰⁷. To właśnie samoadaptacja odróżnia organizację przedsiębiorczą od organizacji innego typu i pozwala jej na efektywne funkcjonowanie przez długi czas. Dominującą logikę określa pytanie: w jaki sposób organizacja tworzy wartość i przekazuje ją do wszystkich interesariuszy⁶⁰⁸? Propozycja wartości to powód, dla którego klienci przedkładają ofertę danej firmy ponad oferty konkurencyjne. Składa się z produktów i usług, które rozwiązują problemy klientów lub zaspokajają ich potrzeby. Innymi słowy, jest to zbiór korzyści oferowanych klientom przez firmę⁶⁰⁹.

Granice organizacji. Najlepsze wyniki są osiągalne w systemach organizacyjnych, gdzie niepewność utrzymuje się na rozsądnym poziomie. Można go osiągnąć, wyznaczając granice, które wywołują, ukierunkowują i zachęcają do skoordynowanego innowacyjnego zachowania w całej organizacji. Elastyczne granice organizacyjne sprzyjają promowaniu działalności firmy, usprawniają przepływ informacji między nią a środowiskiem zewnętrznym, a także wewnątrz, między jednostkami organizacyjnymi. Osiągnięcie przedsiębiorczych wyników nastąpi raczej wtedy, gdy innowacja będzie traktowana jako zorganizowany i celowy (w przeciwieństwie do chaotycznego) proces⁶¹⁰. Tradycyjne postrzeganie firmy jako podmiotu o ściśle określonych granicach modyfikuje mechanizm otwartej innowacji. Tradycyjnie działalność badawczo-rozwojowa firm stanowiła albo jeden z funkcjonalnych obszarów organizacyjnych, albo częściowo lub w całości była outsourcingowana. W modelu otwartych innowacji część projektów powstaje i realizuje się wewnątrz, a druga część – w podmiotach zewnętrznych, przy czym pozwala się też innym korzystać z pomysłów, które firmy same nie są w stanie zrealizować. Granice między organizacją a jej otoczeniem są wyraźnie rozmyte⁶¹¹.

Poznanie cech przedsiębiorczych organizacji pozwala na stwierdzenie, że charakteryzują się one elastycznością i nastawieniem na wprowadzenie zmian we wszystkich obszarach działalności. Zmiany te są reakcją na pojawiające się symptomy w otoczeniu i w środowisku wewnętrznym, jak też próbą kształtowania potrzeb rynkowych. Nie byłoby to możliwe bez organicznych struktur, odpowiedniego stylu kierowania i pobudzania pracowników poprzez system zachęt i nagród, odpowiedniego systemu szkolenia i doskonalenia. Przedsiębiorczość pracowników jest szczególnie ważna i pożądana. Przecież to oni w kontaktach

⁶⁰⁷ V. Smirnova, *Formirovanie koncepcii predprinimatel'skogo upravleniâ*, „Problemy Teorii i Praktiki Upravleniâ” 1998, no. 4, s. 116-119.

⁶⁰⁸ D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, op. cit., s. 355-356.

⁶⁰⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. B. Sałbut, Helion, Gliwice 2012, s. 26.

⁶¹⁰ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 30-47.

⁶¹¹ A. Sopińska, P. Dziurski, *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2018, s. 13.

z klientami dostrzegają możliwości wprowadzania nowych wyrobów, usług, to oni doskonałą sposobą realizacji procesów organizacyjnych, co przyczynia się do osiągnięcia lepszych efektów ekonomicznych oraz zwiększania konkurencyjności organizacji. Większość zasobów, nawet tak ważnych jak wysoko wyspecjalizowana kadra, jest powszechnie dostępna, nie mogą więc one stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji. Przewagą taką tworzy potencjał postaw i zachowań przedsiębiorczych poszczególnych pracowników. Jest on bardzo trudny do skopiowania ze względu na jego unikatowość, niezwykłość, niepowtarzalność. Organizacje muszą nauczyć się, jak zdobywać kompetencje przedsiębiorcze, wprowadzać innowacje, przekształcać się w organizacje elastyczne i dynamiczne. P.F. Drucker twierdzi, że organizacja przedsiębiorcza potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy” tak, by wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako szansę, a nie zagrożenie. Organizacja taka charakteryzuje się również odpowiednią atmosferą umożliwiającą pracownikom działanie przedsiębiorcze⁶¹².

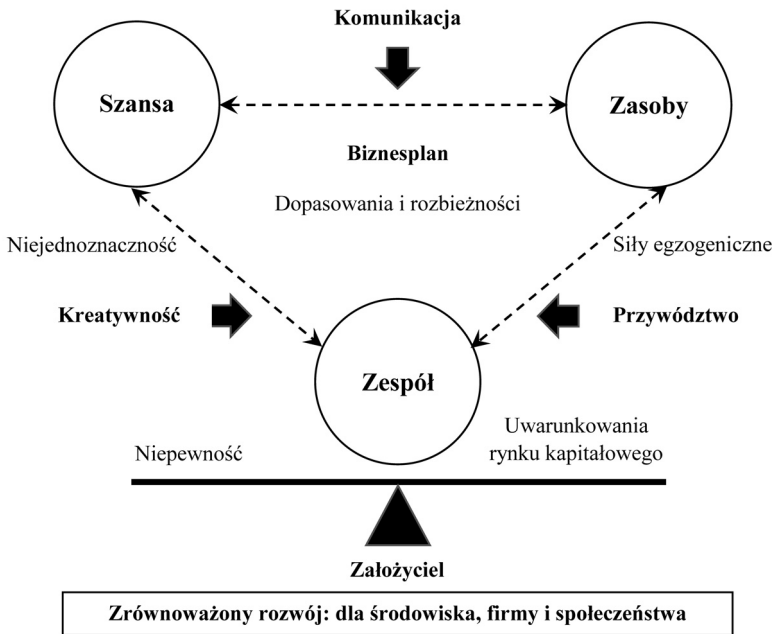
Organizacjom przez dłuższy czas funkcjonującym stabilnie jest trudniej przebudować się w organizacje przedsiębiorcze. Rozwijają się w nich konserwatyzm, zadowolenie z siebie członków organizacji, ignorowanie inicjatyw. Dysponując wystarczającymi zasobami, są one często ograniczone w swoim rozwoju skostniałą, biurokratyzowaną strukturą, wolnym obiegiem informacji, zasadami, tradycjami. Uniemożliwia to skuteczne działanie w ulegającym szybkim, radykalnym przemianom otoczeniu. Konieczne więc jest wprowadzenie ducha przedsiębiorczości i stworzenie warunków dla realizacji przez pracowników działań twórczych, inicjatywnych i kreatywnych. Odpowiadając na pytanie, dlaczego system zarządzania dużych organizacji staje się niewydolny (głównie w odniesieniu do strategicznych przedsięwzięć rozwojowych), K.B. Matusiak pisze, że jest to konsekwencja rozdzielenia funkcji własności i zarządzania. W rozbudowanych strukturach brak jest podstawowych atrybutów kształtujących przedsiębiorcę, takich jak własność, niezależność, elastyczność, sieć osobistych kontaktów, holistyczne spojrzenie na całość itp. Nastawienie na uzyskanie i utrzymywanie bieżącej sprawności funkcjonowania, a także optymalnej efektywności przy najniższych kosztach kłóci się z wprowadzaniem zmian i innowacji. Potrzebny jest szczególnie talent kierowniczy, by utrzymać równowagę pomiędzy obydwoma kwestiami⁶¹³.

W organizacjach przedsiębiorczych realizowany jest proces przedsiębiorczy. Model J.A. Timmonsa wskazuje na kluczowe elementy składowe tego procesu. Należą do nich: szansa, zasoby oraz zespół (rys. 4.7).

Proces rozpoczyna się od rozpoznania szansy przez założyciela firmy, nie od pieniędzy, strategii, zespołu lub biznesplanu. Posiadanie atrakcyjnego pomysłu o wysokim potencjale rozwojowym skłania go do podjęcia działań w kierunku

⁶¹² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 160-164.

⁶¹³ K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 2 rozsz., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 227.



Rysunek 4.7. Model procesu przedsiębiorczego w organizacji według J.A. Timmonsa

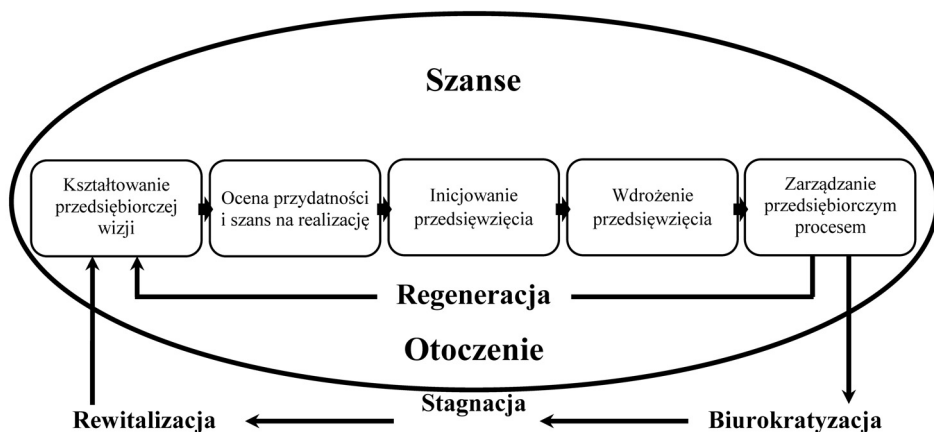
Źródło: S. Spinelli, R.J. Adams, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016, s. 110.

jego realizacji. Tworzy zespół, opierając się na posiadanych kwalifikacjach zawodowych, doświadczeniu i kreatywności. By zespół był aktywny, elastyczny i przedsiębiorczy, potrzebne są dobra komunikacja i przywództwo. Należy także pozyskać odpowiednie zasoby, przy czym nie jest najważniejsze uzyskanie wszystkich niezbędnych zasobów od samego początku. J.A. Timmons stwierdza, że pieniądze podążają za możliwościami o wysokim potencjale, tworzonymi i zarządzanymi przez dobry zespół menedżerów. Większość realnych szans jest czymś znacznie większym niż talenty i zdolności zespołu lub początkowo dostępne zasoby. Rolą założyciela i zespołu jest „żonglowanie” wszystkimi kluczowymi elementami w zmieniającym się otoczeniu. Biznesplan służy do przekazywania treści trzech sił napędowych oraz do ich dopasowania i równoważenia⁶¹⁴.

Model procesu przedsiębiorczego opracowany przez zespół naukowców (D. Muzyka, A. De Koning i N. Churchill) został przedstawiony na rysunku 4.8.

Model procesu przedsiębiorczego zaczyna się od powstania przedsiębiorczej wizji – nowego lub istotnej modyfikacji istniejącego produktu, usługi, procesu, technologii, systemu, sposobu działania itp. Następnie należy ocenić jej

⁶¹⁴ J.A. Timmons, S. Spinelli, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016, s. 109-116.



Rysunek 4.8. Proces przedsiębiorczy

Źródło: D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, op. cit., s. 353.

przydatność i szanse na realizację – potencjał ekonomiczny, związane z realizacją wizji ryzyko osobiste i finansowe, niezbędne zasoby. Na etapie inicjowania przedsięwzięcia należy zmobilizować niezbędne zasoby – nie wolno ograniczać się do posiadanych zasobów i umiejętności, kadra kierownicza powinna wykazać się wolą i wytrwałością, by zdobyć brakujące zasoby i rozwinąć umiejętności, aby innowacja mogła zostać zrealizowana. Przy wdrożeniu przedsięwzięcia kierownictwo zarządza uruchomieniem i realizacją działań oraz tworzy relacje oparte na współpracy. Dalej należy kierować tym przedsięwzięciem, by powiększać wartość, a także wspomagać tworzenie nowych wartości. Wraz z rozwojem organizacji kadra kierownicza powinna zapewnić takie warunki, by pracownicy w całej organizacji byli w stanie powtórzyć proces wyłaniania szans. Mogą to zrobić przez utworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, procesów i zachowań, a także przez wspomaganie działań innych i stanowienie wzoru do naśladowania. D. Muzyka, A. De Koning i N. Churchill nazywają to zarządzaniem przedsiębiorczością. Jest to kluczowy proces w organizacji, inne systemy i działania mają być skonfigurowane do jego obsługi. W firmach niegdyś przedsiębiorczych, w tym w firmach odnoszących największe sukcesy, proces przedsiębiorczości jest często blokowany przez próby usystematyzowania lub usprawnienia (zbiurokratyzowania) procesów organizacyjnych. Prowadzą one zazwyczaj do zawężenia horyzontu myślenia i działania, do koncentrowania się na obecnych technologiach, rynkach, produktach, zapewniając tym samym stagnację i późniejszą potrzebę transformacji, rewitalizacji. Aby być przedsiębiorczą, organizacja musi umożliwiać osobom i zespołom rozpoznawanie i wychwytywanie możliwości, a także upoważnić je do działania i podejmowania ryzyka⁶¹⁵.

⁶¹⁵ D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, op. cit., s. 346-362.

Podobnie proces przedsiębiorczości organizacyjnej opisują M.H. Morris, D.F. Kuratko i J.G. Covin, podkreślając, że może on występować w różnych firmach, w tym w większych, uznanych. Proces składa się z następujących faz: identyfikacja szans sprzyjających realizacji nowej idei, zdefiniowanie jej koncepcji, ocena potrzebnych zasobów, pozyskanie potrzebnych zasobów, wdrożenie i zarządzanie opracowaną koncepcją; uzyskanie efektu jej wdrożenia⁶¹⁶.

W. Dyduch, traktując przedsiębiorczość organizacyjną jako ciągły proces, sugeruje, że można nim zarządzać i to niezależnie od kontekstu organizacyjnego oraz przedstawia mapę tworzenia i ożywiania przedsiębiorczości, która składa się z pięciu etapów⁶¹⁷:

- 1) określenie orientacji przedsiębiorczej organizacji i misji;
- 2) pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej (dobór metod, zrównoważonych wskaźników, narzędzi, dostosowanie do obecnego systemu rachunkowości);
- 3) zarządzanie przedsiębiorcze;
- 4) tworzenie, rozwijanie i kumulowanie wiedzy eksperckiej;
- 5) systematyczna dbałość o innowacyjność jako podstawowa umiejętność organizacji do odnowy i rozwoju.

4.3. Definicja i istota zarządzania przedsiębiorczego

4.3.1. Przedsiębiorcze podejście do zarządzania organizacją

J.M. Birkinshaw twierdzi, że należy ponownie odkryć zarządzanie, argumentując, że niewiele autorów pisze obecnie konkretnie o naturze zarządzania, większość woli skupiać się na bardziej „kuszących” tematach, takich jak przywództwo, zmiana i strategia. Pokazuje i rozwiewa uprzedzenia dotyczące praktyki zarządzania. Pierwsze z nich sugeruje, że zarządzanie jest proste, ponadczasowe i niezmienne. Można się zgodzić, że funkcje zarządzania w ciągu lat zmieniły się bardzo niewiele (pod względem tego, co należy robić), jednak metody zarządzania (pod względem sposobu wykonania) zmieniły się radykalnie. Drugie uprzedzenie sugeruje, że to, czego naprawdę potrzebują organizacje, to liderzy, a nie menedżerowie, przywództwo, a nie zarządzanie. To drugie jest często postrzegane jako konieczne, ale nużące działanie. A przecież wcale nie jest oczywiste, że to przywództwo zapewnia poprawę sprawności i konkurencyjności organizacji. W rzeczywistości to zarządzanie wypełnia lukę między naszymi celami a zdolnością do ich osiągnięcia. Innymi słowy, zarządzanie i przywództwo są równie ważne. Zachodzące w dzisiejszym świecie biznesu coraz bardziej złożone i nabierające tempa procesy technologiczne i społeczne spowodują jeszcze większe zmiany w zarządzaniu w nadchodzących latach. By rozwiązywać problemy

⁶¹⁶ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, wyd. 2, Thomson/South-Western, Mason 2008, s. 32-35.

⁶¹⁷ W. Dyduch, *Pomiar...*, op. cit., s. 21.

współczesnych organizacji, zarządzanie należy ukierunkować na innowacje, twórczość i inicjatywę⁶¹⁸.

Tradycyjnie badania nad przedsiębiorczością organizacji dotyczyły przede wszystkim problemu uruchomienia nowych firm. Później uwaga naukowców skoncentrowała się na przedsiębiorczości jako zjawisku na poziomie organizacji, niezależnie od ich wielkości i wieku, co było spowodowane zrozumieniem, że jest ona istotna nie tylko dla właścicieli, lecz także dla menedżerów na różnych szczeblach zarządzania oraz wykonawców⁶¹⁹. W podejściu H.H. Stevensona i J.C. Jarillo zarządzanie przedsiębiorcze jest związane z nastawieniem (wręcz pasją) na poszukiwanie i wykorzystywanie szans bez względu na obecnie kontrolowane zasoby⁶²⁰.

Jak piszą S. Spinelli i R.J. Adams, praktycznie każdy modny dziś model zarządzania znajduje swoje korzenie w wielkich przedsiębiorczych firmach i organizacjach, założonych w ciągu ostatnich 40 lat. Postępowi badacze nowych i odmiennych sposobów konceptualizacji i praktycznego zarządzania ciągle odkrywają modyfikujące stare lub czasami radykalnie nowe podejścia: organizacje płaskie, proinnowacyjne, wizjonerskie, nastawione na zmiany, zarządzanie przez chaos, zespołowe, partycypacyjne, turkusowe, oparte na wartościach, zorientowane na klienta itp. Badacze opisali także kultury i systemy wartości oparte na integralności, uczciwości i etyczności, odpowiedzialności społecznej ludzi. Wiele z tych propozycji zawiera elementy zasad, cech i koncepcji przedsiębiorczości, przedsiębiorczego zarządzania i przywództwa⁶²¹.

Coraz częściej pojawiają się opinie, że proces przedsiębiorczy staje się kluczowy w zarządzaniu. Dlatego przedsiębiorczość traktuje się z jednej strony jako formę efektywnego zarządzania, z drugiej – jako kompetencję pomocną w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu firmą⁶²². „Przedsiębiorczość opiera się na tych samych zasadach, niezależnie od tego, czy przedsiębiorcą jest istniejąca duża instytucja, czy człowiek podejmujący na własną rękę nowe przedsięwzięcie... W każdym przypadku obowiązuje dyscyplina działania, którą można by nazwać zarządzaniem przedsiębiorczym” – pisał P.F. Drucker⁶²³.

Co oznacza zarządzanie przedsiębiorcze? Wydaje się, że dla organizacji, która ma za sobą lata funkcjonowania na rynku, słowem kluczowym jest

⁶¹⁸ J.M. Birkinshaw, *Reinventing management. Smarter choices for getting work done*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010, s. IX-XII.

⁶¹⁹ T. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 953-968.

⁶²⁰ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, op. cit., s. 17-27.

⁶²¹ S. Spinelli, R.J. Adams, op. cit., s. 6.

⁶²² P.A. Wickham, *Strategic entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management*, wyd. 2, Financial Times/Prentice Hall, Harlow 2001, s. 23.

⁶²³ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 156.

„przedsiębiorcze”, dla nowo powstałej – „zarządzanie”. W funkcjonującym przez dłuższy czas przedsiębiorstwie główną przeszkodą rozwoju staje się utrwalona praktyka działania, natomiast w nowym – jej brak. Już w 1978 r. G. Pinchot i E.S. Pinchot stwierdzili, że przeszkodą w efektywnym funkcjonowaniu dużych korporacji jest ich rozmiar. Są one tak duże, że menedżerowie często podejmują decyzje dotyczące problemów, na temat których nie posiadają wystarczającej wiedzy⁶²⁴. Należy tu przypomnieć słynną zasadę Petera sformułowaną w 1969 r., która nie straciła na aktualności. Głosi ona, że w organizacji hierarchicznej każdy awansuje aż do osiągnięcia własnego progu niekompetencji⁶²⁵. Oznacza to, że od pewnego etapu pracownicy zaczną zajmować stanowiska, którym nie są w stanie podołać. Tradycyjną odpowiedzią na tę sytuację jest decentralizacja. Niestety, sama decentralizacja nie wystarczy. W hierarchicznej organizacji pracownik może awansować dzięki posiadanym umiejętnościom społecznym, lojalności wobec swojego szefa, a ogólnie rzecz biorąc, umiejętnie realizowanej polityce własnego rozwoju. G. Pinchot i E.S. Pinchot podkreślają, że sukces można osiągnąć jedynie wtedy, jeżeli decentralizacja będzie wsparta systemem, który daje prawo decydowania osobom skłonnyim podejmować umiarkowane ryzyko i zainteresowanym bardziej osiąganiem wyników niż uzyskiwaniem wpływów. A są to cechy odnoszących sukcesy przedsiębiorców. W ramach dużych korporacji należy więc „stworzyć miejsca” dla przedsiębiorców⁶²⁶. Podobnie P.F. Drucker uważał, że firmy istniejące na rynku przez jakiś czas wiedzą, jak zarządzać, muszą natomiast się nauczyć, jak być przedsiębiorcami i jak wprowadzać innowacje. Jeśli nie zdołają kompetencji przedsiębiorczych, nie przeżyją w warunkach zmiennego i stawiającego na innowacje otoczenia⁶²⁷.

Z kolei w nowo powstałej firmie przeszkodą rozwoju jest brak utrwalonych procedur, zasad, kultury organizacyjnej, w ramach których pracownicy uświadamiają sobie cel pracy i sposoby jego osiągnięcia. Według P.F. Druckera, jeżeli nowo powstałe przedsiębiorstwo nie przekształca się w nowy biznes w szerokim tego słowa znaczeniu, z uporządkowanym i dobrze zarządzanym systemem produkcyjnym, to nie będzie mogło długo funkcjonować, bez względu na błyskotliwą przedsiębiorczą ideę, pozyskany kapitał finansowy czy jakość produkowanych wyrobów i nawet istnienie na nie wysokiego popytu⁶²⁸.

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dużą, funkcjonującą od wiełu lat, mogącą się pochwalić swoimi osiągnięciami korporacją, czy z małą firmą dopiero szukającą możliwości utrwalenia swojej pozycji na rynku, jednym

⁶²⁴ G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-corporate entrepreneurship*, <https://drive.google.com/file/d/0B6G-gwqtG-DKcSlpsbGRBZkZYSlk/view> [dostęp: 24.01.2018], s. 1.

⁶²⁵ L.J. Peter, R. Hull, *The Peter principle. Why things always go wrong*, William Morrow & Company, New York 1969, s. 9-16.

⁶²⁶ G. Pinchot, E.S. Pinchot, op. cit., s. 2-4.

⁶²⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 156-159.

⁶²⁸ Idem, *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 220.

z warunków ich rozwoju jest dążenie do bycia przedsiębiorczymi. Pojawienie się koncepcji zarządzania przedsiębiorczego spowodowały w dużym stopniu dwie przyczyny. Po pierwsze, dominujące stają się społeczne aspekty motywacji pracowników, którzy dążą do samodzielności, samorealizacji. Chcą zaspokajać te potrzeby, mieć więcej swobody decyzyjnej i odpowiedzialności w organizacji. Niedocenianie tych dążeń może prowadzić do zmniejszenia ich zainteresowania wykonywaną pracą, odejścia z pracy najbardziej zdolnych i perspektywicznych pracowników w celu poszukiwania możliwości samorealizacji i twórczości. Po drugie, to poszukiwanie przez menedżerów źródeł przewagi konkurencyjnej w nowych metodach i technikach menedżerskich i organizacyjnych. Oznacza to nieustanne wykrywanie, reagowanie, a niekiedy i kształtowanie nowych możliwości oraz wdrożenie odpowiednich zmian. Jest to możliwe jedynie pod warunkiem, że myślenie przedsiębiorcze stanie się podstawą zarządzania organizacją, a przedsiębiorczość – filozofią zarządzania, którą można określić jako „mniej zarządzania, więcej przedsiębiorczości”. Mimo że przy takim podejściu dużo jest sytuacji, zdarzeń, zachowań nieprzewidzianych, niespodziewanych, niezwykle, zarządzanie przedsiębiorcze oparte jest na systematycznej, celowej działalności związanej z realizacją funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Niezwykłość tego typu zarządzania polega na zmianie roli tych funkcji.

W **planowaniu** wzrasta rola przewidywania, wyobraźni strategicznej, mniejsze znaczenie ma planowanie systematyczne. J.C. Collins i J.I. Porras w wyniku analizy praktyk zarządzania stosowanych w najlepszych firmach amerykańskich i światowych stwierdzili, że wizjonerskie organizacje dążą do realizacji wielu celów, a cel osiągnięcia zysków jest tylko jednym z nich, niekoniecznie najważniejszym⁶²⁹. Zarządzanie przedsiębiorcze jest zorientowane na wzrost i w większym stopniu liczy na pojawiające się możliwości niż na posiadane zasoby. Wizja strategiczna organizacji przedsiębiorczej podkreśla nastawienie na innowacje i zachowania przedsiębiorcze. By mogła powstać, niezbędna jest obecność przekonanych proprzedsiębiorczych wśród menedżerów najwyższego szczebla⁶³⁰. Samo stworzenie takiej wizji nie wystarczy, powinno się ją przekazać w dół hierarchii organizacyjnej i sprawić, by została przyjęta, zrozumiana i zaakceptowana przez członków organizacji. Planowanie przedsiębiorcze cechuje się elastycznością, ciągłym integrowaniem celów poszczególnych jednostek organizacyjnych, a także dopasowywaniem celów organizacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Realizacja funkcji **organizowania** wymaga zwiększonego wysiłku menedżerów skierowanego na dopasowanie struktury organizacji do realizacji nowych pomysłów, co oznacza wprowadzenie struktur adaptacyjnych, organicznych, płaskich. Logika podpowiada, że menedżerowie z wizjami przedsiębiorczymi będą

⁶²⁹ J. Collins, J.I. Porras, *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business Essentials, New York 2004, s.10.

⁶³⁰ R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, vol. 33, iss. 1, s. 19-46.

faworyzować struktury o cechach sprzyjających ich realizacji. To takie cechy, jak zdecentralizowane podejmowanie decyzji, mała formalizacja, szeroki zakres kontroli, posiadanie wiedzy eksperckiej zgodnej z zajmowaną pozycją, elastyczność procesów, swobodny przepływ informacji oraz luźne przestrzeganie zasad. Posiadają je struktury organiczne⁶³¹. Większa rozpiętość kierowania pozwoli na wyeliminowanie nadmiernego nadzoru, a delegowanie władzy i odpowiedzialności menedżerom i pracownikom niższego szczebla zwiększy ich decyzyjność i samodzielność. Należy zorganizować pracę w sposób wspierający takie wysiłki, opracować harmonogramy działań zapewniające jednostkom i grupom dodatkowy czas na wdrażanie innowacji. Szanse przedsiębiorcze są często najlepiej rozpoznawane przez tych, którzy mają swobodę wyboru sposobu wykonywania swojej pracy, a oprócz tego są zachęcane do eksperymentowania⁶³².

Przewodzenie skierowane jest na motywowanie zachowań inicjatywnych, innowatorskich, kreatywnych, samodzielnych. Przedsiębiorczością powinna się odznaczać przede wszystkim kadra kierownicza, doprowadzając swoimi decyzjami do tworzenia organizacji przedsiębiorczych. Lider, kierownik-przedsiębiorca odgrywa ważną rolę, dzięki swej aktywnej pozycji życiowej prowadzi organizację w kierunku realizacji coraz ambitniejszych celów. Dąży do rozwoju twórczości, kreatywności podwładnych, umie spojrzeć na znane rzeczy z nowego, nietradycyjnego punktu widzenia, jak również doprowadza do tego, żeby inni też zobaczyli je z tej samej strony⁶³³. S. Jobs, współzałożyciel i prezes firmy Apple, dążąc do pobudzenia twórczości swoich pracowników, umieścił w centralnym holu firmy wspianały fortepian i samochód BMW, obok których na plakacie napisał: „Uważam, że ludziom przychodzą na myśl wielkie idee, kiedy patrzą na wielkie dzieła”⁶³⁴. Jednak odpowiedzialność za przedsiębiorczość nie spoczywa wyłącznie na kierownictwie wyższego szczebla – jest to wspólna odpowiedzialność⁶³⁵. Jak stwierdzili R.G. McGrath i I.C. MacMillan, najważniejsze w pracy lidera organizacji nie jest znalezienie nowych możliwości ani zidentyfikowanie lepszych od konkurencyjnych rozwiązań, jego zadaniem jest stworzenie organizacji, która zrobi to za niego⁶³⁶. Najlepsze światowe przedsiębiorstwa dbają o rozwój i doskonalenie umiejętności menedżerów w zakresie podejmowania ryzyka, rozwoju kreatywności i inteligencji emocjonalnej, sposobów uczenia się, zdobywania wiedzy, kształtowania relacji społecznych.

⁶³¹ H. Barrett, A. Weinstein, op. cit., s. 57-70; D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, op. cit., s. 346-362.

⁶³² D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 30-47.

⁶³³ E. Mieszkajkina, *The role of modern management...*, op. cit., s. 24-25.

⁶³⁴ <http://vasilievaa.narod.ru/ptpu> [dostęp: 20.08.2009].

⁶³⁵ R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, op. cit., s. 30.

⁶³⁶ R.G. McGrath, I.C. MacMillan, *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 301.

Ogromne znaczenie ma wyprzedzająca **kontrola** otoczenia i procesów realizowanych wewnątrz organizacji oraz systematyczna analiza pojawiających się okazji. Odpowiednio zaprojektowany system kontroli powinien obejmować wnikliwe monitorowanie środowiska zewnętrznego, przewidywanie zmian warunków działania i odpowiednie reagowanie na nie. Przedsiębiorcza kontrola jest raczej nieformalna, oparta o liczne kryteria, zdecentralizowana. Nie może być nadmierna i ograniczająca inicjatywę pracowników.

Zarządzanie przedsiębiorcze oznacza nieustanną gotowość i zdolność podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski rozmaitych problemów, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, a także elastyczne przystosowanie się do zmieniających się warunków funkcjonowania, tworzenie wartości dla klientów oraz rozwijanie zachowań przedsiębiorczych personelu. Cechy charakterystyczne zarządzania przedsiębiorczego to ekspansywność, czyli wyznaczanie ambitnych celów, dążenie do dorównania najlepszym oraz innowacyjność – ciągłe poszukiwanie i wprowadzanie twórczych ulepszeń. Wyzwolenie się z niektórych „prawd” i „zasad” przyjętych jako pewniki reguł postępowania, krępujących czy wręcz zabijających kreatywność menedżerską, jest ważne w zachowaniach przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość nie musi oznaczać fajerwerków, lecz może być realizowana rozważnie, konsekwentnie z rozległą wizją i wówczas prowadzić do powstania firm wizjonerskich, a więc takich, które się nie starzeją z upływem czasu, ciągle są najlepsze. Zarządzanie przedsiębiorcze to nie tylko sukcesy i powodzenia, lecz także błędy i porażki. Zależą od jakości i konkretnych działań kierownictwa i personelu, jak również od tego, na ile działania te uwzględniają istniejące w organizacji realia i są wpisane w ogólną logikę jej rozwoju. Nie można liczyć na efektywną realizację celów, dopóki menedżerowie nie poznają od podstaw obiektu zarządzania, wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań jego działalności. Przy czym nie chodzi tu o kompleksowe zdiagnozowanie poszczególnych elementów czy podsystemów, lecz o poznanie organizacji jako samodzielnej całości, jej tożsamości, charakterystyk i logiki rozwoju⁶³⁷.

Zbudowanie systemu zarządzania efektywnego i skutecznego nie jest zadaniem łatwym. Nie można osiągnąć tego przez przypadek. Konieczna jest tu wiedza w zakresie podstawowych zasad i współczesnych tendencji kierowniczych. Jakość zarządzania staje się kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji niezależnie od jej rozmiarów, branży, rynku. Nie raz podejmowane były próby rozwiązania problemu podniesienia jakości zarządzania na wzór zarządzania jakością towarów lub usług. To się jednak nigdy nie udało. Jedną z najważniejszych zasad współczesnego zarządzania jest unikatowość strategii. Tylko niepowtarzalna, przemyślana, z zapewnionymi zasobami, technologiami i wykwalifikowanymi

⁶³⁷ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005, s. 83; C. Eliasson, J. Wiklund, P. Davidsson, *Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombinations*, Babson College, Wellesley 2002, s. 152.

ludźmi strategia rozwoju może wyprowadzić organizację na pozycję lidera⁶³⁸. Takie niezwykle strategie potrafią opracować jedynie menedżerowie przedsiębiorczy. Jednym z ich kluczowych celów jest pobudzanie wewnętrznej przedsiębiorczości, zachęcanie do bycia innowatorem każdego pracownika⁶³⁹. Jeżeli kadra kierownicza będzie w sposób rutynowy realizować swoje zadania, koncentrować się na sprawach bieżących, podejmować decyzje tradycyjne, powtarzalne, to może doprowadzić do utraty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

S. Denning uważa, że świat biznesu zasadniczo się zmienił i że praktyki zarządzania, które sprawdzały się w XX w., nie pasują do dzisiejszych czasów. Proponuje on przeprowadzić radykalną rewolucję w zarządzaniu dzięki siedmiu zasadom. Trzy z nich dotyczą klientów: konieczność koncentracji na ich zadowoleniu, dopasowanie procesów wewnętrznych do schematów ich zachowań oraz zapewnienie wartości podczas przeprowadzenia każdej transakcji z klientem. Trzy kolejne dotyczą organizacji pracy zespołowej: mają to być zespoły samoorganizujące się, dążące do samodoskonalenia, z przemyślanym i dobrze funkcjonującym systemem informacyjnym. Ale podstawowym warunkiem takiego funkcjonowania staje się realizacja zasady siódmej – interaktywnej komunikacji polegającej na używaniu stylu narracyjnego, zadawaniu otwartych pytań i uważnym słuchaniu⁶⁴⁰. Dzięki wdrożeniu tych zasad firma może realizować proces ciągłej innowacji, stając się organizacją przedsiębiorczą.

4.3.2. Zarządzanie przedsiębiorcze, rozwój przedsiębiorczy

H.H. Stevenson zdefiniował zarządzanie przedsiębiorcze jako zbiór praktyk zarządzania opartych na szansach, które mogą pomóc organizacji zachować lub zdobyć kluczową pozycję i przyczynić się do tworzenia wartości tak dla niej samej, jak i dla społeczeństwa. W jego ujęciu przedsiębiorczość to podejście do zarządzania skoncentrowane na poszukiwaniu i wykorzystywaniu szans bez względu na obecnie kontrolowane zasoby⁶⁴¹. D.L. Day zdefiniował zarządzanie przedsiębiorcze jako wszystkie działania w zakresie zarządzania, oparte na podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju innowacji na podstawie nowych lub inaczej skonfigurowanych już posiadanych zasobów w różnych sferach organizacyjnych⁶⁴². H.H. Stevenson i J.C. Jarillo w 1990 r. jako jedni z pierwszych

⁶³⁸ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji*. „Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 37, s. 161-168.

⁶³⁹ M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 169.

⁶⁴⁰ S. Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*, tłum. Rentier-Lang Cezary Welsyng, Helion, Gliwice 2012, s. 12.

⁶⁴¹ H.H. Stevenson, *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working Paper, 1983, 9-384-131, s. 2-3.

⁶⁴² D.L. Day, *Research linkages between entrepreneurship and strategic management*, [w:] D.L. Sexton, J.D. Kasarda (red.), *The state of entrepreneurship*, PWS-Kent, Boston 1992, s. 177-163.

uzasadnili, że zarządzanie przedsiębiorcze w organizacji stanowi składową paradygmatu przedsiębiorczości. Była to odpowiedź na pojawiające się w literaturze na temat przedsiębiorczości poglądy, że przedsiębiorczość radykalnie różni się od zarządzania korporacją/dużą organizacją, że koncepcja przedsiębiorczości organizacyjnej jest czymś w rodzaju oksymoronu. Podkreślili oni, że zachowań przedsiębiorczych w zakresie zarządzania można uczyć⁶⁴³. Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga więc opracowania i wdrożenia polityki oraz odpowiednich działań praktycznych w wielu sferach i dziedzinach. Jego wymiary podano w tabeli 4.3.

Uwzględniając przedstawione w tabeli wymiary, można powiedzieć, że zarządzanie przedsiębiorcze integruje działania o charakterze przedsiębiorczym (szukanie okazji, niepewność, ryzyko) z działaniami o charakterze strategicznym (dążenie do wzrostu, rozwoju, wysokiej efektywności). Maksymalne efekty można uzyskać wtedy, gdy działania te będą komplementarne, a nie stosowane zamiennie. Aspekt przedsiębiorczości dotyczy tworzenia i alokacji zasobów, podczas gdy integracja polega na zarządzaniu tym, co przedsiębiorczość tworzy. Współdziałanie elementów strategii biznesowej i przedsiębiorczej decyduje o tym, w jaki sposób firma osiąga przewagę konkurencyjną⁶⁴⁴. P.H. Phan, M. Wright, D. Ucbasaran i W.L. Tan w zarządzaniu przedsiębiorczym wyróżniają dwa odrębne, ale pokrewne zjawiska: działania w zakresie tworzenia innowacji, nowych przedsięwzięć (mogą to być nowo utworzone jednostki organizacyjne wewnętrzne lub zewnętrzne) oraz działania w zakresie odnowy organizacyjnej, które zwiększają zdolność organizacji do konkurowania i podejmowania ryzyka⁶⁴⁵. J. Lichtarski i M. Karaś wskazują trzy typy aktywności: tworzenie nowych jednostek w ramach istniejących korporacji, transformację istniejących organizacji oraz innowacje. Mogą one być ze sobą powiązane, lecz nie muszą⁶⁴⁶.

M. Bratnicki, przedstawiając istotę przedsiębiorczego rozwoju organizacji, pisze, że jego struktura obejmuje: 1) współewolucję organizacji i jej otoczenia, 2) potencjał strategiczny, 3) przedsiębiorcze zdolności dynamiczne, 4) orientację przedsiębiorczą, 5) aktywność przedsiębiorczą, 6) efektywność organizacji. Jest on w związku z tym „dialektycznym procesem współewoluowania organizacji i jej otoczenia, służącym budowaniu przewagi konkurencyjnej i kreowaniu bogactwa za pomocą rozpoznawania, odkrywania i eksploataowania szans na drodze zarządzania strategicznym potencjałem organizacji wykorzystującym

⁶⁴³ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, op. cit., s. 17-27.

⁶⁴⁴ S. Dhliwayo, J. van Vuuren, *The relationship between strategic planning and entrepreneurship: a paradox*, „Asian Journal of Business and Management Sciences” 2011, vol. 1, no. 3, s. 23-33.

⁶⁴⁵ P.H. Phan, M. Wright, D. Ucbasaran, W.L. Tan, *Corporate entrepreneurship. Current research and future directions*, „Journal of Business Venturing” 2009, vol. 24, s. 197-205.

⁶⁴⁶ J. Lichtarski, M. Karaś, *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003, s. 18.

Tabela 4.3. Wymiary zarządzania przedsiębiorczego

Wymiar	Charakterystyka
1. Orientacja strategiczna	1.1. Ukierunkowanie na realizację wizji i misji 1.2. Budowa strategii na podstawie szans obecnych w otoczeniu, a nie zasobów koniecznych do ich wykorzystania 1.3. Szanse kontrolują strategię działania 1.4. Duże i szybkie angażowanie się w podejmowanie szans
2. Orientacja na szanse	2.1. Skoncentrowanie uwagi kierownictwa na okazjach, bez względu na aktualnie kontrolowane zasoby 2.2. Koncentracja na działaniu, szybkie wprowadzenie radykalnych zmian 2.3. Plan przeplata się z działaniem 2.4. Szanse są zarówno zjawiskami obiektywnymi, jak i subiektywnymi – mogą mieć pochodzenie egzogeniczne (z szeroko rozumianego otoczenia), a mogą być ukształtowane przez samych przedsiębiorców 2.5. Zaangażowanie w proces identyfikacji szans osób na stanowiskach niekierowniczych
3. Orientacja na efektywność	3.1. Systematyczne mierzenie, a przynajmniej oszacowanie efektywności firmy jako przedsiębiorcy i innowatora 3.2. Stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności 3.3. Nastawienie na uzyskanie efektów, nawet kosztem przestrzegania formalnych reguł i procedur
4. Orientacja na zasoby	4.1. Efektywne wykorzystywanie zasobów 4.2. Pozyskanie nowych zasobów oraz łączenie istniejących w unikalny, innowacyjny sposób 4.3. Dopasowywanie i poszukiwanie zasobów pod zgłoszone pomysły 4.4. Dążenie do zmniejszania ilości potrzebnych zasobów i ich optymalnego wykorzystywania 4.5. Koordynacja kluczowych zasobów niebędących w posiadaniu organizacji 4.6. Zapewnienie możliwości uzyskania dostępu do zasobów rozproszonych w całej organizacji, bez potrzeby ustanawiania wcześniejszej, rygorystycznej procedury przyznawania środków 4.7. Równe angażowanie się w rozwój zasobów materialnych i niematerialnych 4.8. Ocena zasobów pod kątem ich wartości, rzadkości, trudności do naśladowania i zastąpienia
5. Orientacja na innowacje	5.1. Chłonność na innowacje 5.2. Postrzeganie zmian jako okazji, a nie zagrożenia 5.3. Przeznaczenie na innowacje zasobów finansowych, przydzielenie najlepszych pracowników

Wymiar	Charakterystyka
6. Struktura zarządzania	6.1. Struktura organiczna płaska, elastyczna, z nieformalnymi, wielorakimi więziami 6.2. Łączenie stanowisk pracy w grupy robocze, praca w zespołach 6.3. Decentralizacja, rozległe delegowanie uprawnień 6.4. Konstrukcja struktury organizacyjnej ułatwiająca obsadę stanowisk, wynagradzanie, motywowanie pracowników 6.5. Odpowiedzialność za osiągnięcie celu 6.6. Elastyczność działania, koncentrowanie się na przyszłości, a nie wcześniejszych doświadczeniach 6.7. Różnorodność stylów zarządzania 6.8. Autonomia pracowników 6.9. Szkolenie pracowników w zakresie umiejętności przedsiębiorczych 6.10. Ułatwienie powstawania nieformalnych, wewnętrznych i zewnętrznych sieci komunikacyjnych 6.11. Duża rola samokontroli
7. Filozofia wynagradzania	7.1. Ocenianie, wynagradzanie i awansowanie pracowników w zależności od udziału w tworzeniu i wzroście wartości oraz ilości zachowań przedsiębiorczych 7.2. Uzależnienie wynagrodzenia pracowników od sukcesu projektu 7.3. Nagradzanie pomysłów, propozycji i nowych rozwiązań 7.4. Stosowanie rozmaitych metod i form motywowania i wynagradzania
8. Orientacja na wzrost	8.1. Główny cel – szybki wzrost 8.2. Rozwój ma najważniejsze znaczenie, przy akceptacji związanego z tym ryzyka 8.3. Rozwój jest możliwy dzięki wykorzystaniu szans, utracone szanse to niepowodzenie
9. Kultura przedsiębiorczości	9.1. Postrzeganie i traktowanie pracowników jako intraprzedsiebiorców 9.2. Niezależność, autonomia, a jednocześnie odpowiedzialność pracowników 9.3. Promowanie i zachęcanie do działań przedsiębiorczych, własnej inicjatywy, pomysłowości, wymiany wiedzy, myśli i idei, poszukiwania szans 9.4. Stworzenie klimatu przedsiębiorczości, twórczości, zorganizowania się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy 9.5. Tolerancja niepowodzenia, eliminacja strachu przed konsekwencjami niepowodzenia 9.6. Wzajemne zaufanie członków organizacji 9.7. Komunikowanie się horyzontalne i oddolne 9.8. Częste komunikowanie się pracowników o odmiennych poglądach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Epistemology, opportunities and entrepreneurship. Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012)*, „Academy of Management Review” 2013, vol. 38. no. 1, s. 154-157; M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 109-110; T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, op. cit., s. 953-968; P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 163-168; W. Dyduch, *Pomiar...*, op. cit., s. 114-118; H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, op. cit., s. 17-27.

przedsiębiorcze dynamiczne zdolności i ukierunkowanym przez orientację przedsiębiorczą⁶⁴⁷.

W badaniach na temat przedsiębiorczego rozwoju organizacji podkreśla się, że jest on wynikiem synergii współdziałania trzech wymiarów jej funkcjonowania: indywidualnego, organizacyjnego i środowiskowego⁶⁴⁸. J.R. Baum, E.A. Locke i K.G. Smith opracowali kompleksowy model rozwoju organizacji, oparty na następujących czynnikach sukcesu: cechy osobowe intraprzedsiebiorców, kompetencje osobiste i menedżerskie, motywacja, strategie konkurencji i środowisko biznesowe. Potwierdzili oni, że kompetencje menedżerskie, motywacja i strategia konkurencji mają znaczny bezpośredni wpływ na rozwój organizacji, a cechy osobiste, ogólne kompetencje i środowisko – efekty pośrednie. Wniosek jest taki, że rozwój organizacji zależy od tego, czy menedżerowie i pracownicy są proaktywni, czy posiadają odpowiednie umiejętności techniczne, organizacyjne i rynkowe, czy są wysoce zmotywowani, czy mają jasną wizję rozwojową, ambitne cele⁶⁴⁹.

Analizując wymiary zarządzania przedsiębiorczego, można stwierdzić, że jego celem jest podwyższenie sprawności i skuteczności organizacji oraz jej przedsiębiorczy rozwój poprzez: aktywizację potencjału twórczości i kreatywności pracowników, bardziej efektywne wykorzystanie zasobów, szybszą niż konkurencja reakcją na zmiany potrzeb klientów, sprawne wprowadzanie innowacji technicznych, organizacyjnych i innych, budowanie podstaw dla dalszego wzmocnienia swojej pozycji rynkowej.

Podsumowując, można zaproponować następującą **definicję zarządzania przedsiębiorczego**: jest to zbiór praktyk zarządzania charakteryzujących się orientacją na wykorzystanie egzogenicznych i endogenicznych szans, popartych gotowością do innowacji i proaktywną kulturą organizacyjną, inspirowanych przez kompetentną kadrę kierowniczą, których wdrożenie ma pozytywny wpływ na wyniki firmy. Upraszczając, można powiedzieć, że zarządzanie przedsiębiorcze to zarządzanie wzbogacone o wszelkiego rodzaju działania przedsiębiorcze.

4.3.3. Kształtowanie zarządzania przedsiębiorczego

Kreowanie i rozwijanie przedsiębiorczości wewnętrznej wymagają wprowadzenia odpowiedniej praktyki zarządzania w firmie.

⁶⁴⁷ M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Konstrukty i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 39.

⁶⁴⁸ J.G. Covin, D.P. Slevin, *High growth transitions. Theoretical perspectives and suggested directions*, [w:] D.L. Sexton, R.W. Smilor (red.), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago 1997, s. 99-126; M.B. Low, I.C. MacMillan, *Entrepreneurship. Past research and future challenges*, „Journal of Management” 1988, no. 14, s. 139-151.

⁶⁴⁹ J.R. Baum, E.A. Locke, K.G. Smith, *A multidimensional model of venture growth*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 2, s. 292-303.

Proces przedsiębiorczy powinien rozpocząć się na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Kadra kierownicza ma opracować politykę przedsiębiorczości, przedstawiać i promować ją wśród pracowników firmy, wywierać wpływ na ich postawy i wartości. Jednym z głównych składników tej polityki powinno być rozwijanie umiejętności wszystkich zatrudnionych, ich zdolności do innowacyjności i twórczego rozwiązywania problemów. Można to osiągnąć nie tylko dzięki szkoleniu i doskonaleniu kadry. Regularnie organizowane, dobrze zaplanowane i przygotowane spotkania kierownictwa z załogą pozwolą udoskonalić komunikację pionową. Jak podkreśla P.F. Drucker, pomagają one pracownikom spojrzeć na firmę jako całość, zrozumieć, co jest ważne dla naczelnego kierownictwa i dlaczego. Pomagają kierownikom poznać wartości, motywacje, problemy ich podwładnych. I co najważniejsze, są najskuteczniejszym sposobem „zaszczepiania przedsiębiorczej wizji” w całej firmie⁶⁵⁰.

Zadaniem kadry kierowniczej jest opracowanie wizji przyszłości (często dość odległej) oraz strategii wprowadzania zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji⁶⁵¹. Następnie wyraźnie sformułowanie celów procesów przedsiębiorczych, ustalenie indywidualnych obowiązków i odpowiedzialności⁶⁵². Jak pisze M. Bratnicki, „wizja i działania menedżerskie mają znaczenie trudne do przecenienia w procesach aktywnego identyfikowania, interpretowania i działania wokół wczesnych sygnałów pochodzących ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego oraz ustawiania organizacji w pozycji dogodnej do wykorzystywania szans”⁶⁵³. Wizja i cele przekazywane są wszystkim pracownikom, których współpraca może być potrzebna dla ich osiągnięcia. Dlatego tak ważny jest dobrze funkcjonujący system wymiany informacji między menedżerami a przedsiębiorcami wewnętrznymi⁶⁵⁴. Systemy informacyjne powinny umożliwiać bezpośredni kontakt między kadrą kierowniczą a innowatorami, posiadać duże zasoby wiedzy oraz możliwości jej wykorzystania i rozpowszechniania we właściwy sposób.

Odpowiednio zaprojektowana struktura organizacyjna będzie sprzyjać i wzmacniać zarządzanie przedsiębiorcze. Tradycyjne organizacje bazują na strukturach biurokratycznych, które pozwalają zapewnić efektywną pracę i eliminować błędy, wzmacniając autorytet formalny menedżerów i posłuszeństwo podwładnych. Biurokratycznym mechanistycznym strukturom towarzyszy scentralizowane podejmowanie decyzji, wysoce sformalizowane zasady i wysoce wyspecjalizowane zadania. Te cechy są sprzeczne z zarządzaniem przedsiębiorczym.

⁶⁵⁰ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 170-171.

⁶⁵¹ S. Spinelli, R.J. Adams, op. cit., s. 36.

⁶⁵² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 180.

⁶⁵³ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 241.

⁶⁵⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, op. cit., s. 180.

Bazować należy na strukturach elastycznych, adaptacyjnych, organicznych, wykazujących zdolności dostosowania się do zmiennych warunków – macierzowych, procesowych, płaskich. Tego typu struktury sprzyjają zachowaniom przedsiębiorczym, są bardziej przystosowalne do otwartego komunikowania się, elastycznej kontroli i oceny⁶⁵⁵. Przedsiębiorczość w dużej mierze zależy od tego, co się dzieje w dolnej części struktury organizacyjnej, na ile pracownicy mają prawo do podejmowania decyzji, czy są inspirowani do bycia innowacyjnymi.

Przedsiębiorczość należy traktować jako ważne kryterium osobowościowe w trakcie rekrutacji i doboru pracowników, podczas ich oceny i planowania kariery zawodowej w organizacji. Na kolejnych etapach procesu zarządzania zasobami ludzkimi ważne jest, by dobrać odpowiednie programy szkolenia i doskonalenia ukierunkowane na kształtowanie proaktywnych, kreatywnych postaw oraz stworzyć systemy motywowania nagradzające przedsiębiorcze myślenie i działanie. Styl kierowania menedżerów powinien być delegujący, umożliwiać swobodę działania, rozwijać innowacyjność wśród podwładnych, nie może ograniczać innowacyjności i chęci wprowadzenia zmian. Uwagę należy skupiać nie na sposobie realizacji celów przez wykonawców (to jest przestrzeń dla inicjatywy i kreatywności), a na osiągnięciu przez nich określonych efektów. W proces przedsiębiorczy najpierw zaangażują się najbardziej aktywni z nich. Wsparcie ze strony przełożonych, umożliwiający sprawny realizację nowych pomysłów na wszystkich etapach, odpowiednie inspirowanie, motywowanie, nagradzanie za wprowadzenie twórczych rozwiązań spowodują, że inni, mniej przedsiębiorczy pracownicy włączą się w te działania⁶⁵⁶. Zdaniem T. Piecuch, intraprzsiębiorcy to strategiczny zasób każdej organizacji – ich zaangażowanie, otwartość na nowości, odwaga w działaniu, umiejętność podejmowania śmiałych decyzji, kreatywność są głównym źródłem innowacji. Wymagają jednak odpowiedniego traktowania, ponieważ realizują specyficzne, trudne zadania. Nie wszystkie instrumenty motywowania w ich przypadku okazują się skuteczne, najlepiej jest opierać się na różnorodnych instrumentach pozytywnych, oddziałujących w głównej mierze na wzmocnienie wewnętrznej motywacji⁶⁵⁷. Przedsiębiorca wewnętrzny posiada umiejętność twórczego myślenia i wprowadzenia innowacji, akceptuje ciągłe, nawet radykalne zmiany i inicjuje je, mając ku temu okazję, jednak woli być zatrudniony w organizacji, która daje mu większe bezpieczeństwo niż w przypadku prowadzenia własnej firmy⁶⁵⁸.

⁶⁵⁵ D.P. Slevin, J.G. Covin, *Juggling entrepreneurial style and organizational structure – how to get your act together*, „MIT Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 2, s. 43-53.

⁶⁵⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, op. cit., 180.

⁶⁵⁷ T. Piecuch, *Motywowanie do intraprzsiębiorczości*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2016, t. 8(44), nr 2, s. 151-166.

⁶⁵⁸ H. Biernok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 1: *Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, wyd. 4, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 103.

Sukces przedsiębiorczy można osiągnąć jedynie dzięki współpracy, dlatego warto zadbać o wzajemny szacunek, otwartość, zaufanie i lojalność w zespołach i w całej organizacji. Reguły typu: nie wychylaj się, nie popełniaj błędów, nie przejawiaj inicjatywy, lecz czekaj na instrukcje, wymagają zastąpienia nowymi normami wspierającymi aktywność, inicjatywę, eksperymentowanie, myślenie i działanie perspektywiczne⁶⁵⁹. Kreatywne zespoły są kluczowym składnikiem sukcesu każdego nowego przedsięwzięcia. Tworzą i prowadzą je liderzy, którzy odgrywają ważną rolę zarówno jako członkowie zespołów, jak i trenerzy. Zdaniem J.A. Timmonsa, lider powinien: uczyć się i uczyć – szybciej, lepiej; pokonywać niesprzyjające sytuacje, być odpornym na niepowodzenia; wykazywać się integralnością, niezawodnością, uczciwością, budować przedsiębiorczą kulturę organizacyjną. O jakości zespołu świadczą: odpowiednie doświadczenie i osiągnięcia; motywacja do poszukiwania doskonałych rozwiązań; zaangażowanie, determinacja i wytrwałość; tolerancja ryzyka, niejasności i niepewności; kreatywność; samokontrola; zdolność do adaptacji; skoncentrowanie się na szansach; przywództwo i odwaga; dobra komunikacja⁶⁶⁰. Pracownicy w ramach autonomicznych jednostek organizacyjnych mają dość duży zakres swobody działania, który powinien być uzupełniony przez wzorce zawarte w kulturze organizacyjnej. Normy kultury organizacyjnej zastąpią formalne standardy, bezpośrednio regulujące działania personelu⁶⁶¹. W. Dyduch pisze, że rozwijanie przedsiębiorczości na podstawie kapitału społecznego organizacji prowadzi do powstania dynamicznych sieci kontaktów i współpracy wielu uczestników. Pozwalają one na zdobywanie nowych kompetencji, tworzenie korytarzy informacyjnych oraz więzi łączących organizację z jej otoczeniem⁶⁶².

Kultura organizacyjna może zostać jednym z podstawowym czynników kształtowania aktywnych postaw pracowników organizacji, jeśli będzie oparta o wzorce promujące kreatywność, niestandardowy sposób myślenia, współpracę, zaangażowanie i zaufanie, wysoki profesjonalizm, chęć uczenia się i poszerzania kompetencji, elastyczność w myśleniu i działaniu. L.H. Chung i P.T. Gibbons argumentują, że przedsiębiorczość organizacyjna może być we właściwy sposób rozwijana i kontrolowana tylko przez odpowiednią kulturę organizacyjną⁶⁶³. Na przedsiębiorczy system wartości składają się⁶⁶⁴:

⁶⁵⁹ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 44; B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 29.

⁶⁶⁰ S. Spinelli, R.J. Adams, op. cit., s. 113.

⁶⁶¹ L. Kozioł, *Determinanty i strategie przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2006, nr 1(9), s. 157.

⁶⁶² W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 44-48.

⁶⁶³ L.H. Chung, P.T. Gibbons, op. cit., s. 10-30.

⁶⁶⁴ S. Spinelli, R.J. Adams, op. cit., s. 281.

- wiara i zaangażowanie w rozwój, osiągnięcia i sukces;
- poczucie wspólnoty, priorytetem zespołu są wspólne cele, a nie indywidualne osiągnięcia;
- większe zaangażowanie menedżerów w realizację zadań i celów, mniejsze znaczenie mają status, władza i osobista kontrola;
- w dyskusjach ważniejsze są dowody, kompetencje i logika argumentów mających wpływ na ważne decyzje niż status lub formalna pozycja dyskutantów.

R.M. Kanter twierdzi, że zasady przedsiębiorczości wdrażane do tradycyjnej korporacji łączą kreatywność z dyscypliną korporacyjną i pracą zespołową. To nie ułatwia zarządzania, ale pozwala uzyskać równowagę organizacyjną: należy odciąć się od przeszłości i rozwijać się, przyciąć to, co niepotrzebne i budować dalej, osiągnąć więcej i robić to w nowych obszarach, dysponując mniejszymi zasobami⁶⁶⁵. Przedsiębiorczość menedżerów uwidacznia się „przez wybór odpowiedniej strategii, tworzenie prostych, niezbiurokratyzowanych struktur, wprowadzanie systemów motywacyjnych promujących innowacyjność, inicjatywę, samodzielność, unikanie przerostu administracji, a także wybór właściwych form kontroli”⁶⁶⁶. Proces kierowniczy ma być ukierunkowany na kształtowanie postaw i mentalności sprzyjających otwartości na nowości i zmiany oraz poszerzanie kompetencji. Dlatego ważnym procesem w zarządzaniu przedsiębiorczym jest organizacyjne uczenie się. Jest ono ważnym elementem przedsiębiorczego rozwoju organizacji, integralną składową wszelkich przedsięwzięć rozwojowych⁶⁶⁷. Osoby zaangażowane w działania przedsiębiorcze zastanawiają się nad swoimi doświadczeniami i integrują to, czego się nauczyli. Wnioski z przeszłości mogą pomóc w kształtowaniu przyszłości. Zewnętrznie i wewnętrznie warunki funkcjonowania organizacji często ulegają zmianom, a to oznacza konieczność dostosowania się do nowej sytuacji. Do uczenia się skłania i sukces, i porażka. Ponieważ proces ten wymaga czasu, warto dzielić się wiedzą⁶⁶⁸.

Pamiętając o tym, że każda organizacja ma ograniczone zasoby, kadra kierownicza powinna zadbać o ustalanie priorytetów, oceniając zgłaszane pomysły i przedsięwzięcia w kategoriach możliwych do osiągnięcia efektów, szans powodzenia i ryzyka związanego z ich realizacją. Należy mierzyć efektywność działalności przedsiębiorczej. Zdaniem P.F. Druckera, „tylko wtedy, kiedy efektywność przedsiębiorczości będzie przedmiotem oceny, stanie się ona działaniem”⁶⁶⁹.

⁶⁶⁵ R.M. Kanter, *When giants learn to dance. Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*, Simon & Schuster, New York 1989, s. 9-10, 31.

⁶⁶⁶ B. Bojewska, *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 73.

⁶⁶⁷ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna...*, op. cit., s. 147-148.

⁶⁶⁸ E. Rasmussen, S. Mosey, M. Wright, *The evolution of entrepreneurial competencies. A longitudinal study of university spin-off venture emergence*, „Journal of Management Studies” 2011, vol. 48, no. 6, s. 1314-1345; S.A. Zahra, M. Wright, S.G. Abdelgawad, op. cit., s. 7.

⁶⁶⁹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 172.

Zarządzanie przedsiębiorcze, zdaniem W. Dyducha, obejmuje następujące składniki⁶⁷⁰:

- redefinicja celów: włączenie celów intraprzsiębiorczości do celów poszczególnych jednostek, współpraca menedżerów z pracownikami w procesie ustalania celów;
- system nagradzania: zorientowanie na promowanie zachowań przedsiębiorczych, wspieranie twórczości i innowacyjności;
- porozumiewanie się: otwarte, szczere wsparcie dla intraprzsiębiorców, ułatwiający wymianę informacji, pomysłów, pobudzający efekt synergii;
- wkład pracowników: zapoznavanie się i wykorzystywanie pomysłów, poglądów, doświadczenia pracowników niższych szczebli, partycypacyjny styl zarządzania;
- elastyczność: ograniczenie odgórnego nadzoru, innowacje w zarządzaniu, zezwolenie na podejmowanie ryzyka przez członków organizacji;
- legitymacja: zachęcanie pracowników do działania tak, jak we własnej firmie.

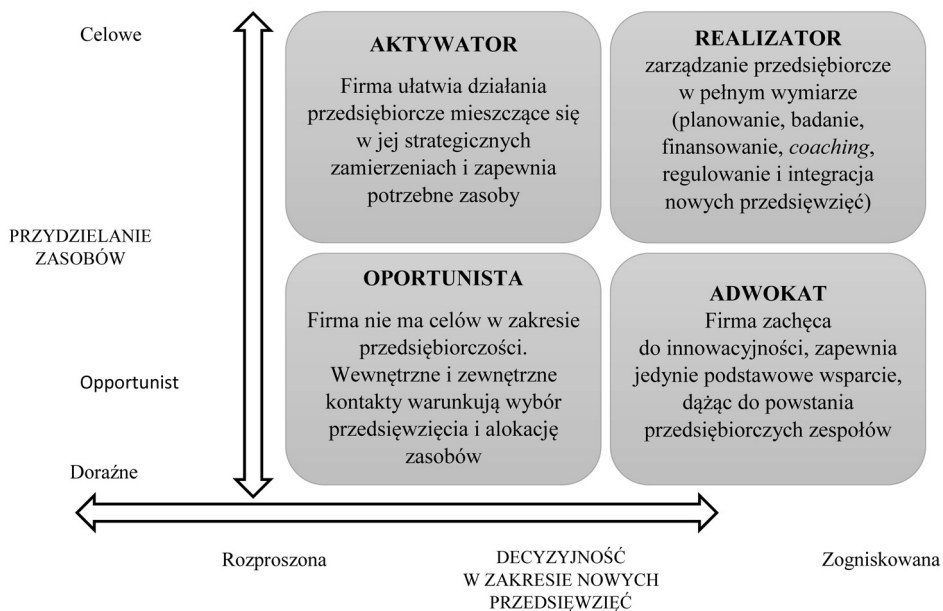
A.P. Wiatrak zwraca uwagę na to, że kształtowanie zarządzania przedsiębiorczego polega na wprowadzaniu zmian organizacyjnych o charakterze innowacyjnym, które burzą istniejącą równowagę. Strategia organizacji i sposób zarządzania będą wspierały te zmiany, jeśli zapewnią: budowanie świadomości i tworzenie klimatu przedsiębiorczości, aktywizację postaw przedsiębiorczych pracowników, rozwijanie ich wiedzy i kreatywności. Od poziomu wiedzy oraz umiejętności łączenia i wykorzystania różnych jej rodzajów zależą wyniki organizacji i jej pozycja konkurencyjna⁶⁷¹.

Interesujące badania na temat zarządzania przedsiębiorczego przeprowadzili R.C. Wolcott i M.J. Lippitz. Stwierdzili oni, że firmy mają różne podejścia do przedsiębiorczości organizacyjnej i zidentyfikowali dwa wymiary, które je wyróżniają. Pierwszy wymiar to główny decydent: kto w organizacji podejmuje ostateczne decyzje odnośnie do nowych przedsięwzięć? Drugi dotyczy zasobów: czy na nowe przedsięwzięcia celowo przeznaczają się określone zasoby? Czy są one przydzielane w sposób doraźny? Razem te dwa wymiary generują matrycę z czterema dominującymi modelami (rys. 4.9). Każdy model przedstawia inne podejście do zarządzania przedsiębiorczego.

Model oportunisty oznacza decyzyjność rozproszoną i alokację zasobów *ad hoc*. Praktycznie wszystkie firmy zaczynają jako oportuniści. Przedsiębiorczość w organizacji opiera się na wysiłkach i spontaniczności odważnych innowatorów, którzy walczą z przeciwnościami, rozwijając nowe przedsięwzięcia. Ten model sprawdza się tylko w kulturach otwartych na eksperymenty, opartych na zaufaniu i nieformalnych kontaktach. Jeśli celem firmy jest rozwój, menedżerowie

⁶⁷⁰ W. Dyduch, *Pomiar...*, op. cit., s. 122-123.

⁶⁷¹ A.P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2, s. 39-50.



Rysunek 4.9. Modele zarządzania przedsiębiorczego

Źródło: R.C. Wolcott, M.J. Lippitz, *The four models of corporate entrepreneurship*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 49, no 1, s. 77.

powinni zmienić to rozproszone, dorażne podejście na bardziej dojrzałe, zorganizowane. **Model aktywatora** to rozproszona decyzyjność i przydzielanie zasobów na działania przedsiębiorcze. Podstawowym założeniem jest to, że pracownicy w całej organizacji zaangażują się w opracowanie nowych przedsięwzięć, jeśli otrzymają odpowiednie wsparcie ze strony organizacji. Oprócz przeznaczania zasobów na potrzeby przedsiębiorczości, istotny jest także odpowiedni dobór pracowników i ich rozwój. Firma ułatwia działania przedsiębiorczych pracowników i zespołów w zakresie sprawdzonych koncepcji mieszczących się w jej strategicznych zamierzeniach. Rozwijana jest kultura innowacji. **Model adwokata** przewiduje wyraźnie określone prawa decydowania o nowych przedsięwzięciach i dorażne przydzielanie zasobów. Firma promuje przedsiębiorczość i zachęca pracowników do kreatywności i innowacyjności, zapewnia jedynie podstawowe zasoby. Celem jest stopniowe przekształcanie jednostek organizacyjnych w przedsiębiorcze zespoły. Liderami tych działań są pracownicy z doświadczeniem innowacyjnym oraz trenerzy w zakresie przedsiębiorczości. Ważna jest umiejętność tworzenia współpracy w ramach sieci wewnętrznych i zewnętrznych. **Model realizatora** to także wyraźnie określone prawa decydowania o nowych przedsięwzięciach i przydzielanie zasobów potrzebnych do ich realizacji. Celem jest aktywacja „ukrytych” przedsiębiorców oraz zachęcanie do współpracy różnych

jednostek przy tworzeniu i realizacji nowych pomysłów. W tym przypadku powstają najbardziej ambitne, przekrojowe przedsięwzięcia. Realizowane jest zarządzanie przedsiębiorcze w pełnym wymiarze przez planowanie, badanie, finansowanie, coaching, regulowanie i integrację nowych przedsięwzięć. Obecne jest dobre współdziałanie przedsiębiorców-przywódców z pracownikami, są rozmaite zachęty do rozwoju innowacyjnej kariery w firmie. W modelu oportunistycznym zarządzanie ma małe szanse, by stać się w pełni przedsiębiorcze. W pozostałych modelach na miejsce aktywne zarządzanie przedsiębiorczością organizacyjną, ale na różne sposoby. Menedżerowie powinni wybrać model najlepiej odpowiadający sytuacji ich firmy i panującej kultury⁶⁷².

4.3.4. Determinanty zarządzania przedsiębiorczego

Porównując opinie badaczy na temat zarządzania dużymi i małymi firmami, można stwierdzić, że to te drugie są bardziej elastyczne, lepiej i łatwiej radzą sobie z przedsiębiorczością. S.D. Dobrev i W.P. Barnett uważają, że bariery organizacyjne w zakresie przedsiębiorczości rosną wraz z rozwojem firmy. Gdy zwiększa ona swój rozmiar, jej członkowie częściej komunikują się między sobą niż z osobami z otoczenia, a tym samym mają mniej możliwości w zakresie przedsiębiorczości. W małych firmach pracownicy mają bardziej zróżnicowane, wielofunkcyjne zestawy zadań, które z większym prawdopodobieństwem zapewnią dostęp do nowych informacji i możliwości niż bardziej jednolite kontakty w ramach większej firmy, bazującej na głębszej specjalizacji przy organizacji pracy. Rozwój organizacji prowadzi w kierunku racjonalnej biurokracji, formalizacji, konformizmu, rozbudowania hierarchii, co zakłóca absorbowanie informacji z zewnątrz, szczególnie opartych na nieformalnych kontaktach. To powoduje, że źródeł pomysłów jest coraz mniej, proponowane nowe rozwiązania mało się od siebie różnią, przedsiębiorczość jest hamowana⁶⁷³. Systemy zarządzania większych organizacji posiadają cechy utrudniające i hamujące innowacyjność i przedsiębiorczość⁶⁷⁴:

- sformalizowany proces opracowania strategii spowalniający wdrażanie spontanicznych innowacji;
- specjalizacja menedżerów, myślenie funkcjonalne, brak holistycznego spojrzenia na organizację;
- sztywne standardy, reguły i procedury do zarządzania rutynowymi zadaniami,
- biurokracja i konserwatyzm;

⁶⁷² R.C. Wolcott, M.J. Lippitz, *The four models of corporate entrepreneurship*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 49, no. 1, s. 74-82.

⁶⁷³ S.D. Dobrev, W.P. Barnett, *Organizational roles and transition to entrepreneurship*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 3, s. 433-449.

⁶⁷⁴ M. Brzozowski, *Kreatywność w zarządzaniu*, „Bank Spółdzielczy” 2015, nr 6/583, s. 62-65; M.J. Dolinger, *Entrepreneurship. Strategies and resources*, wyd. 4, Marsh Publications, Illinois 2008, s. 390-391; J. Duobiene, op. cit., s. 584-595; R.J. Sadler, op. cit., s. 30-31.

- spowolniony proces podejmowania decyzji;
- mały wpływ osiągnięć na uzyskanie nagród i awansu nie sprzyja rozwojowi kultury przedsiębiorczej;
- sformalizowane sieci komunikacji utrudniające bezpośrednie kontakty pracowników;
- nadmierna pewność siebie kierowników, szczególnie posiadających długi staż pracy w organizacji, postawa „wiem wszystko najlepiej” i wynikający z niej brak wsparcia dla intraprzedsiebiorców proponujących nowe koncepcje;
- opór wobec zmian ze strony osób nieangażujących się w projekty przedsiębiorcze;
- stabilna, bezpieczna pozycja pracowników w organizacji, skłonność do konformizmu;
- strach przed podjęciem ryzyka, krytyką, porażką, obawy, że w przypadku niepowodzenia ucierpi kariera zawodowa w organizacji;
- rezygnacja z pracy przedsiębiorczych osób, których pomysły nie zostały przyjęte do realizacji;
- sformalizowana, nieelastyczna kontrola;
- posiadanie własnych środków na nowe przedsięwzięcie eliminuje konieczność współpracy z inwestorami *venture capital* posiadającymi wiedzę techniczną, kontakty i doświadczenie w inicjowaniu nowych przedsięwzięć, których brakuje większości menedżerom dużych firm.

Z drugiej strony duże firmy mają pewną przewagę w realizacji zasad zarządzania przedsiębiorczego. Przedsiębiorcy wewnętrzni (intraprzedsiebiorcy) czują się bardziej bezpieczni, eksperymentując i tworząc innowacyjne rozwiązania. Mają pracę, stały dochód, pozycję w firmie, system wsparcia, który pomaga im w realizacji projektów. Nie inwestują własnych środków finansowych i innych zasobów. W związku z tym chętniej podejmują się działań o podwyższonym ryzyku⁶⁷⁵.

Przestrzeganie następujących zasad wspomaga zarządzanie przedsiębiorcze⁶⁷⁶:

- całkowite zaangażowanie kierownictwa w działalność przedsiębiorczą i aktywizacja podwładnych;
- przeznaczanie zasobów (w tym czasu) na innowacje i dostęp do nich;
- struktury zapewniające dostęp do mentorów innowacji;
- swoboda pracy, autonomia, możliwość podejmowania ryzyka, pozytywnie wpływające na satysfakcję z pracy;

⁶⁷⁵ M. Dollinger, op. cit., s. 389-390.

⁶⁷⁶ H.L. Angle, A.H. Van de Ven, *Suggestions for Managing the Innovation Journey*, [w:] A.H. Van de Ven, H.L. Angle, M.S. Poole (red.), *Suggestions for managing the innovation journey. Research on the management of innovation*, Harper & Row, New York 1989, s. 663-697; F.L. Fry, *Entrepreneurship. A planning approach*, West Publishing Company, Minneapolis 1993, s. 47; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop, *Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2005, vol. 1, iss. 3, s. 275-291.

- wyraźne określenie i promowanie preferowanej postawy intraprzedsiębiorcy;
- odpowiednie wynagradzanie i motywowanie, pobudzające i wspierające zachowania przedsiębiorcze;
- budowanie kultury przedsiębiorczości i wyraźnie określonego modelu działań charakteryzujących się przedsiębiorczością;
- częsta komunikacja między jednostkami organizacyjnymi i osobami o odmiennych poglądach;
- akceptacja spontanicznych zachowań proinnowacyjnych;
- spójne grupy robocze, otwarte na rozwiązywanie konfliktów;
- umiarkowana rotacja personelu;
- umiarkowana niepewność otoczenia i mechanizmy śledzenia zmieniających się warunków.

T. Kraśnicka wymienia kilka determinantów zarządzania przedsiębiorczego. Zalicza do nich decentralizację władzy i stworzenie warunków do samodzielnego działania personelu. Potrzebny jest otwarty system komunikowania się, który pozwoli na likwidację wąskich gardeł komunikacyjnych (szczególnie między pracownikami operacyjnymi a najwyższym kierownictwem), zwiększy intensywność kontaktów poziomych i pionowych oraz ułatwi przekazywanie informacji. Powinno się zadbać o rezerwy zasobów organizacyjnych, przemyśleć procedury dostępu do nich. System motywacyjny ma być nastawiony na wspieranie postaw przedsiębiorczych, obejmować narzędzia finansowe i pozafinansowe. W kształtowaniu kultury organizacyjnej uwagę należy zwrócić na zachęcanie do zmian, innowacji, akceptacji błędów, podkreślanie wartości zaufania⁶⁷⁷.

Zarządzanie przedsiębiorcze jest kluczowym elementem sukcesu organizacji, szczególnie działających w szybko zmieniających się branżach. Gdy organizacja rośnie, ugruntowuje swoją pozycję i osiąga sukces, początkowy poziom przedsiębiorczości w zarządzaniu jest trudny do utrzymania. Dzieje się tak dlatego, że siły, które ją napędzają, są tłumione w miarę zwiększania liczby zatrudnionych i szczebli zarządzania, rozbudowywania struktury, wprowadzania nowych zasad i procedur operacyjnych. Celem tych działań jest poprawa efektywności pracy i zmniejszenie chaosu, a jednocześnie mogą one mieć przeciwny do zamierzonego wpływ, hamując kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka. D.T. Eesley i C.O. Longenecker zapytali 179 menedżerów z ponad 20 amerykańskich firm produkcyjnych i usługowych, co konkretnie hamuje, a co stymuluje zarządzanie przedsiębiorcze (tab. 4.4)⁶⁷⁸.

Najważniejsze bariery nie są związane z ograniczeniami finansowymi i zasobowymi, mają raczej charakter instytucjonalny i kulturowy, są także skutkiem braku odpowiedniego przygotowania i zaangażowania menedżerów. Jeśli się uda

⁶⁷⁷ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 258-259.

⁶⁷⁸ D.T. Eesley, C.O. Longenecker, op. cit., s. 18-23.

Tabela 4.4. Działania hamujące i stymulujące zarządzanie przedsiębiorcze

Działania stymulujące	Działania hamujące
<ul style="list-style-type: none"> • kultura wspierająca aktywne działania, podejmowanie ryzyka, wzbogacanie pracy – 52% • nagradzanie pomysłów, innowacji, wysokich wyników – 41% • sprawny przepływ informacji o klientach – 40% • wsparcie kierownictwa na każdym etapie: od pomysłu do wdrożenia – 36% • zachęcanie i pomoc przy podejmowaniu działań ryzykownych – 35% • efektywny proces generowania i oceny nowych pomysłów – 33% • jasne określenie przez kierownictwo kierunków działań i celów organizacji – 30% • rozwój pracy zespołowej – 25% • zapewnienie zasobów do rozwoju nowych pomysłów – 19% • szkolenia przekrojowe – 17% 	<ul style="list-style-type: none"> • karanie za działania ryzykowne i popełnianie błędów – 57% • niejasny kierunek, cel działań przedsiębiorczych – 44% • brak wspierania i promowania działań przedsiębiorczych – 38% • niezdrowa polityka organizacyjna – 35% • niesprawny przepływ informacji – 31% • brak zachęty do szukania szans rynkowych – 28% • niejasne priorytety i cele organizacji – 26% • brak wsparcia ze strony menedżerów przy realizacji pomysłów – 23% • brak nagród za podejmowanie ryzyka i poprawę wyników – 21% • brak czasu i odpowiednich zasobów – 18%

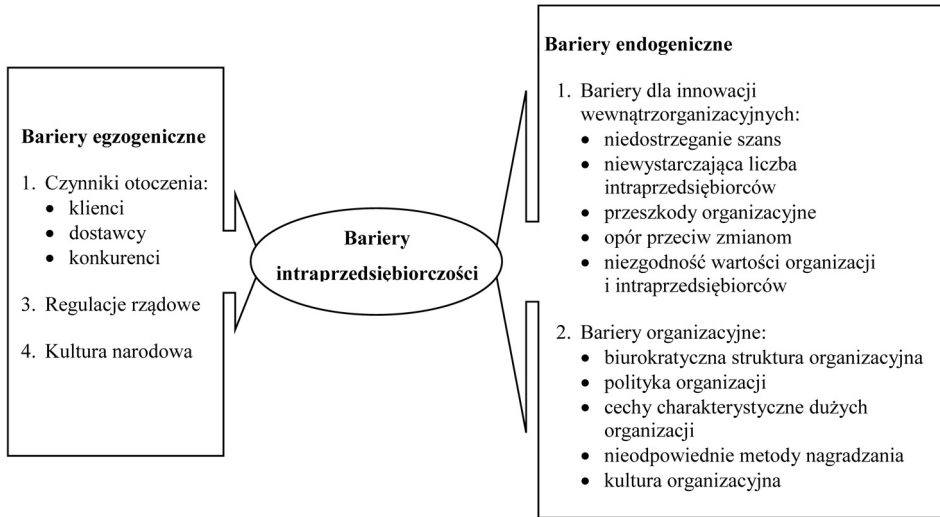
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.T. Eesley, C.O. Longenecker, op. cit., s. 18-23.

je pokonać i włączyć w zarządzanie działania stymulujące przedsiębiorczość, można oczekiwać znaczącej poprawy efektywności organizacji.

Do wzmocnienia intraprzsiębiorczości przyczynić się może zaprojektowanie takich miejsc pracy, które wręcz wymagają kreatywności, innowacji, samodzielności. G. Pinchot sformułował tak zwane „czynniki wolności” intraprzsiębiorcy w organizacji, twierdząc, że powinien on mieć prawo do⁶⁷⁹:

- 1) inicjowania i zakomunikowania swojego pomysłu;
- 2) uczestniczenia w procesie realizacji przedsięwzięcia;
- 3) podejmowania ważnych decyzji, które mają wpływ na przyszłość przedsięwzięcia;
- 4) odpowiedniego „luzu” organizacyjnego, czyli możliwości dysponowania w pewnym zakresie czasem, zasobami do opracowania nowych pomysłów;
- 5) tworzenia mniejszych, eksperymentalnych przedsięwzięć;
- 6) porażki;
- 7) uzyskania realnych terminów na uzyskanie oczekiwanych efektów;
- 8) przekraczania granic organizacyjnych, aby zebrać potrzebne do przedsięwzięcia zasoby i osoby;

⁶⁷⁹ G. Pinchot, op. cit., s. 198-199.



Rysunek 4.10. Bariery intraprzedsiebiorczosci

Źródło: H. Salarzahi, A. Forouharfar, *Understanding barriers to intrapreneurship in work and social affairs governmental organization (a case study in Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2011, vol. 2, no. 12, s. 500.

9) rekrutacji członków zespołu;

10) wyboru dostawców, źródeł finansowania, grup klientów i personelu.

Być może są to filozoficzne zasady, jednak na ich podstawie menedżerowie mogą opracować praktyczne rozwiązania zachęcające i wspierające wewnętrznych przedsiębiorców.

W literaturze na temat barier intraprzedsiebiorczosci najczęściej analizuje się ich dwa rodzaje: endogeniczne i egzogeniczne (rys. 4.10).

Większą uwagę zwraca się na bariery endogeniczne, nie tylko dlatego, że mogą mieć bardziej znaczący wpływ na proces zarządzania przedsiębiorczego, lecz także ze względu na to, że podlegają one w pewnym stopniu kontroli ze strony menedżerów. Bariery egzogeniczne są w większości poza zasięgiem menedżerów organizacji⁶⁸⁰. Są one związane ze zmianami w mikro- i makro-otoczeniu organizacji. Wrogie środowiska zewnętrzne, zaawansowane technologicznie, charakteryzujące się niestabilną sytuacją w branży czy gospodarce, intensywną konkurencją, niesprzyjającym klimatem biznesowym i względnym brakiem nadarzających się okazji są uznawane za sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczosci organizacji⁶⁸¹. S.A. Zahra na podstawie przeprowadzonych badań

⁶⁸⁰ H. Salarzahi, A. Forouharfar, op. cit., s. 490-503.

⁶⁸¹ M.Z. Hoq, A.A. Chauhan, *Effects of organizational resources on organizational performance. An empirical study of SMEs*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2011, vol. 2, no. 12, s. 373-385; D.P. Slevin, J.G. Covin, *Juggling entrepreneurial style...*, op. cit., s. 43-53.

empirycznych stwierdził, że wrogość otoczenia jest pozytywnie powiązana z podejmowaniem działań przedsiębiorczych w celu usprawnienia modelu biznesowego firmy. W dynamicznych lub rozwojowych środowiskach natomiast działania te mają bardziej innowacyjny charakter⁶⁸². Otoczenie zmienia się znacznie szybciej niż wewnątrzorganizacyjna biurokracja. Zarządzanie przedsiębiorcze zapewnia dużym organizacjom możliwość dostosowania się do coraz bardziej dynamicznego, wrogiego i heterogenicznego środowiska, w którym funkcjonują⁶⁸³.

Zdaniem P.A. Wickhama, przedsiębiorczość musi się stać dominującą logiką zarządzania organizacją, co oznacza orientację na przyszłość, wyszukiwanie szans, wprowadzenie niezbędnych do ich realizacji zmian, ciągłe uczenie się i przedsiębiorczy styl zarządzania⁶⁸⁴. Efekty zarządzania przedsiębiorczego zależą od zdolności pracowników na poziomie operacyjnym do wykorzystania możliwości, które daje im intraprzsiębiorczość. Zależą również od tego, czy menedżerowie na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej dostrzegą potrzebę tego typu działań, czy potrafią zbudować skutecznie działające zespoły oraz zapewnić organizacji elastyczność i szybkość działania. J.D. Antoszkiewicz podkreśla, że przedsiębiorczość może się stać źródłem przewagi konkurencyjnej, jeżeli firma potrafi efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby, nawiązać dobrze działające więzi wewnętrzne i zewnętrzne, wprowadzać nowe produkty i technologie, wykorzystywać pojawiające się okazje. Skuteczność zarządzania przedsiębiorczego w dużej mierze zależy od predyspozycji i zaangażowania intraprzsiębiorców, od ich wiedzy, doświadczenia, umiejętności, postawy, mądrości i szczęścia (które zwykle przedsiębiorczym sprzyja). Zdaniem J.D. Antoszkiewicza, przedsiębiorcze podejście to 80% rutyny i 20% twórczości, dlatego wiedza z zarządzania jest niezwykle potrzebna menedżerom na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej⁶⁸⁵.

⁶⁸² S.A. Zahra, *Environment...*, op. cit., s. 319-340.

⁶⁸³ M.J. Dollinger, op. cit., s. 385.

⁶⁸⁴ P.A. Wickham, *Strategic entrepreneurship*, wyd. 4, Pearson Education, Harlow–Essex 2006, s. 15-16.

⁶⁸⁵ J.D. Antoszkiewicz (red.), *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007, s. 18-19.

5. Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach w świetle badań empirycznych

5.1. Przesłanki badań

Ogrom badań prowadzonych w zakresie przedsiębiorczości można podzielić na trzy główne nurty: **czemu** służą działania przedsiębiorców, **dla czego** oni działają i **jak** działają. W pierwszym przypadku badania koncentrują się na uzyskanych wynikach, a nie na przedsiębiorcy, jest więc zgodny z podejściem ekonomicznym. Drugi nurt, zgodny z podejściem społeczno-socjologicznym, skupia się na motywach działań indywidualnych przedsiębiorców. Trzeci, związany z zarządzaniem, stawia w centrum uwagi to, w jaki sposób działają przedsiębiorcy, jak zarządzają firmą oraz jak osiągają swoje cele⁶⁸⁶. Można także wyróżnić trzy perspektywy badań w zakresie przedsiębiorczości:

- makroperspektywa, czyli rola przedsiębiorczości w procesie rozwoju społeczno-ekonomicznego i cywilizacyjnego krajów;
- perspektywa indywidualna – przedsiębiorcze postawy i zachowania poszczególnych osób;
- perspektywa korporacyjna, a zatem przedsiębiorczość w zarządzaniu organizacjami nie tylko gospodarczymi.

G.N. Chandler i D.W. Lyon dokonali przeglądu 416 artykułów opublikowanych w głównych czasopismach z zakresu zarządzania i stwierdzili, że 35% badań dotyczyło przedsiębiorczości indywidualnej, 53% – korporacyjnej i 14% – na poziomie makro lub konkretnych branż⁶⁸⁷. Wielkie korporacje, duże i średnie firmy są przedmiotem nieustannych obserwacji i analiz dokonywanych przez naukowców, analityków, instytucje badawcze itp. Jak piszą S. Spinelli i R.J. Adams, praktycznie wszystkie główne badania w zakresie zarządzania aż do lat 70. XX w. dotyczyły dużych firm; nowe i mniejsze przedsięwzięcia były w większości ignorowane⁶⁸⁸. Sytuacja zaczęła się zmieniać w latach 80., kiedy sektor małych i średnich przedsiębiorstw stał się głównym źródłem nowych miejsc pracy w wielu gospodarkach krajów zachodnich. Rządy, które tradycyjnie koncentrowały swoją politykę gospodarczą na wspieraniu dużych firm, skierowały uwagę na programy wsparcia małego biznesu. Zmiana ta spowodowała, że więcej badaczy zainteresowało się tym sektorem. Badania wykazały, że przedsiębiorczość korporacyjna dużych firm jest ogólnie wspierana przez mniejsze organizacje o jasnych i spójnych celach, odpowiedzialnej kontroli nad zasobami i organicznej, elastycznej

⁶⁸⁶ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 17-27.

⁶⁸⁷ G.N. Chandler, D.W. Lyon, *Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research. The past decade*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, vol. 25, no. 2, s. 101-113.

⁶⁸⁸ S. Spinelli, R.J. Adams, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016, s. 6.

strukturze organizacyjnej⁶⁸⁹. Wynika z nich także, że praktyki biznesowe w małych firmach bardzo się różnią od tych, które wcześniej zidentyfikowano dla firm dużych⁶⁹⁰. W Polsce badania dotyczące małych firm rozpoczęły się po przemianach ustrojowych na przełomie lat 80. i 90. XX w., omówione tendencje dotyczące krajów zachodnich ujawniły się więc z ponad dziesięcioletnim opóźnieniem. Skupiają się one głównie na ukazaniu specyfiki działalności małych firm i zarządzania nimi, uwarunkowaniach ich powstawania i rozwoju.

Dynamiczne zmiany techniki i technologii, walka o konsumenta i jakość produktów i usług oraz zaostrenie się konkurencji zmuszają właścicieli i menedżerów współczesnych firm do ponownego, kompleksowego analizowania problemów zarządzania. W jego nowej filozofii najważniejsze pojęcia to niepewność i niestabilność, wymagające stałej zmienności zachowań oraz szybkiej i elastycznej reorganizacji produkcji i zbytu. F. Bailom, K. Matzler i D. Tschernernjak w wyniku swoich badań stwierdzili, że większość firm, dużych i małych, zmagają się z dylematem: na czym skoncentrować swoją uwagę, wysiłki i zasoby – na jakości czy na cenie? Klienci oczekują najwyższej jakości po najniższej cenie, czyli rynek narzuca konieczność ciągłego podnoszenia jakości, nie daje natomiast wiele możliwości podnoszenia cen. Klienci są świetnie poinformowani, potrafią ocenić ofertę każdej firmy na tle konkurencji, utrzymanie więc pozycji konkurencyjnej na rynku wymaga ciągłego inwestowania w innowacje. Większość firm wyczerpała swoje możliwości zmniejszenia kosztów i optymalizacji procesów. Czynnikiem wpływającym na proces tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej są wizjonerstwo, gotowość do wprowadzania innowacji, a także nieustanna orientacja na rynek i klienta⁶⁹¹.

Efektywność kierowania od dawna wzbudzała zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania. P.F. Drucker pisał, że „dla osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy... Na efektywność składa się pewna suma nawyków i zabiegów...”⁶⁹². Zarządzanie jest efektywne, jeżeli potrafi zapewnić przedsiębiorstwu stabilną pozycję konkurencyjną. Jest to szczególnie ważne w małym biznesie, ponieważ w 2017 r. 86% upadłości przypada właśnie na ten sektor – 33% na mikro i 53% na małe firmy⁶⁹³.

Koncepcje przedsiębiorczości i zarządzania małą firmą często są ze sobą utożsamiane. Częściowo wynika to z faktu, iż w wielu badaniach miarą poziomu

⁶⁸⁹ R.J. Sadler, *Corporate entrepreneurship in the public sector. The dance of the chameleon*, „Australian Journal of Public Administration” 2000, vol. 59, no. 2, s. 25-43.

⁶⁹⁰ I. Chaston, *Entrepreneurial management in small firms*, SAGE, Los Angeles 2009, s. VII.

⁶⁹¹ F. Bailom, K. Matzler, D. Tschernernjak, *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, tłum. T. Fortuna, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 13-14.

⁶⁹² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 11.

⁶⁹³ Coface, *Raport roczny Coface. Upadłości i restrukturyzacje firm w Polsce w 2017 r.*, Warszawa 2018, s. 8.

przedsiębiorczości w danym kraju są dane dotyczące liczby i sytuacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W rzeczywistości jednak przynależność do tego sektora określa wielkość firmy. Przedsiębiorczość natomiast związana jest z określoną formą zachowań menedżerskich, cechą behawioralną, która wiąże się z podejmowaniem ryzyka, innowacyjną, proaktywną orientacją w celu osiągnięcia lepszych wyników; może dotyczyć zarówno osób indywidualnych, jak i całych organizacji. „To nie rozmiar decyduje o przedsiębiorczości i innowacyjności, ale aktualnie wykonywane operacje, szczególnie te prowadzące do sukcesów. A dużej czy średniej firmie jest łatwiej niż małej sprostać związanym z tym wymaganiami” – pisał P.F. Drucker⁶⁹⁴. Z drugiej strony, przedsiębiorczość często jest uznawana za immanentną cechę małych firm znajdujących się na pierwszych, opartych właśnie na przedsiębiorczości, etapach cyklu życia organizacji. A jak to jest w przypadku małych firm, które istnieją na rynku przez wiele lat, a ich działania skoncentrowane są głównie na utrzymaniu się na rynku, przetrwaniu, nie prowadzą do rozwoju? Czy to oznacza, że nie są przedsiębiorcze? J. Strużyna zwraca uwagę na fakt, że zarządzający i pracownicy małych firm stają wobec paradoksu niepodzielnej przedsiębiorczości. Polega on na tym, że przedsiębiorcza postawa właściciela jest kluczem dla sukcesu małej firmy, lecz „jej powielanie poprzez kreowanie przedsiębiorczości pracowników może prowadzić do jej rozpadu”⁶⁹⁵. I. Chaston uważa, że zdecydowana większość małych firm jest prowadzona przez osoby nieinnowacyjne; firmy te nie mają potencjału wzrostu, zarządzanie nimi można uznać za nieprzedsiębiorcze⁶⁹⁶. By opracować sposoby wspierania przedsiębiorczości małych firm, należy poznać charakter realizowanego w nich procesu zarządzania. Jak pisze J. Targalski, w pełnym cyklu rozwojowym firmy „przedsiębiorczość przenika się z zarządzaniem, zarządzanie wspomaga przedsiębiorczość”⁶⁹⁷. Ważnym zadaniem jest nauczanie właścicieli i kierownictwa w zakresie podstawowych kompetencji przedsiębiorczych. Należy się skoncentrować nie na postawach i cechach charakteru (trudno je zmienić), ale na pogłębianiu wiedzy i umiejętności wynikających z doświadczenia i nauki, zgromadzonych w trakcie realizacji funkcji kierowniczych.

Przeprowadzone w poprzednich rozdziałach badania studialno-literaturowe w zakresie zarządzania przedsiębiorczego są efektem głównie inspiracji płynących z doświadczeń i funkcjonowania dużych organizacji. Natomiast w odniesieniu do małych firm teoria w tym zakresie jest stosunkowo uboga. Można zgodzić się z ogólnie przyjętym założeniem, że zarządzanie jest pojęciem w pewnym sensie uniwersalnym, niezależnie od tego, w jakich organizacjach jest realizowane.

⁶⁹⁴ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 209.

⁶⁹⁵ J. Strużyna, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamicieckiego, Katowice 2002, s. 90.

⁶⁹⁶ I. Chaston, op. cit., s. VII-VIII.

⁶⁹⁷ J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

W praktyce należy jednak wziąć pod uwagę specyfikę małych firm. Ten wątek rozważań został szczególnie zaprezentowany w rozdziale 3. Materiał teoretyczno-badawczy konsumujący doświadczenia płynące z dużych organizacji jest obfity i stanowi ważną podstawę i inspirację do rozważań także w małym biznesie. Nie można jednak dokonać prostej adaptacji znanych w literaturze rozwiązań na obszar działalności małych firm – zarządzanie nimi (co wynika z ich istoty) jest uproszczone, zubożone. Występuje tu więc konieczność poszukiwania innych podejść i odrębnej metodologii badawczej, nie tracąc wartości zawartych w dotychczasowym dorobku teoretycznym i praktycznym. Większość prezentowanych konstrukcji badawczych w zakresie zarządzania przedsiębiorczego i ich walidacji dotyczy w przeważającej mierze firm funkcjonujących w gospodarkach wysoko-rozwinętych. Trzeba więc wziąć pod uwagę różne konteksty, które wpływają na przedsiębiorczość w Polsce. Prezentowane badania mają za zadanie wypełnienie w pewnym, choćby minimalnym zakresie tej luki i wkomponowanie się w zapotrzebowanie teorii i praktyki.

Podjęcie tematu dotyczącego zarządzania przedsiębiorczego małymi firmami jest uzasadnione kilkoma racjami. Po pierwsze, to znaczący potencjał gospodarczy małych firm oraz ich duża rola w gospodarce i rozwoju społecznym kraju. Po drugie, zarządzanie w tym sektorze stoi na bardzo niskim poziomie, o czym świadczy duży odsetek upadłości. Po trzecie, warunkiem przetrwania i rozwoju tych firm we współczesnym dynamicznym i złożonym otoczeniu jest postawienie na przedsiębiorczość w zarządzaniu. Jednocześnie analiza przedstawionego przez B. Nogalskiego stanu badań w zakresie polskich nauk o zarządzaniu w świetle wyodrębnionych 21 subdyscyplin pokazała, że na 361 prac habilitacyjnych, podjętych i zgłoszonych w latach 2007-2015 (pierwsze półrocze) w ramach postępowania awansowego, tylko 9 dotyczy przedsiębiorczości. Stanowi to zaledwie 2,5% ogółu tematów⁶⁹⁸.

W wielu pracach naukowych stwierdza się uniwersalny pozytywny wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na wyniki małych firm. Takie podejście J. Wiklund i D. Shepherd uznają jednak za zbyt uproszczone⁶⁹⁹. Przedstawione w literaturze wyniki badań empirycznych potwierdzają tezę, że ten wpływ jest różny i zależy od kontekstu: od cech otoczenia zewnętrznego oraz od wewnętrznych cech organizacyjnych firmy⁷⁰⁰. Zewnętrzne uwarunkowania dla polskich małych

⁶⁹⁸ B. Nogalski, *Inspiracje, problemy i obszary badawcze w naukach o zarządzaniu – spojrzenie retrospektywne*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2015, t. 38, nr 4, s. 11-27.

⁶⁹⁹ J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance. A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1, s. 71-91.

⁷⁰⁰ C.G. Brush, P.G. Greene, M.M. Hart, *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 1, s. 64-78; J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75-87; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G. Covin,

firm zostały przedstawione i przeanalizowane w podrozdziale 1.3. W tej pracy skupiono się na uwarunkowaniach wewnętrznych ze względu na to, że w małym biznesie należy je „traktować jako pierwotne w działalności biznesowej”, ponieważ „głównym obiektem, a zarazem operatorem procesu przedsiębiorczości jest sam przedsiębiorca (jako osoba)”⁷⁰¹. Jak pisze B. Nogalski, uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorczości organizacyjnej są pierwotne w stosunku do uwarunkowań zewnętrznych. To głównie one powodują gotowość do działań przedsiębiorczych i w istotny sposób przyczyniają się do osiągnięcia przez firmę sukcesu⁷⁰².

5.2. Procedura badawcza

Procedura badawcza według W. Czakona składa się z zadeklarowanej przez badacza określonej sekwencji zabiegów badawczych. Obejmuje zwykle dziewięć etapów: określenie istniejącego stanu wiedzy, identyfikację luk poznawczych, określenie problemu badawczego, sformułowanie hipotez, dobór przedmiotu badań, dobór próby, gromadzenie danych empirycznych, analizę danych empirycznych, wnioskowanie o odrzuceniu lub braku podstaw do odrzucenia hipotez⁷⁰³. Taką procedurą badawczą, obejmującą uporządkowaną sekwencyjnie wielość zadań badawczych, posłużono się w prezentowanych badaniach.

Pierwszym etapem była **krytyczna analiza wielu istotnych publikacji w dwóch obszarach tematycznych**. Pierwszy obejmował zagadnienia przedsiębiorczości (rozdziały 1 i 2) oraz funkcjonowania małych firm (rozdział 3) – rozpoznano ich cechy charakterystyczne oraz określono specyfikę zarządzania i możliwości rozwoju małego biznesu. W drugim obszarze badania ukierunkowano na orientację przedsiębiorczą i zarządzanie przedsiębiorcze (rozdział 4) – zidentyfikowano wymiary zarządzania przedsiębiorczego: orientacja strategiczna, orientacja na szanse, orientacja na efektywność, orientacja na zasoby, orientacja na innowacje, struktura zarządzania, filozofia wynagradzania, orientacja na wzrost, kultura organizacyjna. Zastosowana metoda krytyki piśmiennictwa pozwoliła na

Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18, s. 677-695; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21, s. 135-172; B. Nogalski, *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek. 50-lecie pracy Mariana Strużyckiego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 152; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91; S.A. Zahra, *Environment, corporate entrepreneurship and firm performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, no. 4, s. 319-340; S.A. Zahra, J. Covin, *Contextual influence on the corporate entrepreneurship – performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 10, s. 43-58.

⁷⁰¹ B. Nogalski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 152.

⁷⁰² Ibidem, s. 160.

⁷⁰³ W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 51-62.

przeprowadzenie analizy i oceny oraz zsyntetyzowanie wiedzy w wymienionych obszarach, a także na wykazanie występujących luk.

W następnym etapie dokonano **identyfikacji luki poznawczej**. Wynikiem badań studialno-literaturowych było określenie istniejącego w literaturze stanu wiedzy na temat przedsiębiorczości, funkcjonowania i rozwoju małych firm oraz zarządzania przedsiębiorczego. Ujawniono wysoki poziom złożoności podjętej problematyki, a także zgodność poglądów odnośnie do jej znaczenia, przy jednoczesnym braku zgodności co do definicji, struktury i interpretacji poszczególnych pojęć, zjawisk i procesów, szczególnie w odniesieniu do sektora małych firm, co wskazało na istnienie **luki teoretycznej** w tym zakresie. Według licznych autorów zarządzanie przedsiębiorcze ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy. Badania empiryczne prezentowane zarówno w Polsce, jak i na świecie nie zawsze potwierdzają istnienie i pozytywny charakter tego wpływu. Zarządzanie przedsiębiorcze związane jest głównie z dużymi podmiotami gospodarczymi. Firmy małe (10-49 zatrudnionych) stanowią zazwyczaj jedynie część próby badawczej składającej się z jednostek reprezentujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak różnice w zarządzaniu firmami małymi, z zatrudnieniem 10-49 osób, a średnimi, z zatrudnieniem 50-249 osób, są istotne. Takie ogólne podejście do sektora MŚP nie pozwala w pełni zidentyfikować problemy rozwojowe małych firm. Istnieje zatem wyraźna **luka badawcza**. Oprócz powyższych, można wskazać także na inne luki poznawcze: w badaniach dotyczących zarządzania przedsiębiorczego występują pewne braki w zakresie narzędzi i metod pomiaru, a także operacjonalizacji jego wymiarów. Najczęściej wykorzystuje się sprawdzone podejścia opracowane ponad dekadę temu oraz nieuwzględniające specyfiki funkcjonowania firm w krajach posttransformacyjnych. Brakuje także narzędzi dostosowanych do uwarunkowań małych firm. Pozwala to na wskazanie **luki metodycznej**, z którą związana jest **luka empiryczna**, przejawiająca się w zbyt małej liczbie badań dotyczących zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach. **Luka praktyczna** wiąże się z niedostatkami rekomendacji dla właścicieli małych firm odnośnie do kształtowania zasad zarządzania przedsiębiorczego.

Kolejny etap to **określenie problemu badawczego i pytań badawczych**. Problem badawczy zainspirowany został przez zidentyfikowane luki poznawcze. Sformułowano go w postaci pytania: „Które wymiary zarządzania przedsiębiorczego mają istotne znaczenie w małych firmach oraz jaki mają wpływ na osiągnięte przez firmy wyniki?”. By zaplanować i przeprowadzić badania empiryczne, postawiono następujące pytania badawcze (PB):

PB1: Czy opisane w literaturze przedmiotu wymiary zarządzania przedsiębiorczego są w pełni realizowane w małych firmach?

PB2: Jaki jest układ wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach?

PB3: Jaki jest poziom realizacji poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach?

PB4: Czy poziom realizacji poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego zależy od wielkości i wieku małych firm?

PB5: Czy i w jakim stopniu poszczególne wymiary zarządzania przedsiębiorczego wpływają na wyniki małych firm?

W dalszych etapach procesu badawczego zostały **sformułowane cel badań i hipotezy badawcze**. W naukach o zarządzaniu, tak jak we wszystkich naukach empirycznych, celem prowadzonych badań jest osiągnięcie postępu wiedzy naukowej, która dotyczy zjawisk czy procesów związanych z praktyczną działalnością. Zarządzanie to ciągła interakcja teorii z praktyką. Obserwacja praktyki inspiruje tworzenie użytecznych teorii. Te z kolei są weryfikowane przez praktykę, a postęp rodzi się z takiego wzajemnego oddziaływania na siebie. Nie można budować i rozwijać teorii bez ciągłego odnoszenia dorobku nauki do sfery działalności praktycznej, ponieważ to ona ostatecznie rozstrzyga o wartości teorii, potwierdza postęp, czy wręcz wskazuje na jej niedostatek⁷⁰⁴. Głównym **celem naukowym** przedstawionych w tej pracy badań jest rozpoznanie – w ujęciu teoretycznym i w świetle badań empirycznych – wymiarów zarządzania przedsiębiorczego, istotnych dla małych firm, oraz ocena ich wpływu na osiągnięte wyniki. **Cele szczegółowe** wynikają z poszczególnych etapów postępowania badawczego:

1) empiryczna ocena realizacji wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny;

2) wyłonienie istotnych w małym biznesie wymiarów zarządzania przedsiębiorczego;

3) określenie poziomu realizacji poszczególnych wymiarów;

4) opracowanie modelu badawczego pozwalającego na ocenę wpływu poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na osiągnięte przez firmy wyniki;

5) operacjonalizacja wymiarów zarządzania przedsiębiorczego;

6) skonstruowanie narzędzia badawczego do pomiaru zarządzania przedsiębiorczego;

7) pomiar wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny;

8) analiza zależności pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego a wynikami badanych firm;

9) wytypowanie wymiarów zarządzania przedsiębiorczego wywierających największy wpływ na osiągnięte przez firmy wyniki.

Na podstawie problemu i celów badawczych sformułowano następujące hipotezy badawcze (H):

H1: W badanych małych firmach zidentyfikowane w literaturze wymiary zarządzania przedsiębiorczego nie są realizowane w pełnym zakresie.

⁷⁰⁴ M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, s. 11-19.

- H2: Poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania jest niewysoki.
H2a: Wyższy poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania prezentują firmy większe.
H2b: Poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania jest wyższy w firmach młodszych.
- H3: Orientacja na innowacje badanych firm jest niska.
H3a: Poziom orientacji na innowacje badanych firm jest wyższy w firmach większych.
H3b: Poziom orientacji na innowacje badanych firm jest wyższy w firmach młodszych.
- H4: Kultura organizacyjna badanych firm w znaczącym stopniu posiada cechy kultury przedsiębiorczej.
H4a: Kultura organizacyjna badanych firm jest bardziej przedsiębiorcza w firmach mniejszych.
H4b: Kultura organizacyjna badanych firm jest bardziej przedsiębiorcza w firmach młodszych.
- H5: Poziom kompetencji kierownictwa badanych firm jest niewysoki.
H5a: W badanych firmach poziom kompetencji kierownictwa jest wyższy w przypadku firm większych.
H5b: W badanych firmach poziom kompetencji kierownictwa jest wyższy w przypadku firm starszych.
- H6: Wyniki badanych firm nie uległy znaczącym zmianom w stosunku do poprzedniego roku.
H6a: W badanych firmach lepsze wyniki w stosunku do poprzedniego roku mają firmy większe.
H6b: W badanych firmach lepsze wyniki w stosunku do poprzedniego roku mają firmy młodsze.
- H7: Istnieje istotna pozytywna zależność pomiędzy stosowaniem przedsiębiorczych praktyk zarządzania przez badane firmy a osiąganymi przez nie wynikami.
- H8: Istnieje istotna pozytywna zależność pomiędzy kompetencjami kierownictwa badanych firm a osiąganymi przez nie wynikami.
- H9: Kompetencje kierownictwa badanych firm są dodatnio powiązane ze stosowaniem przez nie przedsiębiorczych praktyk zarządzania.
- H10: Kompetencje kierownictwa badanych firm są dodatnio powiązane z ich orientacją na innowacje.
- H11: Kompetencje kierownictwa badanych firm wpływają pozytywnie na poziom przedsiębiorczości kultury organizacyjnej.
- H12: Orientacja na innowacje wpływa pozytywnie na stosowanie przez badane firmy przedsiębiorczych praktyk zarządzania.

H13: Kultura przedsiębiorczości badanych firm wpływa pozytywnie na ich orientację na innowacje.

Uzasadnienie hipotez badawczych znajduje się w następnych rozdziałach.

Kolejne etapy procesu badawczego obejmowały **empiryczną ocenę wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny**. Wybrano metody i techniki badawcze, dobrano reprezentatywną próbę badawczą. Następnie opracowany został teoretyczny konstrukt zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach oraz przeprowadzono operacjonalizację poszczególnych wymiarów w celu dokonania ich pomiaru. Stworzono kwestionariusz do badania ankietowego, w którym każdy wymiar opisano za pomocą odpowiednio przetestowanych zestawów pytań, by zapewnić możliwie największą rzetelność i trafność uzyskanych danych. Przeprowadzono badania pilotażowe i właściwe. Dokonano identyfikacji stratyfikacyjnego układu badanych firm za pomocą metody analizy skupień w każdym wymiarze zarządzania przedsiębiorczego. Przeprowadzono analizę struktury skupień pod względem wielkości i wieku firm, w każdym wymiarze ustalono benchmarki. Zbadanie zależności przyczynowo-skutkowych, które zachodzą między zidentyfikowanymi wymiarami zarządzania przedsiębiorczego a wynikami badanych firm, odbyło się za pomocą autorskiego modelu przy użyciu złożonych metod statystycznych, w tym metod modelowania opartych na równaniach strukturalnych, które są szeroko wykorzystywane w obszarze zarządzania. Z punktu widzenia celu badań jest to najbardziej istotna część, zakładająca istnienie wpływu zarządzania przedsiębiorczego na wyniki działalności firm. Dalsze postępowanie obejmowało analizę i interpretację danych uzyskanych z badań oraz wnioskowanie oparte na testowaniu modelu i weryfikacji postawionych w jego ramach hipotez badawczych.

5.3. Metodyka badań

5.3.1. Metody i techniki badań

Badania empiryczne, w zależności od celów i problemów badawczych, mogą być oparte o podejście jakościowe, ilościowe lub integrujące obydwa wymienione. J. Niemczyk pisze, że w integrującym podejściu stosuje się zasadę triangulacji, która zapewnia szersze spojrzenie na badane zjawiska, większą pewność w procesie weryfikacji hipotez i poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze⁷⁰⁵. Różnic pomiędzy podejściem jakościowym i ilościowym należy szukać w postępowaniu badawczym. Pierwsze zakłada przeprowadzenie najpierw badań empirycznych, pozwalających na zgromadzenie danych i informacji, a następnie sformułowanie na ich podstawie uogólnień i teorii. Drugie sugeruje odwrotne postępowanie, czyli na początku odbywa się analiza literatury przedmiotu,

⁷⁰⁵ J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3 rozsz., Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 23-25.

przyjmuje się konkretną teorię, potem konstruuje się hipotezy, dobiera i stosuje się odpowiednie metody badawcze⁷⁰⁶. W tym przypadku właściwą metodą identyfikacji badanych zjawisk jest stworzenie konstruktów teoretycznych i jego operacjonalizacja, ponieważ zjawisk tych nie da się zmierzyć za pomocą obserwacji pośredniej lub bezpośredniej⁷⁰⁷. M. Ćwiklicki, przytaczając opinie W.J. Wesolowskiego, W. Czakona i Ł. Sułkowskiego, wnioskuje, że w nowoczesnym zarządzaniu bardziej rozpowszechnione są metody ilościowe, tezy udowodnione są metodami deterministycznymi, podejmowane są uporczywe próby zastosowania modeli matematycznych, podkreśla się wysoką wartość metod wyników i wniosków kwantyfikowalnych. Takie podejście powoduje, że zarządzanie nabiera cech nauk ścisłych⁷⁰⁸. Nie zawsze jest to w pełni uzasadnione. Warto przywołać w tym miejscu słowa A. Einsteina: „Nie wszystko, co się liczy, może zostać policzone i nie wszystko, co może zostać policzone, liczy się”⁷⁰⁹, a także A. Mickiewicza: „Cyrkla, miary i wagi – do martwych używaj brył”⁷¹⁰.

Podejściem indukcyjno-abdukcyjnym w tworzeniu teorii w zarządzaniu jest teoria ugruntowana, która uwzględnia indukcję i badania jakościowe⁷¹¹. Twórcami klasycznej metodologii teorii ugruntowanej (*grounded theory*) byli B.G. Glaser i A.L. Strauss⁷¹². Obecnie wykorzystywana jest do badania rzeczywistości i zjawisk społecznych, zarówno w wymiarze społeczeństw, jak i pojedynczych organizacji. Metoda ta jest jedną z najczęściej wykorzystywanych w naukach społecznych, w szerokim zakresie dyscyplin i obszarów tematycznych⁷¹³. Polega na rozwijaniu teorii przez systematyczne zbieranie i analizowanie danych: budowanie teorii wyjaśniającej badane zjawiska następuje w trakcie prowadzenia badań, a nie poprzez zakładanie hipotez *a priori* i rozpoczynanie badań empirycznych po gruntownym przestudiowaniu literatury tematu. Budowanie teorii zgodnie z tym podejściem to długotrwały proces badawczy, bowiem teoria wyłania się stopniowo z zebranych danych empirycznych w trakcie systematycznie prowadzonych

⁷⁰⁶ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy...*, op. cit., s. 306.

⁷⁰⁷ Ibidem, s. 306-309.

⁷⁰⁸ M. Ćwiklicki, *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 243-253.

⁷⁰⁹ „Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts” – motto wywieszone w gabinecie w Institute for Advanced Study.

⁷¹⁰ Cytat z *Pieśni Filaretów*, 1820 r.

⁷¹¹ M. Ćwiklicki, op. cit., s. 246.

⁷¹² Książka B.G. Glasera i A.L. Straussa *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research* została opublikowana w Stanach Zjednoczonych w 1967 r. W Polsce ukazała się po 42 latach: B.G. Glaser, A.L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, tłum. M. Gorzko, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009.

⁷¹³ A. Bryant, K. Charmaz (red.), *The SAGE handbook of grounded theory*, SAGE, London 2007, s. 1; J. Lawrence, U. Tar, *The use of grounded theory technique as a practical tool for qualitative data collection and analysis*, „The Electronic Journal of Business Research Methods” 2013, vol. 11, no. 1, s. 29-40.

badania. Hipotezy i pojęcia w trakcie badań są często modyfikowane i odpowiednio weryfikowane. Badacz na początku procesu poznawczego nie jest w stanie ocenić ważności tych pojęć dla badanego problemu, nie wie, czy staną się one w „jego teorii ugruntowanej” częścią istotnych kategorii wyjaśniających. W trakcie badań może odkryć zjawiska wcześniej nieprzewidziane i niezakładane, których na początku badań nie znał i nie poszukiwał⁷¹⁴. Teoria ugruntowana ma wiele różnych interpretacji i odmian implementacyjnych. Można tu przedstawić koncepcję teorii ugruntowanej K. Charmaz, która sprzeciwia się klasycznemu założeniu neutralności badacza i obiektywności danych. Jej zdaniem badacz ma swój specyficzny sposób postrzegania rzeczywistości społecznej, co wpływa na pozyskiwanie danych i konstruowanie kategorii analitycznych. Kategorie te są zależne od wiedzy badacza, kontekstu badania, sposobu działań i perspektywy teoretycznej. Dlatego neutralny badacz nie istnieje, jego decyzje są kontekstualnie związane z określonym dyskursem naukowym, w który jest on zaangażowany⁷¹⁵.

W celu weryfikacji zakresu realizacji wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny, przeprowadzono badania z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- metoda krytyki piśmiennictwa: analiza literatury polskiej i zagranicznej poświęconej tematyce małych firm oraz zarządzania przedsiębiorczego;
- metoda badania danych wtórnych: analiza dostępnych danych statystycznych, raportów o stanie sektora małych firm;
- metoda sondażu diagnostycznego: a) z zastosowaniem techniki ankietowej wspieranej w licznych przypadkach wywiadem bezpośrednim: badania empiryczne w małych firmach Lubelszczyzny; b) z zastosowaniem techniki wywiadu telefonicznego: badanie opinii wybranych właścicieli małych firm;
- metoda analizy skupień: identyfikacja stratyfikacyjnego układu badanych firm;
- metoda modelowania równań strukturalnych: analiza wpływu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na wyniki firm.

Wybór techniki ankietowej uzasadniony jest możliwością objęcia badaniami większej liczby firm. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety w wersji drukowanej. Skonstruowano go w taki sposób, by ocenić zakres działań małych firm w każdym z czterech wymiarów zarządzania przedsiębiorczego. Do kwestionariusza dołączono list przewodni z zaproszeniem do udziału w badaniu, przedstawieniem jego celu i zapewnieniem, że informacje będą zaprezentowane w sposób anonimowy. Pytania kwestionariusza zostały opracowane na podstawie charakterystyk wymiarów zarządzania przedsiębiorczego zawartych w tabeli 4.3. Wzięto pod uwagę takie ograniczenia techniki ankietowej, jak

⁷¹⁴ B.G. Glaser, A.L. Strauss, op. cit., s. 3-25; K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 25-32.

⁷¹⁵ K. Charmaz, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, red. wyd. pol. K.T. Konecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 220-227.

niewłaściwe wypełnienie ankiety przez respondentów wynikające z niezrozumienia pytań, braku odpowiedzi na niektóre pytania, udzielenia odpowiedzi błędnych, niezgodnych z instrukcją. By zmniejszyć liczbę takich sytuacji, starano się sformułować pytania w sposób prosty, zrozumiały, unikając niejednoznaczności. Kolejnym ograniczeniem techniki ankietowej jest to, że za pomocą kwestionariusza bada się nie faktyczny poziom zjawiska, a subiektywną ocenę, odczucia respondentów. Jednak W. Dyduch, powołując się na wnioski, które sformułowali D.W. Lyon, G.T. Lumpkin i G.G. Dess, pisze, że „właśnie subiektywizm i postawy menedżerów przesądają w znacznej mierze o faktycznym poziomie danego zjawiska”⁷¹⁶. Także M. Bratnicki podkreśla „znaczącą rolę władzy w kształtowaniu percepcji organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości”⁷¹⁷, co uzasadnia wykorzystanie przedstawicieli kadry kierowniczej małych firm jako źródeł informacji.

Ankieta została najpierw przetestowana w trakcie badań pilotażowych. Pierwsze badanie pilotażowe zrealizowano za pomocą techniki wywiadu i polegało na spotkaniu z właścicielem lub menedżerem zarządzającym firmą. Przeprowadzono 27 spotkań. Najpierw wyjaśniono cel badań, następnie poproszono o wypełnienie ankiety, przy czym respondenci na bieżąco oceniali każde pytanie pod względem jego zrozumiałości. Efektem tych spotkań była pierwsza weryfikacja ankiety. Zauważono, że respondenci preferują skalę 5-stopniową, a nie 7- lub 10-stopniową, nie zawsze byli w stanie określić swoje odpowiedzi przy skali z większą liczbą kategorii. Prawie wszyscy uczestnicy wywiadów przy skalach 7- i 10-punktowych mieli trudności z tak wieloma stopniowymi zmianami, ponieważ różnice między dwiema kolejnymi liczbami wydawały się zbyt małe, aby uzasadnić rozsądną decyzję. Wprowadzenie do skali dodatkowych wariantów nie wnosi istotnej do badania informacji, a respondenci szybciej odnajdują się w ocenach na skali 5-stopniowej, umożliwiając im prostszą ocenę swojej pozycji. O ostatecznym wyborze skali 5-stopniowej zadecydowały argumenty przytoczone przez P. Tarkę, który stwierdził, że i 5-, i 7-stopniowe skale pomiaru posiadają swoje ukryte wady i zalety. O wyborze skali powinien decydować badacz, a wybór zależy od wielu czynników, takich jak: możliwości udzielenia poprawnej odpowiedzi przez respondenta, zdolność percepcji i poziom jego wiedzy, liczba i charakter formułowanych stwierdzeń rozpatrywanych na skali czy metody komunikacji z respondentami⁷¹⁸.

Większość badanych miała problem ze zrozumieniem niektórych pojęć z zakresu zarządzania, jak np. rozpiętość kierowania, interesariusze. Należało reformułować niektóre pytania, by były zrozumiałe dla osób nieposiadających wykształcenia w zakresie zarządzania. Żaden rozmówca nie zgodził się na udzielenie

⁷¹⁶ Ibidem, s. 111.

⁷¹⁷ M. Bratnicki, *Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10, s. 11.

⁷¹⁸ P. Tarka, *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 385, s. 286-295.

jakichkolwiek informacji o wskaźnikach finansowo-ekonomicznych. W wyniku przeprowadzonych wywiadów dokonano poprawek w układzie pytań oraz zmieniono niektóre stwierdzenia. W drugim etapie badań pilotażowych zmodyfikowany kwestionariusz został dostarczony do 64 małych firm. Zwrócono 62 ankiety, z których w 57 nie zauważono błędów formalnych. Respondentów, którzy nie zwrócili ankiety lub popełnili przy jej wypełnieniu błędy, poproszono o spotkanie i wyjaśnienie sytuacji problematycznych. Pozwoliło to na dokonanie kolejnych korekt w treści ankiety.

Badania właściwe przeprowadzono na podstawie kwestionariusza ankiety, składającego się z części merytorycznej (70 pytań) i metryczki (5 pytań dotyczących firmy i 6 – respondentów). Część merytoryczna obejmowała dwa bloki pytań. Pierwszy blok (41 pytań) zawierał pytania dotyczące 9 wymiarów zarządzania przedsiębiorczego: orientacja strategiczna (3), orientacja na szanse (5), orientacja na efektywność (6), orientacja na zasoby (3), orientacja na innowacje (6), struktura zarządzania (6), filozofia wynagradzania (3), orientacja na wzrost (3), kultura przedsiębiorczości (6). Wszystkie pytania sformułowano w formie tablic, respondenci dokonywali oceny poszczególnych charakterystyk wymiarów zarządzania przedsiębiorczego, zaznaczając właściwą odpowiedź. W drugim bloku (29 pytań) części merytorycznej ankiety pytania dotyczyły wymiarów zarządzania przedsiębiorczego (przedsiębiorcze praktyki zarządzania – 7 pytań, orientacja na innowacje – 3, kultura przedsiębiorczości – 6, kompetencje kierownictwa – 7) oraz wyników osiągniętych przez firmę (6). Pomiar stopnia realizacji poszczególnych wymiarów, polegający na ocenie zawartych w narzędziu stwierdzeń, odbywał się na podstawie skali Likerta. Składa się ona z kafeterii liczącej pięć odpowiedzi ułożonych w porządku od stopnia całkowitego odrzucenia (odpowieź 1) do całkowitej akceptacji (odpowieź 5).

5.3.2. Teren badań i próba badawcza

Prace badawcze przeprowadzono na terenie województwa lubelskiego. Wybrano ten obszar geograficzny z kilku względów. Jest to jeden z najbiedniejszych regionów Polski i Unii Europejskiej, w ujęciu statystycznym to najsłabiej rozwinięty region Polski. Regionalna gospodarka boryka się z poważnymi problemami o charakterze strukturalnym, które negatywnie wpływają na zdolność konkurencyjności i perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego. Niezbyt rozwinięta infrastruktura ekonomiczna i techniczna regionu oraz słabość sektora przedsiębiorczości negatywnie odbijają się na konkurencyjności gospodarki. W 2010 r. PKB na jednego mieszkańca wynosiło 25,1 tys. zł, co lokowało województwo lubelskie na przedostatnim miejscu w kraju (67,6% średniej krajowej). Według parytetu siły nabywczej wartość ta wyniosła 9,6 tys. euro (około 41% średniej dla Unii Europejskiej). Województwo konsekwentnie wykazuje niższą niż cały kraj dynamikę wzrostu PKB – w 2010 r. wynosiła 3,8%, a w 2009 r. była ona nawet ujemna, przy

wzroście PKB w całym kraju o 1,6%. Województwo lubelskie ma relatywnie za- cofaną strukturę gospodarki: trzeci najniższy w kraju udział przemysłu w two- rzeniu wartości dodanej brutto (19% przy średniej krajowej 24,7%), trzeci najniż- szy udział przemysłu przetwórczego (13,7% przy średniej krajowej 18,5%) oraz trzeci najwyższy udział działu „rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybołówstwo” (7,4% przy średniej krajowej 3,7%). Około 60% przedsiębiorstw przemysłowych regionu stosuje nisko zaawansowane technologie. W strukturze wielkościowej przedsiębiorstw przemysłowych udział firm małych i średnich jest znacznie więk- szy niż średni udział w kraju, co jest jednym z powodów niskiej innowacyjno- ści przemysłu. Sektor przedsiębiorstw dostarcza zaledwie 38% wartości dodanej (przeciętnie w kraju – 48%). Jak na razie nie jest to bardzo atrakcyjny obszar dla lokowania inwestycji zagranicznych, co jest związane z małą chłonnością regio- nalnego rynku zbytu, słabą dostępnością transportową, brakiem organizacyjnych tradycji przemysłowych i związanych z nimi kwalifikacji oraz niską aktywnością w pozyskiwaniu inwestorów. Gospodarkę województwa charakteryzuje niski po- ziom innowacyjności, czego konsekwencją jest mała wydajność pracy. Dlatego Lubelszczyzna została zaklasyfikowana do grupy regionów o niskiej innowacyj- ności (tzw. słabe dyfuzory), zdolnych raczej do absorpcji innowacji wytwarza- nych gdzie indziej, niż do generowania innowacji przełomowych, rozpoczynają- cych nowe fale rozwoju gospodarczego⁷¹⁹.

W rankingach przedsiębiorczości województwo lubelskie od lat zajmowało przedostatnie, 15. miejsce w kraju, w 2015 r. przesunęło się o jedną pozycję do góry. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017* zawiera dane o wskaźnikach przedsiębiorczości obliczonych na koniec 2015 r. (tab. 5.1).

Wszystkie wskaźniki przedsiębiorczości w województwie lubelskim są niższe niż średnia krajowa i znacznie niższe od wyników lidera rankingu – wojewódz- twa mazowieckiego. Świadczy to o tym, że Lubelszczyzna to region o tzw. niskiej przedsiębiorczości, gdzie dynamika powstawania i likwidowania firm jest poniżej średniej dla kraju. W 2015 r., w porównaniu z rokiem poprzednim, zmniejszyły się przeciętne przychody (o 0,04 mln zł) oraz nakłady inwestycyjne (o 1,04 tys. zł) na jedno aktywne przedsiębiorstwo, podczas gdy średnio w Polsce odnotowa- no wzrost (odpowiednio o 0,01 i 7,75). Wyraźna jest także różnica przeciętnego wynagrodzenia brutto na niekorzyść dla województwa lubelskiego. Odnotowane różnice powodują odpływ najbardziej wykwalifikowanych kadr oraz nie sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości.

Ponieważ badania przeprowadzone na potrzeby prezentowanej pracy dotyczą małych firm województwa lubelskiego, zasadne jest przedstawienie niektórych wskaźników ich działalności na tle Polski (tab. 5.2).

⁷¹⁹ Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie, *Strategia Rozwoju Województwa Lu- belskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Lublin 2014, s. 5, 30-33, 40.

Tabela 5.1. Wskaźniki przedsiębiorczości: województwo lubelskie na tle Polski i województwa mazowieckiego

Wskaźnik	Województwo lubelskie	Polska	Lider rankingu – województwo mazowieckie
Syntetyczny wskaźnik przedsiębiorczości (w %)	28,46	50	86,15
Liczba MŚP aktywnych na 1000 mieszkańców	37,34	46,84	64,31
MŚP nowo zarejestrowane (bez jednostek lokalnych) na 1000 mieszkańców	6,62	9,17	12,69
MŚP wyrejestrowane (bez jednostek lokalnych) na 1000 mieszkańców	5,78	7,53	8,41
Bilans (dwie poprzednie pozycje)	0,84	1,64	4,28
Przeciętne przychody na aktywne MŚP (w mln zł)	0,95	1,19	1,71
Przeciętne nakłady inwestycyjne na aktywne MŚP (w tys. zł)	36,92	47,04	64,22
Przeciętne wynagrodzenia brutto w mikro, małych i średnich firmach (w tys. zł)	mikro 2,26 małe 2,97 średnie 3,43	mikro 2,44 małe 3,65 średnie 4,18	mikro 2,97 małe 5,09 średnie 5,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017*, Warszawa 2017, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20msp%20w%20polsce_2017.pdf [dostęp: 7.09.2018], s. 45-53.

Dokonując analizy poszczególnych wskaźników odnoszących się do lubelskich firm aktywnych na 1000 mieszkańców, należy zwrócić uwagę na spadek ich liczby (zmniejszenie wskaźnika o 0,09). Częściowo tę sytuację wyjaśnia spadek liczby pracujących w małych firmach (zmniejszenie wskaźnika o 1,01), co oznacza, że część tych firm zmieniła status lub uległa likwidacji. Wskaźniki przychodów są nieznacznie wyższe (zwiększenie na podmiot o 0,04, na pracującego o 0,001), może to wskazywać na pewną stabilizację, biorąc pod uwagę to, że wskaźnik udziału kosztów w przychodach pozostał bez zmian. Nieco wzrosły ponoszone nakłady inwestycyjne (zwiększenie na podmiot o 4,96, na pracującego o 0,2).

Porównując wskaźniki małych firm Lubelszczyzny ze średnią dla Polski i liderem – województwem mazowieckim, można odnotować ich słabszą pozycję. Wiadomo, że podstawą sukcesu firmy jest dobre zarządzanie. Uzasadnia to podjęcie badań ukierunkowanych na poznanie problemów w zarządzaniu małymi firmami Lubelszczyzny, na podstawie których można opracować rekomendacje

Tabela 5.2. Wskaźniki działalności małych firm: województwo lubelskie na tle Polski i województwa mazowieckiego

Wskaźnik	Województwo lubelskie	Polska	Lider rankingu – województwo mazowieckie
Liczba małych firm aktywnych na 1000 mieszkańców	1,13	1,4	1,59
Liczba pracujących na podmiot aktywny	20,52	21,09	21,10
Pracujący w małych firmach na 1000 mieszkańców	23,10	29,58	33,65
Przychody na podmiot aktywny (w mln zł)	0,82	0,92	1,72
Przychody na pracującego (w mln zł)	0,04	0,04	0,08
Udział kosztów w przychodach (w %)	0,94	0,93	0,94
Nakłady inwestycyjne (w tys. zł)	33,72	34,14	43,65
Nakłady inwestycyjne na pracującego (w tys. zł)	1,64	1,62	2,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017*, op. cit., s. 54.

dla praktyk umożliwiających kreację zarządzania przedsiębiorczego. Ma ono, jak opisano powyżej, znaczący pozytywny wpływ na osiągnięte przez firmy wyniki. Efekty nie pojawiają się natychmiast, ujawniają się w dłuższym przedziale czasu, a ich oddziaływanie będzie długotrwałe.

Pierwszym etapem badań empirycznych realizowanych w pracy były badania ankietowe, przeprowadzone na próbie małych firm działających na terenie województwa lubelskiego. Badania pilotażowe rozpoczęto w 2015 r., badania właściwe przeprowadzono w drugiej połowie 2015 i w 2016 r. Objęto nimi losowo wybrane małe firmy⁷²⁰, zarejestrowane w rejestrze REGON, których siedziba znajduje się na terenie województwa lubelskiego (podmioty aktywne). Podmioty gospodarcze zostały wylosowane metodą warstwową (warstwy – sekcje PKD, z których wylosowano odpowiednie udziały co n-ty podmiot w ogólnej próbie)⁷²¹. Wylosowano 999 firm z następujących branż: przemysł, handel, budownictwo, usługi. Na moment rozpoczęcia badań 37 jednostek z wylosowanej próby było

⁷²⁰ Do próby badawczej dobierane były firmy spełniające kryteria ustalone dla małych firm w art. 105 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807) (są one szczegółowo opisane w podrozdziale 3.1.1).

⁷²¹ Losowanie próby badawczej przeprowadził Urząd Statystyczny w Lublinie.

nieaktywnych, do 135 nie udało się dotrzeć⁷²². Skontaktowano się z 827 firmami drogą pisemną, telefoniczną lub mailową i poproszono o wzięcie udziału w badaniach. Około 1/3 osób (przeważnie byli to właściciele firm) odmówiła udziału w badaniach, tłumacząc to na wiele sposobów: brak czasu, częste nieobecności w pracy w związku z wyjazdami służbowymi, niechęć udzielania jakichkolwiek informacji o firmie, problemy zdrowotne. Na wypełnienie ankiety zgodziły się 552 firmy. Do większości z nich kwestionariusz ankiety został wysłany drogą pocztową, w nielicznych przypadkach – pocztą elektroniczną. Uzyskano 521 wypełnionych ankiet (w wielu przypadkach po kilkukrotnych przypomnieniach i prośbach oraz dostarczeniu ankiety). Po wnikliwym sprawdzeniu jakości wypełnienia kwestionariusza do badań przyjęto 504 prawidłowo wypełnione ankiety.

W tabeli 5.3 przedstawiono strukturę próby badawczej ze względu na wybrane cechy firm oraz respondentów.

Liczba aktywnych małych firm w województwie lubelskim w 2015 r. wynosiła 2409, co stanowiło 4,2% ogólnej liczby aktywnych małych firm w Polsce. W prezentowanym badaniu uczestniczyły 504 firmy. Ponad połowa z nich prowadzi działalność na rynku dłużej niż 15 lat, a w zbiorze starszych firm występuje więcej jednostek z zatrudnieniem powyżej 30 osób. W strukturze branżowej najwięcej jest firm prowadzących działalność usługową i handlową, co odwzorowuje strukturę branżową małych firm w województwie. Najwięcej badanych jednostek funkcjonuje na rynku lokalnym, najmniej – na międzynarodowym, przy czym umiędzynarodowienie firmy jest tym większe, im więcej osób zatrudnia. Małe firmy przeważnie są zarządzane bezpośrednio przez właściciela, który nie zatrudnia profesjonalnych menedżerów (takich firm jest najwięcej w jednostkach z zatrudnieniem poniżej 20 osób). W 40% firm funkcje kierownicze są realizowane przez właściciela i menedżera/ów (wśród nich najwięcej jest firm z zatrudnieniem blisko górnej granicy dla małych firm). Jest to logiczne, bo wraz ze wzrostem zatrudnienia proces zarządzania się komplikuje i właściciel potrzebuje pomocy specjalistów, by zapewnić sprawne funkcjonowanie firmy.

Wśród respondentów ponad 70% stanowili właściciele firm, niecałe 30% – menedżerowie zarządzający. Tu tak samo zachowana została proporcja: im mniejsze zatrudnienie, tym częściej ankietę wypełniał właściciel. Około połowa respondentów ma ponad dziesięcioletni staż pracy w firmie, co świadczy o ich dużej wiedzy na temat prowadzonej przez siebie działalności i o tym, że są w stanie udzielić fachowych odpowiedzi. Prawie 2/3 ankietowanych posiada wykształcenie wyższe (w firmach z zatrudnieniem poniżej 20 osób jest ich o około 15-20% mniej niż w firmach większych). Im większa firma, tym większy odsetek respondentów deklaruje wykształcenie w zakresie zarządzania i ekonomii – od około 1/3 w firmach z zatrudnieniem 10-19 osób do ponad 1/2 w firmach zatrudniających

⁷²² Przyczyną mogły być nieaktualne dane kontaktowe uzyskane z Urzędu Statystycznego lub zaprzestanie działalności.

Tabela 5.3. Struktura próby badawczej

Wyszczególnienie	Próba ogółem n=504	Liczba osób zatrudnionych w firmie			
		10-19 n=296 (58,7%)	20-29 n=93 (18,5%)	30-39 n=41 (8,1%)	40-49 n=74 (14,7%)
Dane firmy					
<i>Staż funkcjonowania firmy (w %)</i>					
20 i więcej lat	32,3	29,7	40,9	60,9	51,3
15-19 lat	21,8	22,0	17,2	17,1	20,3
10-14 lat	16,3	17,9	17,2	9,8	16,2
5-9 lat	22,7	25,3	21,5	7,3	12,2
Mniej niż 5 lat	6,9	5,1	3,2	4,9	0
<i>Branża* (w %)</i>					
Przemysł	12,3	11,1	11,8	14,6	17,6
Budownictwo	15,9	14,5	15,1	17,1	20,3
Handel	34,7	32,8	29,0	31,7	22,9
Usługi	37,1	41,6	44,1	36,6	39,2
<i>Obszar działalności firmy (w %)</i>					
Lokalny	31,3	36,5	26,9	31,7	16,2
Regionalny	25,4	25,3	29,0	22,0	23,0
Krajowy	29,6	30,1	26,9	24,4	33,8
Międzynarodowy	13,7	8,1	17,2	22,0	27,0
<i>Sposób zarządzania firmą</i>					
Samodzielnie przez właściciela	60,1	71,6	51,6	41,5	35,1
Właściciel wspierany przez menedżera(ów)	39,9	28,4	48,4	58,5	64,9
Dane respondentów					
<i>Pozycja w firmie (w %)</i>					
Właściciel	72,4	78,7	69,9	58,5	58,1
Menedżer	27,6	21,3	30,1	41,5	41,9
<i>Staż pracy w firmie (w %)</i>					
Do 2 lat	8,7	8,1	10,8	4,9	10,8
Od 2 do 5 lat	19,2	18,6	17,2	17,1	25,7
Od 5 do 10 lat	20,8	21,6	21,5	24,4	14,9
Powyżej 10 lat	51,2	51,7	50,5	53,7	48,6
<i>Wykształcenie (w %)</i>					
Wyższe	64,9	57,4	77,4	75,6	73,0
Licencjat, inżynier	11,3	14,2	6,5	2,4	10,8

Wyszczególnienie	Próba ogółem n=504	Liczba osób zatrudnionych w firmie			
		10-19 n=296 (58,7%)	20-29 n=93 (18,5%)	30-39 n=41 (8,1%)	40-49 n=74 (14,7%)
Zawodowe	7,1	8,8	6,5	4,9	2,7
Średnie	16,7	19,6	9,7	17,1	13,5
<i>Profil wykształcenia** (w %)</i>					
Zarządzanie, ekonomia	38,5	31,8	43,0	48,8	54,1
Inżynieria, produkcja, budownictwo	30,8	34,8	29,0	29,3	17,6
Nauki ścisłe, informatyka, matematyka	7,5	7,8	8,6	9,8	6,8
Nauki humanistyczne	16,4	16,9	15,0	12,2	14,9
Inne	22,8	24,0	22,5	17,1	21,7
<i>Wiek (w %)</i>					
Do 30 lat	14,9	13,9	14,0	9,8	20,3
31-40 lat	32,1	30,6	37,6	34,1	24,3
41-50 lat	27,2	28,1	23,7	29,3	21,6
51-60 lat	18,5	15,5	21,5	22,0	21,6
Powyżej 60 lat	7,3	11,9	3,2	4,9	12,2
<i>Płeć (w %)</i>					
Kobieta	34,7	27,7	45,2	46,3	43,2
Mężczyzna	65,3	72,3	54,8	53,7	56,8

* W tabeli podano dane o branży, w której firma realizuje podstawową działalność. 31% firm łączy dwie lub trzy branże.

** Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ niektórzy z respondentów posiadają wykształcenie w dwóch profilach, przy czym zdecydowana większość z nich łączy wykształcenie techniczne z zarządzaniem i ekonomią.

Źródło: opracowanie własne.

40-49 osób. W firmach większych jest także więcej osób, które uzupełniły swoje wykształcenie (techniczne, humanistyczne itp.) o profil „zarządzanie, ekonomia”. Respondenci, którzy brali udział w badaniu, byli w różnym wieku – w całej próbie około połowę stanowiły osoby mające 31-50 lat. Większość badanych to mężczyźni, uczestnictwo kobiet wynosiło około 1/3 i było ono większe w firmach zatrudniających 30 i więcej pracowników.

5.4. Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach

Realizacja zasad zarządzania przedsiębiorczego różni się w dużych i małych firmach. Wspólną cechą jest to, że menedżerowie dużego przedsiębiorstwa

lub właściciel małej firmy powinni posiadać merytoryczną wiedzę i inspirować innych do podjęcia nowych wyzwań, być w stanie stworzyć i przekazać wizję, zmotywować do jej urzeczywistniania podwładnych, wykazać się determinacją, by stale dążyć do ustalonych celów. Wyniki małych firm zależą od wielu czynników, z których najważniejsze jest przedsiębiorcze środowisko, czyli określony układ wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorczej organizacji. W znacznym stopniu ma ono charakter subiektywny: zależy bezpośrednio od przedsiębiorcy-właściciela, jego kompetencji osobistych i menedżerskich, siły woli, ambicji, nastawienia na realizację dalekosiężnych celów. Wprowadzenie zasad zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach powinno być łatwiejsze i szybsze niż w średnich i dużych. Wynika to z ich cech charakterystycznych, np. dużego zaangażowania właściciela w rozwój firmy, elastyczności, dobrej komunikacji wewnętrznej, niewielkiego poziomu biurokracji (podrozdział 3.1.3). Należy jednak pamiętać, że złożone teorie zarządzania przedsiębiorczego, które pierwotnie opracowano dla dużych korporacji, często okazują się nieskuteczne, gdy są przenoszone do małych firm. Ich właściciele/menedżerowie raczej nie zaakceptują nowych rozwiązań biznesowych, jeżeli nie upewnią się, nie uwierzą czy też intuicyjnie nie poczują, że mogą one być istotne dla prowadzonej działalności. Wielu z nich potrafi docenić nowe możliwości, metody, narzędzia, jednak preferują techniki wystarczająco proste, zrozumiałe dla nich i pracowników, oraz niewymagające drogich i długich analiz.

Czy specyfika małych firm pozwala w ogóle mówić o zarządzaniu przedsiębiorczym? Czy wymiary zarządzania przedsiębiorczego zidentyfikowane w podrozdziale 4.3 są realizowane w pełnym wymiarze? By odpowiedzieć na te pytania, wymiary zarządzania przedsiębiorczego (opisane w tabeli 4.3) oceniono ze względu na cechy charakterystyczne małych firm (omówione w podrozdziale 3.1.3). Wyniki zawarto w tabeli 5.4.

Dane w tabeli 5.1 pokazują, że większość wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach realizowana jest częściowo. Studia literatury zagranicznej i polskiej na temat zarządzania przedsiębiorczego i jego wymiarów w małych firmach pozwalają na postawienie następującej hipotezy badawczej:

Hipoteza 1: W badanych małych firmach zidentyfikowane w literaturze wymiary zarządzania przedsiębiorczego nie są realizowane w pełnym zakresie.

Charakterystyka dziewięciu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego celowo została umieszczona w tym miejscu, by móc opracować jego konstrukt, dopasowany do specyfiki małego biznesu. Ponieważ działania we wszystkich dziewięciu wymiarach prowadzone są częściowo, nie w pełnym zakresie, a w niektórych się pokrywają, zasadne jest zmniejszenie liczby wymiarów i dopasowanie ich do logiki funkcjonowania i cech specyficznych małego biznesu. Poza tym zaprezentowane powyżej rozważania są efektem badań studialno-literaturowych, które mają charakter globalny. Małe firmy w różnych krajach i regionach posiadają własną specyfikę. Może ona w znaczący sposób wpływać na zakres realizacji działań

Tabela 5.4. Ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach

Wymiar	Cechy specyficzne małych firm	Charakterystyka wymiarów zarządzania przedsiębiorczego	Zakres działań	Realizacja wymiaru
Orientacja strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> • koncentrują się raczej na krótkoterminowych planach • brak strategii działania, koncentracja na działalności operacyjnej • za słabe rozpoznanie rynku, niedostatek scenariuszy rozwoju, co opóźnia lub nie pozwala na angażowanie się w podejmowanie szans • orientacja na bieżące potrzeby klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • ukierunkowanie na realizację wizji i misji • budowa strategii na podstawie szans, a nie posiadanych zasobów • szanse kontrolują strategię działania • duże i szybkie angażowanie się w podejmowanie szans 	<p>brak</p> <p>niewielki</p> <p>znaczący</p> <p>umiarkowany</p>	<p>częściowo; brak sformalizowanego systemu zarządzania strategicznego</p>
Orientacja na szanse	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywanie okazji przez przedsiębiorczych kierowników, skłonnych do podjęcia ryzyka • szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku • elastyczność, zdolność do szybkiej zmiany rodzaju działalności • umiejętność naśladowania i imitacji produktów • wykorzystywanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych dla wspierania gospodarki lokalnej • koncentracja na rynku lokalnym, mała zdolność eksportowa, ograniczony zakres internacjonalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na okazjach, bez względu na aktualnie kontrolowane zasoby • koncentracja na działaniu, szybkie wprowadzenie radykalnych zmian • plan przeplata się z działaniem • szanse mogą mieć pochodzenie egzogeniczne i endogeniczne • zaangażowanie w proces identyfikacji szans osób na stanowiskach niekierowniczych 	<p>niewielki</p> <p>znaczący</p> <p>znaczący</p> <p>znaczący</p> <p>niewielki</p>	<p>częściowo; zależy głównie od kompetencji kierownictwa; okazjonalnie wykorzystuje się szanse pojawiające się w najbliższym otoczeniu; brak systematyczności w działaniu</p>
Orientacja na efektywność	<ul style="list-style-type: none"> • brak systemowości w mierzeniu, a przynajmniej oszacowaniu efektywności firmy • miarą efektywności firmy są często dochody właściciela • koncentrowanie się na finansowych miernikach efektywności • jedność własności i kontroli • nastawienie na uzyskanie efektów, nawet kosztem przestrzegania formalnych reguł i procedur 	<ul style="list-style-type: none"> • systematyczne mierzenie efektywności firmy jako przedsiębiorcy i innowatora • stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności • nastawienie na uzyskanie efektów, nawet kosztem przestrzegania formalnych reguł i procedur 	<p>niewielki</p> <p>brak</p> <p>znaczący</p>	<p>częściowo; orientacja głównie na krótkookresowe efekty finansowe; w dużym stopniu zależy od priorytetów i kompetencji kierownictwa</p>

Wymiary	Cechy specyficzne małych firm	Charakterystyka wymiarów zarządzania przedsiębiorczego	Zakres działań	Realizacja wymiaru
Orientacja na zasoby	<ul style="list-style-type: none"> • niski potencjał ekonomiczny i niedostatki zasobowe • stosunkowo niski poziom kosztów produkcji • dostęp do rynku kapitałowego: niewielki, przez to ograniczone możliwości finansowe, w tym na pozyskanie zasobów nowych, rzadkich i wartościowych • rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń: uniwersalne • skala działalności jest mała, zasoby są ograniczone, co utrudnia lub uniemożliwia ich łączenie w unikalny, innowacyjny sposób • dążenie do efektywnego wykorzystywania zasobów i zmniejszania ich ilości 	<ul style="list-style-type: none"> • efektywne wykorzystywanie zasobów • pozyskanie nowych zasobów, łączenie istniejących w innowacyjny sposób • dopasowywanie i poszukiwanie zasobów pod nowe pomysły • minimalizacja i optymalne wykorzystywanie zasobów • koordynacja kluczowych zasobów niebędących w posiadaniu organizacji • możliwość wykorzystania zasobów rozproszonych w całej organizacji • równe angażowanie się w rozwój zasobów materialnych i niematerialnych • ocena zasobów pod kątem ich wartości, rzadkości, trudności do naśladowania i zastąpienia 	<p>znaczący</p> <p>niewielki</p> <p>niewielki</p> <p>znaczący</p> <p>brak</p> <p>brak</p> <p>niewielki</p> <p>brak</p>	<p>częściowo; głównym ograniczeniem są trudności z dostępem do zasobów finansowych</p>
Orientacja na innowacje	<ul style="list-style-type: none"> • skłonność do innowacji: duża • nastawienie innowacyjne: krótkoterminowe, przede wszystkim wyznaczone potrzebami nabywców • niewielki nowatorski oraz innowacyjny charakter produktów • realizacja inwestycji sposobem gospodarczym, znaczenie obniżającym koszty, a jednocześnie opóźniającym wdrożenie innowacji • brak specjalistów i ograniczone wydatki na innowacje, badania i rozwój • prace badawcze: krótkoterminowe, oparte na intuicji, zorientowane na klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • chłonność na innowacje • postrzeganie zmian jako okazji, a nie zagrożenia • przeznaczenie na innowacje zasobów finansowych, przydzielenie najlepszych pracowników 	<p>umiarkowane</p> <p>umiarkowane</p> <p>umiarkowane</p>	<p>częściowo; działalność innowacyjna jest nieorganizowana i ograniczona finansowo</p>

Wymiary	Cechy specyficzne małych firm	Charakterystyka wymiarów zarządzania przedsiębiorczego	Zakres działań	Realizacja wymiaru
<p>Struktura zarządzania</p> <ul style="list-style-type: none"> • model zarządzania: scentralizowany • struktury niebiurokratyzowane, płaskie • system informacyjny: ograniczony, droga przekazywania informacji krótka, bezpośrednia • racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy • formalizacja zadań: niewielka • wiedza z zakresu zarządzania: niejednokrotnie niewystarczająca, ograniczona do pewnych zakresów • za małe inwestycje w kapitał ludzki • zdolność do szybkiego uczenia się oraz nabywania umiejętności • silna motywacja do pracy • kwalifikacje pracowników: różnicowane merytorycznie i formalnie • poziom wykształcenia kadry: relatywnie niski • dobór personelu: oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych • sposób sprawowania władzy: niejednokrotnie oparty na zasadach patriarcalnych • poziom delegowania uprawnień i odpowiedzialności: ograniczony • elastyczność: duża 	<ul style="list-style-type: none"> • struktura organiczna, płaska, elastyczna, z nieformalnymi, wielorakimi więziami • łączenie stanowisk w grupy robocze, praca w zespołach • decentralizacja, rozległe delegowanie uprawnień • konstrukcja struktury ułatwia obsadę stanowisk, wynagradzanie, motywowanie pracowników • odpowiedzialność za osiągnięcie celu • elastyczność działania, koncentrowanie się na przyszłości, a nie wcześniejszych doświadczeniach • różnorodność stylów zarządzania • autonomia pracowników • szkolenie pracowników w zakresie umiejętności przedsiębiorczych • ułatwienie powstawania nieformalnych, wewnętrznych i zewnętrznych sieci komunikacyjnych • duża rola samokontroli 	<p>znaczący</p> <p>brak</p> <p>brak</p> <p>niewielki</p> <p>znaczący</p> <p>niewielki</p> <p>brak</p> <p>niewielki</p> <p>brak</p> <p>znaczący</p> <p>niewielki</p>	<p>częściowo; główne ograniczenia to: wysoka centralizacja, niewykorzystanie delegowania, niewystarczający profesjonalizm kadry kierowniczej i personelu</p>	

Wymiary	Cechy specyficzne małych firm	Charakterystyka wymiarów zarządzania przedsiębiorczego	Zakres działań	Realizacja wymiaru
Filozofia wynagradzania	<ul style="list-style-type: none"> • stałe wynagrodzenia, brak składników wynagrodzeń, podwyżek, planów awansów zależnych od osiągniętych przez pracownika wyników • brak lub nieznaczne wynagradzanie pozytywnych postaw pracowników • główne instrumenty motywowania: świadczenia pieniężne oraz odpowiednia atmosfera pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • ocenianie, wynagradzanie i awansowanie pracowników w zależności od udziału w tworzeniu i wzroście wartości oraz zachowań przedsiębiorczych • uzależnienie wynagrodzenia pracowników od sukcesu projektu • nagradzanie pomysłów, propozycji i nowych rozwiązań • stosowanie rozmaitych metod i form motywowania i wynagradzania 	brak brak niewielki brak	brak
Orientacja na wzrost	<ul style="list-style-type: none"> • duży dynamizm i szybki rozwój, jeśli pojawi się szansa w otoczeniu, a właściciel potrafi ją wykorzystać • zaniechania rozwojowe • niski poziom inwestycji, co hamuje wzrost • dostęp do rynku kapitałowego: niewielki, przez co ograniczone są możliwości finansowe i rozwój niskokapitałochłonny • słaba integracja pomiędzy małymi firmami, nieumiejętność nawiązania sprzyjającej rozwojowi firmy współpracy w ramach sieli lub klastra • łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne z dużymi przedsiębiorstwami stwarza możliwości wzrostu • najważniejszą barierą wzrostu jest niedostatek wykwalifikowanej kadry 	<ul style="list-style-type: none"> • główny cel – szybki wzrost • rozwój ma najważniejsze znaczenie, przy akceptacji związanego z tym ryzyka • rozwój jest możliwy dzięki wykorzystaniu szans, utracone szanse to niepowodzenie 	umiarkowane niewielki umiarkowane	częściowo; zależy głównie od kompetencji kierownictwa; główne problemy to niski poziom inwestycji i brak wykwalifikowanej kadry; szansą należy upatrywać we współpracy i kooperacji z innymi firmami

Wymiary	Cechy specyficzne małych firm	Charakterystyka wymiarów zarządzania przedsiębiorczego	Zakres działań	Realizacja wymiaru
Kultura przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> • niedostrzeganie kapitału intelektualnego pracowników • kontakty między właścicielem a pracownikami oraz pomiędzy samymi pracownikami: osobiste, niesformalizowane, częste, powszechne • stosunki pracy: bezpośrednie i nieantagonistyczne • rola intuicji: duża • w pozytywnym i utrzymywaniu lojalności pracowników dużą rolę odgrywają: wynagrodzenie, osobowość i umiejętności komunikacyjne właściciela oraz kultura organizacyjna • występowanie bardziej bezpośrednich i mniej antagonistycznych stosunków pracy • częste wykorzystywanie relacji rodzinnych, panowanie kultury rodzinnej 	<ul style="list-style-type: none"> • postrzeganie i traktowanie pracowników jako intraprzedsiebiorców • niezależność, autonomia, a jednocześnie odpowiedzialność pracowników • promowanie i zachęcanie do działań przedsiębiorczych, inicjatywy, wymiany wiedzy, poszukiwania szans • stworzenie klimatu przedsiębiorczości, twórczości • tolerancja niepowodzenia • wzajemne zaufanie członków organizacji • komunikowanie się horyzontalne i oddolne • częste komunikowanie się pracowników o odmiennych poglądach 	<p>brak</p> <p>umiarkowane niewielki</p> <p>umiarkowane niewielki znaczący znaczący</p> <p>niewielki</p>	<p>częściowo; brak orientacji na autonomię, kreatywność, przedsiębiorczość w działaniu pracowników; brak systemu motywującego takte zachowania</p>

Źródło: opracowanie własne.

w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego. Dlatego składowe konstruktów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny, czyli opisujące go nowo powstałe wymiary, zostaną poddane empirycznej weryfikacji pod względem zakresu ich realizacji. Następnym krokiem w przypadku pozytywnej weryfikacji hipotezy 1. będzie operacjonalizacja wymiarów oraz postawienie hipotez badawczych dotyczących ich wpływu na wyniki osiągnięte przez małe firmy.

H.H. Stevenson w 1983 r. opublikował jeden z pierwszych artykułów na temat zarządzania przedsiębiorczego, w którym stwierdził, że przedsiębiorcze praktyki zarządzania wspomagają zajęcie kluczowej pozycji na rynku i przyczyniają się do tworzenia wartości na poziomie firmy i społeczeństwa. Jego konceptualizacja obejmowała 8 wymiarów: orientację strategiczną, orientację na szanse, orientację na zasoby, kontrolę zasobów, strukturę zarządzania, filozofię wynagradzania, orientację na wzrost, kulturę przedsiębiorczości⁷²³. W następnych latach posłużyła do przeprowadzenia badań przez wielu badaczy, którzy zmieniali układ tych wymiarów, dostosowując je do potrzeb i specyfiki prowadzonych badań. Tak T. Brown, P. Davidsson i J. Wiklund uzasadnili pozostawienie 6 wymiarów, łącząc orientację na zasoby z kontrolą zasobów oraz orientację na szanse z orientacją strategiczną, a także opracowali narzędzie do ich pomiaru w organizacji⁷²⁴. Nie powiązali zarządzania przedsiębiorczego z wynikami firmy, jednak ich instrument pomiarowy może pomóc w stworzeniu bardziej skutecznych strategii mających na celu poprawę zachowań przedsiębiorczych. Zdaniem P. Davidssona, przy zastosowaniu przedstawionych w literaturze narzędzi do pomiaru przedsiębiorczości wskazane jest ich modyfikowanie i wzbogacanie o elementy dopasowujące do konkretnego kontekstu biznesowego. Włączenie nowych elementów do już istniejącej skali zamiast tworzenia zupełnie nowej ma wiele zalet. Replikacja ułatwia budowanie kumulatywnej wiedzy, pozwala porównywać wyniki prezentowane przez różnych badaczy⁷²⁵.

Orientacja strategiczna opisuje czynniki wpływające na formułowanie strategii. Strategia przedsiębiorcza opiera się na istniejących możliwościach i nie jest ograniczona zasobami niezbędnymi do ich wykorzystania. Pozyskiwanie i gromadzenie niezbędnych zasobów następuje po zidentyfikowaniu szansy. Druga skrajność (strategia nieprzedsiębiorcza) polega na jak najskuteczniejszym wykorzystaniu zasobów firmy, a za istotne uważa się tylko możliwości związane z istniejącymi zasobami. W przypadku małych firm, których cechą specyficzną jest koncentrowanie się na planach krótkoterminowych, działania w tym wymiarze

⁷²³ H.H. Stevenson, *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working Paper, 1983, 9-384-131.

⁷²⁴ T. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 953-968.

⁷²⁵ P. Davidsson, *Researching entrepreneurship*, Springer, Boston 2004, s. 188.

sprowadzają się do angażowania się w szanse. Rzadko są one wynikiem planowania strategicznego, należy je raczej rozpatrywać w kategoriach nadarzających się okazji.

Orientacja na szanse także dotyczy kwestii strategicznych. Podejście przedsiębiorcze oznacza zorientowanie na działanie, firma jest chętna i zdolna do realizacji szans w bardzo krótkim czasie. Przeciwnieństwo stanowi sytuacja, kiedy proces podjęcia decyzji odnośnie do wykorzystania okazji jest powolny i nieelastyczny, firma działa z opóźnieniem lub wcale nie decyduje się na działanie. W tym wymiarze działania małych firm dotyczą angażowania się w szybką realizację szans, lecz przeważnie wtedy, gdy pozwalają na to posiadane zasoby.

Orientacja na zasoby w zarządzaniu przedsiębiorczym polega na tworzeniu większych wartości, minimalizując potrzebne zasoby i elastycznie je wykorzystując, co pozwala na bardzo szybką zmianę strategii przy uzyskaniu informacji o nowych szansach. Brak przedsiębiorczości w tym wymiarze oznacza gromadzenie zasobów, dogłębną ich analizę przed podjęciem decyzji o działaniu i zastosowaniu strategii minimalizacji ryzyka przy podejmowaniu decyzji o pozyskaniu nowych zasobów. Wymiar ten w małych firmach jest realizowany częściowo, przeważnie w zakresie optymalizacji posiadanych zasobów i dążenia do ich efektywnego wykorzystania. Jest uwarunkowany głównie dostępnością zasobów finansowych.

Struktura zarządzania przedsiębiorczego jest elastyczna, z wieloma nieformalnymi sieciami, zapewniająca koordynację kluczowych (często niekontrolowanych) zasobów oraz stworzenie środowiska, w którym pracownicy są zachęceni do inicjacji i poszukiwania okazji. W podejściu nieprzedsiębiorczym jest to struktura mechanistyczna, bardziej sformalizowana, ze złożoną hierarchią, dobrze dostosowana do wewnętrznej efektywnej alokacji własnych zasobów, z wyraźnie określonymi obowiązkami i odpowiedzialnością, koncentrująca się bardziej na wydajności i dobrej administracji niż na wykrywaniu szans i szybkiej ich realizacji. W tworzeniu i funkcjonowaniu struktur organizacyjnych w małych firmach widoczne są braki i niedoskonałości. Elastyczna organizacja firm często nie jest wynikiem świadomego działania kadry kierowniczej, lecz, jakkolwiek paradoksalnie to zabrzmie, brakiem tego działania. Są tu poczynania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i organizacji pracy zespołowej, często pojedyncze i chaotyczne. Wymiar ten w małych firmach także jest realizowany częściowo, tu głównym organicznikiem jest brak profesjonalizmu kadry kierowniczej i personelu.

Biorąc pod uwagę powyższe uwagi, omówione cztery wymiary można połączyć w jeden – **przedsiębiorcze praktyki zarządzania**. J.G. Covin. i D.P. Slevin twierdzą, że treść strategii na poziomie biznesowym definiowana jest w kategoriach ogólnego zbioru praktyk zarządzania (praktyk biznesowych), do których należą ustalenie kierunków rozwoju, sprawy kadrowe, działalność operacyjna, pozyskiwanie zasobów, współpraca z partnerami i inne. Przedsiębiorcze praktyki

zarządzania to specyficzne mechanizmy tworzone przez kreatywną załogę, które pozwalają firmom dotrzeć do ich rynków oraz zrealizować swoją wizję rozwoju⁷²⁶. Zgodnie z koncepcją podejścia systemowego, zarządzanie może być charakteryzowane za pomocą pięciu aspektów: celowościowego, podmiotowego, strukturalnego, funkcjonalnego i instrumentalnego. A. Stabryła twierdzi, że stosując to podejście, można opisać dowolny system zarządzania⁷²⁷. Wymiar orientacja strategiczna oddaje istotę następujących aspektów: celowościowego (klasyfikator celów firmy, warunki współdziałania, system informacji menedżerskiej), podmiotowego (system oceny efektywności zarządzania), strukturalnego (organizacji systemu planowania), instrumentalnego (wykorzystanie metod organizacji i zarządzania). Wymiar struktura zarządzania charakteryzuje następujące aspekty: celowościowy (podział pracy i specjalizacja, koordynacja i koncentracja działań), strukturalny (konfiguracja struktury hierarchicznej, organizacja systemów decyzyjnych) i funkcjonalny (funkcje zarządzania, systemy funkcjonalne). Wymiar orientacja na zasoby obejmuje aspekty: celowościowy (dobór czynników wytwórczych, warunki współdziałania), funkcjonalny (systemy techniczne procesu zarządzania, układy zintegrowane). Połączenie tych trzech wymiarów w jeden wydaje się więc zasadne.

Wymiar **orientacja na innowacje** w zarządzaniu przedsiębiorczym to nastawienie na wprowadzenie innowacji różnych typów – od produktowych po organizacyjne, angażując w ten proces całą załogę. Przeciwnieństwem jest sytuacja, kiedy firma nie posiada systemu wdrażania innowacji, są one przypadkowe, często wymuszone przez partnerów, pracownicy nie angażują się w ten proces. W koncepcjach zarządzania przedsiębiorczego H.H. Stevensona oraz T. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda aspekty innowacyjności były rozproszone w kilku wymiarach – orientacja strategiczna, orientacja na szanse, orientacja na wzrost. W koncepcji orientacji przedsiębiorczej organizacji innowacyjność stanowi samodzielny wymiar. Z wielu badań wynika także to, że innowacyjne firmy, tworzące i wprowadzające nowe produkty i technologie, mogą generować nadzwyczajne wyniki⁷²⁸. Postanowiono więc pozostawić orientację na innowacje jako wymiar zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach.

Wymiar **filozofia wynagradzania** w podejściu przedsiębiorczym jest ukierunkowany na ustalenie odpowiednich rekompensat dla pracowników, opartych na ich wkładzie w odkrywanie i wykorzystywanie szans oraz tworzenie wartości.

⁷²⁶ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1, s. 23-24.

⁷²⁷ Zgodnie z koncepcją podejścia systemowego w zarządzaniu A. Stabryła twierdzi, że system zarządzania jest zorganizowany z uwzględnieniem następujących aspektów: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny. Więcej na ten temat w: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 19.

⁷²⁸ J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91; M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 219-233.

W przeciwnym podejściu nagrody zależą od wykonania obowiązków, pozycji w hierarchii i stażu pracy, nie od udziału pracownika w tworzeniu wartości. W małych firmach wymiar ten praktycznie nie występuje. Działania w zakresie wynagradzania i motywowania personelu obejmuje także wymiar kultura przedsiębiorczości. Firma zarządzana w sposób przedsiębiorczy zachęca pracowników do generowania pomysłów, eksperymentowania i angażowania się w inne zadania, które mogą przynieść twórcze wyniki. Przy braku przedsiębiorczości liczba pomysłów jest ograniczona, za istotne uważane są tylko te, które nie wymagają angażowania nowych zasobów. Dlatego twórczość i kreatywność pracowników nie jest promowana. Z tego powodu można uwzględnić niektóre komponenty wymiaru filozofia wynagradzania, dotyczące oceny pracy pracowników i ustalenia rekompensaty za pracę w wymiarze **kultura przedsiębiorczości**.

Następujące dwa wymiary: **orientacja na wzrost** i **orientacja na efektywność** także mają wspólną bazę – kompetencje kadry kierowniczej. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez zespół badawczy Bain & Company oraz firmę Effectory na podstawie 30 000 ankiet pracowniczych, podstawą trwałego wzrostu większości badanych jednostek były zachowania i nastawienia motywacyjne wywodzące się od odważnego, ambitnego założyciela⁷²⁹. Firma zarządzana przedsiębiorczo ma duże pragnienie szybkiego wzrostu, najwyższe kierownictwo wywiera silny wpływ na wykorzystanie wszystkich możliwości wzrostu i podniesienie efektywności funkcjonowania. Firma z tradycyjnym podejściem jest nastawiona na przetrwanie, woli wolniejszy, łatwiejszy do zarządzania wzrost w stałym tempie, by zminimalizować ryzyko i nie dopuścić do obniżenia efektywności. W małych firmach występuje duża orientacja na efektywność, chociaż jest ona głównie kojarzona z krótkookresowymi efektami finansowymi firmy, a nie efektywnością pracy poszczególnych pracowników. Nastawienie na uzyskanie efektów jest w małej firmie jednym z podstawowych warunków jej przetrwania. Obydwa wymiary, orientacja na wzrost i na efektywność, w małym biznesie są w znacznym stopniu uzależnione od wiedzy, umiejętności i postaw kadry kierowniczej. Na rozwoju i osiągnięciu sukcesu małej firmy zależy przede wszystkim właścicielowi, będącemu najczęściej głównym decydentem. To on podejmuje ostateczne decyzje odnośnie do kierunków rozwoju, wykorzystania szans, wprowadzenia zmian i stopnia zaangażowania w te procesy podwładnych. Od wiedzy, doświadczenia, ambicji kierownictwa w dużym stopniu zależą możliwości rozwojowe, sukcesy i niepowodzenia małej firmy. Dlatego powstał czwarty wymiar – **kompetencje kierownictwa**, który nie występuje w dużych firmach, gdzie wpływ pojedynczych osób nie jest tak znaczący. Jest wiele badań, w których analizowana jest rola top managementu w rozpoczynaniu nowych przedsięwzięć oraz w funkcjonowaniu dużych firm. Wynika z nich to, że stałe poparcie kierownictwa wyższego

⁷²⁹ C. Zook, J. Allen, *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 9-10.

szczebla jest jednym z najważniejszych warunków wdrożenia zasad zarządzania przedsiębiorczego⁷³⁰. Poparcie menedżerów wyższego szczebla dla zarządzania przedsiębiorczego jest wyższe wtedy, gdy mają akcje w swoich firmach. Silna, niezależna i zmotywowana kadra kierownicza może promować przedsiębiorcze zachowania, wspierać innowacje⁷³¹. W małych firmach funkcje właściciela i kierownika są najczęściej połączone. Związki między kompetencjami najwyższego kierownictwa a wynikami małych firm analizowane są przez nielicznych badaczy⁷³². F. Ciampi za pomocą badań empirycznych wykazał, że różnorodność kompetencji kadry kierowniczej małych firm jest szczególnie korzystna dla myślenia strategicznego i wprowadzania innowacji. W porównaniu z większymi firmami liczba poziomów hierarchicznych jest tu znacznie mniejsza, więc kompetencje firmy tworzone są głównie przez kompetencje top menedżerów, czyli właściciela i ewentualnie zatrudnionych specjalistów⁷³³. Na kluczowe pytanie, czy posiadanie wysokich kompetencji prowadzi do opracowania i wdrożenia skutecznego modelu biznesowego, nie znaleziono jeszcze odpowiedzi. Skutkuje to koniecznością stworzenia odpowiedniego teoretycznego schematu obejmującego ten wymiar w celu pogłębienia zrozumienia znaczenia kompetencji kadry kierowniczej w małym biznesie i przeanalizowania ich związku z osiąganymi wynikami.

Biorąc pod uwagę przeprowadzone rozważania, w modelu zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach zaproponowano, aby uwzględnić cztery wymiary, a nie dziewięć zidentyfikowanych na podstawie przeglądu literatury (rys. 5.1).

W dalszych badaniach przyjmuje się, że zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach jest konstruktem czterowymiarowym, składającym się z następujących wymiarów: system zarządzania, orientacja na innowacje, kultura przedsiębiorczości i kompetencje kierownictwa. Czy zarządzanie w sposób przedsiębiorczy ma pozytywny wpływ na osiągnięte przez małą firmę wyniki? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, tak samo jak w przypadku orientacji przedsiębiorczej (patrz podrozdział 4.1.2).

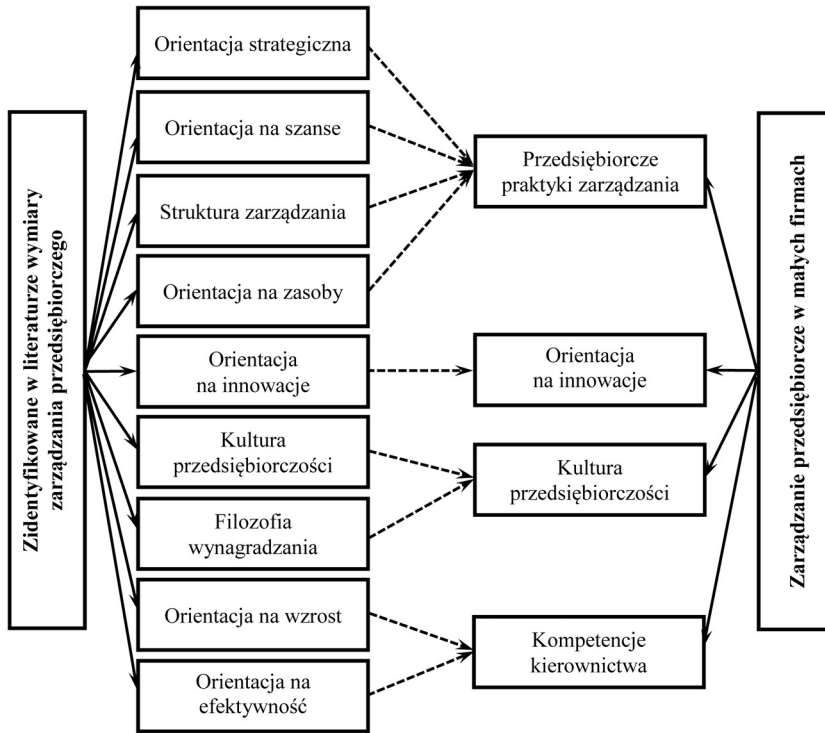
Struktura wymiarów zarządzania przedsiębiorczego prezentowanego badania różni się od archetypu modelu T. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda. Należy wziąć pod uwagę fakt, że kwestionariusze opracowane na przełomie XX i XXI w. wymagają aktualizacji, uwzględnienia współczesnych aspektów funkcjonowania

⁷³⁰ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25; D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, op. cit., s. 49-58; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying...*, op. cit., s. 135-172.

⁷³¹ S.A. Zahra, D.O. Neubaum, M. Huse, *Entrepreneurship in medium-size companies. Exploring the effects of ownership and governance systems*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 5, s. 947-976.

⁷³² F. Ciampi, *The antecedents and consequences of small enterprise organizational ambidexterity. An empirical analysis of italian manufacturing firms*, „International Journal of Business and Management” 2018, vol. 13, no. 1, s. 110-119; M.H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling, J.F. Veiga, *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms. The pivotal role of top management team behavioral integration*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, no. 5, s. 646-672.

⁷³³ F. Ciampi, op. cit., s. 110-119.



Rysunek 5.1. Wymiary zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach

Źródło: opracowanie własne.

firm. Wraz z nowym pokoleniem pracowników pojawiły się nowe rozwiązania organizacyjne, postęp w dziedzinie informatyki, techniki i technologii ułatwił niektóre dziedziny funkcjonowania firm, inne zaś skomplikował. Oprócz tego badanie dotyczy wyłącznie małego biznesu, innego kraju, regionu najslabiej rozwiniętego gospodarczo w Unii Europejskiej. Dlatego zdecydowano się na opracowanie nowego konstruktów zarządzania przedsiębiorczego.

Narzędzie badawcze T. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda jest często stosowanym przez badaczy na całym świecie instrumentem pomiaru wymiarów zarządzania przedsiębiorczego. W prezentowanym badaniu skoncentrowano się oprócz tego na ustaleniu związku między wymiarami zarządzania przedsiębiorczego w firmach Lubelszczyzny a osiąganymi przez nie wynikami. Wpływ przedsiębiorczości na wyniki firm w większości badań opiera się na koncepcji orientacji przedsiębiorczej J.G. Covina i D.P. Slevina⁷³⁴ (podrozdział 4.1.1). Teza o istnieniu związku między orientacją przedsiębiorczą a wynikami firmy w wielu przedstawionych w literaturze badaniach została pozytywnie zweryfikowana. Bazują one

⁷³⁴ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model*, op. cit., s. 23-24.

przeważnie na skalach pomiaru, które były wcześniej testowane; najczęściej jest to oryginalny instrument pomiarowy J.G. Covina i D.P. Slevina. Był on kilkakrotnie krytykowany, a wątpliwości dotyczyły zmiennych mierzonych za pomocą kwestionariusza. Niektóre z nich częściowo się pokrywają, podczas gdy najważniejsze cechy przedsiębiorczości, tj. nastawienie na szanse, ambitne zachowania, są pomijane⁷³⁵.

Analiza wielu omówionych w rozdziale 4 oraz bieżącym badań w zakresie orientacji przedsiębiorczej wykazała, że dotyczą one głównie dużych i średnich przedsiębiorstw, przeważnie z branży produkcyjnej. Firmy usługowe i handlowe, które stanowią jeden z najszybciej rozwijających się sektorów światowej gospodarki, rzadko są brane pod uwagę. Prawie wszystkie badania przy testowaniu hipotez wykorzystują analizę czynnikową. G.N. Chandler i D.W. Lyon sugerują, że stosowanie metod matematyczno-statystycznych zwykle nie oznacza poprawy niezawodności i jakości prac badawczych⁷³⁶. Porównując 45 publikacji oceniających warunki wstępne i efekty orientacji firmy na przedsiębiorczość, S.A. Zahra, D.F. Jennings i D.F. Kuratko zwrócili uwagę na to, że przy konstruowaniu i testowaniu modeli badawczych niezbędna jest kreatywność metodologiczna⁷³⁷. Również B.M. Oviatt i P.P. McDougall uważają, że badanie przedsiębiorczości wymaga dopasowania projektu badawczego do warunków sytuacyjnych i zastosowania rozmaitych technik analitycznych⁷³⁸. Walidacja znanych konstrukcji badawczych odbywa się w przeważającej mierze na amerykańskich bazach danych. W Europie występują znaczne różnice między krajami i regionami, szczególnie w jej wschodnich obszarach istnieją swoiste konteksty i uwarunkowania, które wpływają na przedsiębiorczość. Zaskakująco niewielka liczba badaczy wykorzystuje oryginalne instrumenty pomiarowe, aby uchwycić różne aspekty przedsiębiorczości organizacyjnej i ocenić jej wpływ na wyniki firm. D.W. Lyon, G.T. Lumpkin i G.G. Dess sugerują, że trudności związane z mierzaniem siły związku między przedsiębiorczością a wynikami są prawdopodobnie spowodowane problemami z operacjonalizacją i mierzaniem samej przedsiębiorczości⁷³⁹. Wydaje się więc, że istnieje potrzeba zbadania nowych aspektów złożonej i wszechstronnej dziedziny przedsiębiorczości oraz jej wpływu na wyniki firmy, przy wykorzystaniu różnych

⁷³⁵ Krytyczne opinie na temat instrumentu pomiarowego J.G. Covina i D.P. Slevina są m.in. w: T. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, op. cit., s. 953-968; S.A. Zahra, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. A critique and extension*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, vol. 17, iss. 4, s. 259-285.

⁷³⁶ G.N. Chandler, D.W. Lyon, op. cit., s. 101-113.

⁷³⁷ S.A. Zahra, D.F. Jennings, D.F. Kuratko, *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship. The state of the field*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 24, iss. 2, s. 45-65.

⁷³⁸ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 5, s. 537-554.

⁷³⁹ D.W. Lyon, G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Enhancing entrepreneurial orientation research. Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 5, s. 1055-1085.

instrumentów pomiarowych. Takie podejście zastosowali B. Kuhn, S.P. Sassmannshausen i R. Zollin. Przedstawili wyniki badania przeprowadzonego w 157 australijskich spółkach publicznych, zatrudniających od 10 do 249 pracowników, za pomocą rozszerzonego kwestionariusza T. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda. Wśród respondentów zdecydowaną większość stanowili top-menedżerowie średnich firm (50-249 zatrudnionych). Badanie nie wykazało żadnego znaczącego wpływu zarządzania przedsiębiorczego na wyniki firm, autorzy uważają jednak, że mogło to być spowodowane małym rozmiarem próby i jej różnorodnością⁷⁴⁰. W literaturze przedmiotu nie znaleziono podobnych analiz w odniesieniu wyłącznie do małych firm.

D. Miller w 2011 r. opublikował artykuł, w którym odnosi się do swojej publikacji na temat przedsiębiorczości organizacyjnej z 1983 r. Analizując badania opublikowane w tym okresie, zauważył, że istnieje tendencja do wykorzystania rok po roku tych samych narzędzi badawczych, opracowanych dziesiątki lat temu. Uważa, iż nadszedł czas, aby wypróbować inne miary przedsiębiorczości, bardziej dopasowane do istniejącego kontekstu społeczno-gospodarczego. Wymiary orientacji przedsiębiorczej i zarządzania przedsiębiorczego, instrumenty ich pomiaru i stosowane skale mogą wymagać dostosowania do konkretnej sytuacji badanych obiektów – tzn. mogą być zupełnie inne w przypadku małego lokalnego biznesu niż te dotyczące globalnej korporacji. Do ważnych kontekstów należą: typ organizacji, jej wielkość, branża, region lub kraj. Potrafią one istotnie warunkować naturę przedsiębiorczości. Specyfika kontekstu ogranicza ogólność, ale dostarcza więcej empirycznie ważnej wiedzy. Takie badania kontekstowe mogą być bardzo interesujące zarówno dla praktyków, jak i dla naukowców⁷⁴¹.

Zaproponowany konstrukt zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach łączy w sobie elementy koncepcji orientacji przedsiębiorczej i zarządzania przedsiębiorczego. Można się zgodzić z przedstawianą w literaturze przedmiotu opinią, że orientacja przedsiębiorcza opisuje potencjalne intencje i zachowania przedsiębiorcze firmy, a zarządzanie przedsiębiorcze dotyczy rzeczywistej jej działalności przedsiębiorczej i że te koncepcje nie są sprzeczne, lecz wzajemnie się uzupełniają⁷⁴². Zarządzanie przedsiębiorcze występuje w kontekście organizacyjnym, do-

⁷⁴⁰ B. Kuhn, S.P. Sassmannshausen, R. Zollin, „*Entrepreneurial management*” as a strategic choice in firm behaviour: linking it with performance, Paper presented at the HTSF Conference in Twente, The Netherlands 2010, <https://www.utwente.nl/en/bms/nikos/research/htsf/2010/htsfpapers/sassmannshausen.pdf> [dostęp: 10.05.2018].

⁷⁴¹ D. Miller, *Miller (1983) revisited. A reflection on EO research and some suggestions for the future*, „*Entrepreneurship Theory and Practice*” 2011, vol. 35, no. 5, s. 873-894.

⁷⁴² B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Intrapreneurship. Construct refinement and cross-cultural validation*, „*Journal of Business Venturing*” 2001, vol. 16, no. 5, s. 495-527; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „*Academy of Management Executive*” 2005, vol. 19, no. 1, s. 147-156; S.A. Zahra, *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship. The moderating impact of industry technological opportunities*, „*Academy of Management Journal*” 1996, vol. 39, no. 6, s. 1713-1735.

tyczy całej firmy, buduje jej zdolność do przedsiębiorczości oraz stanowi bodziec do odnowy strategicznej i adaptacji do zmian środowiskowych. Obejmuje rozpoznawanie szans, elastyczność organizacyjną, innowacyjność, przedsiębiorcze zachowania pracowników i wspomaga sukces rynkowy firmy. Jest to ważny obszar badań, szczególnie istotny w czasach różnorodnych wyzwań gospodarczych⁷⁴³.

5.5. Empiryczna ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny

Wymiary zarządzania przedsiębiorczego, opracowane na podstawie badań literaturowych, zostały przetestowane za pomocą badań ankietowych. Poniżej przedstawiono oceny dokonane przez kadrę kierowniczą małych firm Lubelszczyzny w zakresie dziewięciu wymiarów zidentyfikowanych na podstawie przeglądu literatury: orientacja strategiczna, orientacja na szanse, orientacja na efektywność, orientacja na zasoby, orientacja na innowacje, struktura zarządzania, filozofia wynagradzania, orientacja na wzrost, kultura przedsiębiorczości. Pytania do oceny wymiarów zostały opracowane na podstawie badań studialno-literaturowych opisanych w podrozdziale 4.3. Odpowiedzi przedstawiono w trzech zestawieniach⁷⁴⁴:

- 1) dla całej próby;
- 2) w podziale firm ze względu na liczbę zatrudnionych osób;
- 3) w podziale firm ze względu na ich wiek. Liczba firm w kategorii poniżej 5 lat jest niewielka – 35, co stanowi niecałe 7% ogólnej liczby badanych jednostek. Wśród nich nie ma firm funkcjonujących na rynku 1 rok, są 4 firmy dwuletnie, 16 trzyletnich i 15 czteroletnich. Postanowiono więc dla ułatwienia analizy połączyć kategorie wiekowe „poniżej 5 lat” oraz „5-9 lat” w jedną „2-9 lat”.

W literaturze często podkreśla się, że małe firmy znacznie się różnią między sobą w zależności od liczby zatrudnionych osób. Przy dolnej granicy (10-15 osób) sposób funkcjonowania jest bardziej podobny do działań przedsiębiorców indywidualnych, natomiast firmy z zatrudnieniem blisko górnej granicy (ponad 40 osób) zazwyczaj posiadają w miarę ukształtowany system zarządzania⁷⁴⁵.

Wprowadzenie do analiz podziału firm ze względu na ich wiek opiera się na badaniach, w których wykazano zależności pomiędzy wiekiem firm a ich

⁷⁴³ B.R. Barringer, A.C. Bluedorn, *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, iss. 5, s. 421-444; W.D. Guth, A. Ginsberg, *Guest editor's introduction. Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, no. 11(5), s. 5-15; D.F. Kuratko, D.B. Audretsch, *Clarifying the domains of corporate entrepreneurship*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2013, vol. 9, no. 3, s. 323-335; H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, op. cit., s. 17-27.; S.A. Zahra, op. cit., s. 1713-1735.

⁷⁴⁴ W odpowiedziach na pytania, w których nie występowały różnice w zależności od liczby zatrudnionych oraz wieku firm, zrezygnowano z prezentacji szczegółowych danych w formie tabel lub wykresów.

⁷⁴⁵ Poszczególne charakterystyki małych firm w zależności od wielkości zatrudnienia omówione zostały w rozdziale 3.

strategiczną, innowacyjną postawą i osiąganymi wynikami. Istnieje opinia, że młodsze firmy są bardziej przedsiębiorcze niż starsze. Choć nie mają ustalonych działań rutynowych i procesów, które ułatwiają podejmowanie strategicznych decyzji, charakteryzują się bardziej elastycznymi strukturami i zachowaniami ich członków oraz mogą posiadać bardziej aktualną wiedzę rynkową. To pozwala młodszym firmom wykorzystywać szanse i przekładać je na uzyskanie lepszych wyników. Starsze firmy są lepiej przygotowane do angażowania się w innowacje, zmiany i podejmowanie ryzyka dzięki utrwalonym procedurom, strukturom i procesom, które dyscyplinują działania firmy i zapewniają realizację celu strategicznego⁷⁴⁶.

1. Orientacja strategiczna. Wymiar ten oceniono za pomocą 3 pytań.

1.1. *Ukierunkowanie na wizję, misję i cele.* Respondentów poproszono o odpowiedź, czy w ich firmach opracowywane są wizja, misja, cel główny, cele cząstkowe i cele indywidualne. Należało zaznaczyć każdą pozycję dotyczącą ich firmy, dlatego wyniki nie sumują się do 100% (tab. 5.5).

Opracowanie wizji deklaruje około 30% respondentów, nieco mniej formułuje misję. Podczas wywiadów zauważono, że respondenci często nie wyczuwają różnicy pomiędzy wizją a misją, dlatego w tabeli dodano pozycję „wizja i/lub misja”. Niecałe 40% firm deklaruje posiadanie wizji i/lub misji. Jest ich więcej wśród firm większych (ponad 20 pracujących) oraz wśród firm najmłodszych (2-9 lat). Zaskakujące jest to, że im starsze firmy, tym rzadziej ustalają priorytety strategiczne. Sprawne funkcjonowanie i rozwój firmy wymagają nie tylko określenia wizji, misji, lecz także skaskadowania ich na cel główny dla całej firmy, następnie na cele cząstkowe dla poszczególnych działów, zespołów i dalej na cele

Tabela 5.5. Ukierunkowanie na wizję, misję i cele (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Wizja	29,4	27,7	30,1	36,6	31,1	33,6	26,5	33,0	24,5
Misja	27,8	24,7	30,1	19,5	41,9	30,9	24,1	27,5	27,0
Wizja i/lub misja	38,9	36,8	38,7	36,6	48,6	44,3	34,9	39,4	35,6
Cel główny firmy	80,6	80,7	81,7	80,5	77,0	79,9	86,7	80,7	77,3
Cele cząstkowe firmy	25,0	19,9	22,6	26,8	47,3	19,5	20,5	32,1	27,6
Cele indywidualne	17,5	19,9	14,0	12,2	14,9	16,8	16,9	20,2	16,6

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

⁷⁴⁶ B.S. Anderson, Y. Eshima, *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2013, vol. 28, no. 3, s. 413-429; N. Rosenbusch, J. Brinckmann, A. Bausch, *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26, s. 441-457.

Tabela 5.6. Kaskadowanie wizji firmy na cele (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Wizja i misja	18,3	15,5	21,5	19,5	24,3	20,1	15,7	21,1	16,0
Wizja, misja i cel główny	14,7	12,2	19,4	12,2	20,3	15,4	15,7	15,6	12,9
Wizja, misja, cel główny i cele cząstkowe	7,9	6,4	7,5	9,8	13,5	5,4	8,4	10,1	8,6
Wizja, misja, cel główny, cele cząstkowe i cele indywidualne	4,6	5,1	3,2	0	6,8	4,0	4,8	8,3	2,5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

pojedynczych pracowników. W ten sposób wizja firmy zostaje przełożona na codzienne działania operacyjne. Dzięki temu każdy pracownik zaangażowany jest we wspólną realizację strategii. W tabeli 5.6 przedstawiono proces kaskadowania wizji na cele.

Wizję i misję opracowują 18,3% badanych jednostek. Ich przełożenia na cele główne dokonuje 14,7% respondentów, dalej na cele cząstkowe – 7,9%, a na cele indywidualne pracowników – 4,6%. Oznacza to, że prawidłowo proces stopniowego przekładnia wizji i misji na cele poszczególnych pracowników realizuje niewiele z badanych firm. Samo ich określenie nie oznacza jeszcze orientacji strategicznej firmy, należy je przekazać podwładnym, przekonać ich i zaangażować we wspólną realizację zamierzeń strategicznych. Niewątpliwie, wizja i misja ukierunkowują działalność i rozwój firmy. Aby jednak zmierzać w określonym kierunku, należy sprecyzować cele strategiczne, nadrzędne, co pozwoli nie tylko w znacznej mierze ograniczyć przypadkowość działań, ale także zaoszczędzić czas i energię pracowników na działania ukierunkowane.

1.2. Horyzont planowania w firmie. W przypadku małych firm zwykle perspektywa strategiczna określana jest na około 2-5 lat, w zależności od warunków otoczenia. W badaniach przyjęto, że orientacja strategiczna oznacza opracowywanie planów na okres powyżej 3 lat. Odpowiedzi respondentów zawarto w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Typy planowania w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Kilka miesięcy	23,8	23,6	22,6	9,8	23,0	26,2	21,7	26,6	20,9
Na 1 rok	42,3	39,0	39,8	53,7	33,8	35,6	43,4	46,8	44,8
Do 2 lat	14,1	13,0	15,1	17,1	9,5	17,4	16,9	9,2	12,9
Do 3 lat	6,4	3,9	8,6	9,8	9,5	7,4	6,0	4,6	6,7
Powyżej 3 lat	13,5	20,5	14,0	9,8	24,3	13,4	12,0	12,8	14,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Prawie 2/3 badanych firm opracowuje plany krótkookresowe, koncentrując się na celach i problemach bieżących, dotyczących danego konkretnego okresu: na kilka miesięcy (23,8%) i na 1 rok (42,3%). Zaskakujący jest tak duży odsetek większych firm, zatrudniających ponad 30 osób oraz firm starszych, ponad pięćdziesięcioletnich. Na ponad trzyletnią perspektywę planuje co czwarta firma z zatrudnieniem powyżej 40 osób i co piąta firma z zatrudnieniem 10-19 osób. Planowanie krótkookresowe oznacza, że uwaga kierownictwa skoncentrowana jest głównie na posiadanych zasobach, co znacząco utrudnia firmie prowadzenie działań prewencyjnych w stosunku do zmian na rynku, a co za tym idzie, wyprzedzanie konkurencji i osiągnięcie dobrych wyników.

1.3. Sposób opracowania strategii firmy. Respondenci odpowiedzieli, czy przygotowują strategię firmy, a jeśli tak, to czy opierają ten proces raczej na posiadanych zasobach, czy na możliwych do wykorzystania szansach (tab. 5.8).

Posiadanie strategii działania deklaruje 83,1% respondentów. Jej brak najbardziej jest widoczny w firmach mniejszych, nie posiada jej co piąta jednostka z zatrudnieniem 10-19 osób. Porównując tę informację z odpowiedziami na poprzednie pytanie, należy się zastanowić, co respondenci rozumieją pod pojęciem „strategia”, czy nie mylą jej z planami opracowywanymi na najbliższy rok. W firmach, gdzie ankieta była wspierana wywiadem, zapytano o to respondentów.

Tabela 5.8. Sposób opracowania strategii firmy (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Nie posiadamy strategii	16,9	20,9	9,7	14,6	10,8	12,1	25,3	22,0	13,5
Opracowując strategię, badamy obecnie posiadane zasoby i na tej podstawie przewidujemy możliwe do realizacji działania, nie analizujemy szans	11,5	9,8	15,1	19,5	9,5	12,8	4,8	10,1	14,7
Opracowując strategię, uwzględniamy wyłącznie te szanse, które można zrealizować na podstawie obecnie posiadanych zasobów	29,0	30,7	25,8	24,4	28,4	24,2	30,1	29,4	32,5
Opracowując strategię, uwzględniamy szanse, które można zrealizować na podstawie zasobów, nie będących obecnie w posiadaniu firmy, lecz łatwo dostępnych	27,2	24,0	30,1	26,8	36,5	32,9	26,5	22,0	25,8
Opracowując strategię, uwzględniamy szanse, które uważamy za wartościowe, potem zastanawiamy się nad sposobem pozyskania odpowiednich zasobów	15,5	14,5	19,4	14,6	14,9	18,1	13,3	16,5	13,5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Okazało się, że większość z nich nie wie, czym jest i czym powinna być strategia. Najczęściej kojarzona była z planem działania zawierającym cele, jakie stawia sobie właściciel na najbliższe kilka miesięcy lub na najbliższy rok oraz sposób ich osiągnięcia. Jedynie w kilku przypadkach firma posiadała dokument nazwany „Strategia firmy”; najczęściej udzielano odpowiedzi, że kierownictwo ma strategię w głowie. Nie warto jej sporządzać formalnie, bo cały czas się zmienia. Jako strategię przedstawiano także biznesplan sporządzony 1-2 lata wcześniej, w tych przypadkach respondenci twierdzili, że w kwestiach strategii nic się nie zmienia.

Zdecydowana większość firm, które strategię posiadają, przy jej opracowaniu analizuje szanse obecne w otoczeniu. Jedynie w 11,5% firm kierownictwo opiera się wyłącznie na aktualnie posiadanych zasobach, bez analizy możliwości otoczenia. Spośród badanych, 29% respondentów uwzględnia tylko te szanse, które można zrealizować na podstawie zasobów będących obecnie w dyspozycji firmy, a 27,2% deklaruje, że bierze pod uwagę szanse wymagające pozyskania nowych, ale łatwo dostępnych zasobów. 15,5% przy przygotowaniu strategii szuka wartościowych szans, pod realizację których poszukuje niezbędnych zasobów.

2. Orientacja na szanse. Respondentom zadano 5 pytań.

Przy ocenie tego wymiary należy także zwrócić uwagę na odpowiedzi z punktu 1.3. Można z nich wywnioskować, że małe firmy Lubelszczyzny mają umiarkowaną orientację na szanse przy opracowaniu strategii, bardziej dopasowują szanse do zasobów, a nie odwrotnie. Jest to postawa niezbyt przedsiębiorcza.

2.1. Nastawienie firmy do ryzyka i zmian. Oparcie strategii na wykorzystaniu szans wymaga od firmy gotowości do wprowadzania zmian. Respondenci zostali zapytani o ich stosunek do ryzyka i zmian. Wyniki zaprezentowano w tabeli 5.9.

Kadra kierownicza ponad połowy badanych firm akceptuje wyższe ryzyko, by osiągnąć lepsze wyniki. Na ryzykowne działania bardziej są nastawione firmy młodsze. 91% respondentów twierdzi, że w ich firmach wprowadzane są zmiany niezbędne dla elastycznego dostosowania się do wymogów otoczenia. Taką elastycznością wykazują się praktycznie wszystkie badane jednostki, niezależnie od rozmiaru i wieku. Wprowadzane zmiany w ponad 60% firm mają pozytywny wpływ na zwiększenie sprzedaży produktów i usług. To, że są one ukierunkowane bardziej na wzrost przychodów niż na zmniejszenie kosztów, może świadczyć o niezbyt umiejętnym zarządzaniu kosztami. Optymalizacja kosztów wymaga identyfikacji czynników kosztotwórczych oraz znalezienia obszarów potrzebujących usprawnień, mających istotny wpływ na budowę wartości firmy, w których występują braki efektywności kosztowej. Jak wynika z przeprowadzonych podczas badań pilotażowych wywiadów, kierownicy nie radzą sobie ze skuteczną redukcją kosztów, chociaż uważają, że ich obniżenie jest sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Łatwiej im podejmować działania w kierunku wzrostu przychodów, bo potrafią znaleźć nowych klientów, namówić na większe zamówienia dotychczasowych nabywców, poszukać nowych rynków zbytu. Działania marketingowe są znacznie łatwiejsze niż optymalizacja procesów biznesowych.

Tabela 5.9. Nastawienie firmy do ryzyka i zmian (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Kadra kierownicza jest gotowa do podjęcia wyższego ryzyka dla potencjalnie wyższych zysków	56,0	54,7	59,1	53,7	58,1	63,8	48,2	56,0	52,8
W firmie istnieje silna tendencja do zmian w celu elastycznej adaptacji do warunków otoczenia	90,9	92,2	90,3	92,7	85,1	94,0	90,4	86,2	91,4
Podejmujemy ciągłe działania, by poprawić pozycję konkurencyjną firmy	34,3	35,1	28,0	29,3	41,9	38,3	36,1	36,7	28,2
Zmiany są bardziej ukierunkowane na wzrost przychodów niż na redukcję kosztów	63,7	65,5	61,3	65,9	58,1	69,8	69,9	53,2	62,0
Dzięki wprowadzaniu zmian zwiększa się sprzedaż produktów i usług firmy	65,5	65,2	68,8	70,7	59,5	73,2	77,1	54,1	60,1
Będziemy wdrażać zmiany rozwojowe, nawet jeśli ucierpią nasze zyski krótkoterminowe	42,5	41,9	39,8	43,9	47,3	47,7	37,3	33,0	46,6
Wprowadzaniu zmian sprzyjają warunki gospodarcze w naszej branży	25,0	25,0	24,7	19,5	28,4	26,8	34,9	16,5	23,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Jedynie około 1/3 badanych firm wdraża zmiany w celu poprawy pozycji konkurencyjnej (jest ich więcej wśród firm największych oraz najmłodszych – po około 40%), pozostałe dbają raczej o utrzymanie posiadanej. Może to wynikać z niezbyt optymistycznej oceny otoczenia – jako sprzyjające ocenia je zaledwie 1/4 respondentów. Należy odnotować, że ponad 40% firm zamierza w przyszłości wprowadzać zmiany rozwojowe. Tutaj też przodują firmy największe (47,3%) oraz najmłodsze (47,7%).

2.2. Metody planowania strategicznego wspomagające analizę i wykorzystanie szans. By zapewnić firmie trwałą zdolność dostosowywania się do dynamicznego otoczenia, ustalić kierunek, w którym ona zmierza, oraz dostarczyć informacje do podejmowania decyzji odnośnie do realizacji wykrytych szans, powinno się stosować metody planowania strategicznego. Czy tak się dzieje w badanych firmach? Dane uzyskane od respondentów zamieszczono w tabeli 5.10⁷⁴⁷.

Prawie 60% badanych firm nie prowadzi dokładnej analizy otoczenia w celu wychwytywania możliwych do realizacji okazji, opiera się głównie na własnej intuicji, doświadczeniu i ogólnej wiedzy o otoczeniu. Takich jednostek jest

⁷⁴⁷ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.10. Wykorzystanie metod planowania strategicznego w firmach (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Metody scenariuszowe	11,5	10,5	10,8	22,0	10,8	13,4	8,4	13,8	9,8
Analiza SWOT	18,8	17,2	18,3	19,5	25,7	22,1	20,5	17,4	16,0
Przygotowanie biznesplanu zawierającego szczegółową analizę otoczenia	20,8	18,9	23,7	9,8	31,1	24,8	21,7	17,4	19,0
Metody symulacyjne	11,5	10,5	15,1	12,2	10,8	13,4	12,0	11,9	9,2
Planowanie sieciowe (np. PERT)	2,4	2,4	1,1	2,4	4,1	2,0	2,4	1,8	3,1
Metody analizy portfelowej (macierze BCG, GE, ADL)	2,0	1,7	0,0	2,4	5,4	2,0	3,6	0,9	1,8
Zaawansowane narzędzia komputerowe wspomagające planowanie	6,0	4,1	5,4	2,4	16,2	6,0	6,0	6,4	5,5
Opieramy się głównie na własnej intuicji, doświadczeniu w prowadzeniu biznesu i ogólnej wiedzy o otoczeniu	59,7	60,5	66,7	51,2	52,7	53,7	63,9	56,9	65,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

najwięcej wśród firm z zatrudnieniem 20-29 osób (66,7%) oraz firm starszych (65%). Spośród przedstawicieli kadry kierowniczej 50,2% nie korzysta z żadnej metody planowania strategicznego. Wśród wymienionych w pytaniu metod najczęściej wskazywano przygotowanie biznesplanu zawierającego szczegółową analizę otoczenia (20,8% firm) oraz analizę SWOT (18,8%). Można więc przypuszczać, że respondenci nie prowadzą analizy otoczenia i środowiska wewnętrznego w celu identyfikacji pojawiających się okazji. Pochodzenie szans ma raczej charakter egzogeniczny, np. kierownictwo dostaje propozycję wykonania jakichś działań i intuicyjnie czuje, że stanowi to pewną szansę dla firmy.

2.3. Rozwój pracowników firmy. Wychwytywanie i realizacja pojawiających się szans, a także generowanie okazji wymaga posiadania przez kadrę odpowiednich kwalifikacji. Kierownictwo powinno zadbać o podwyższenie kompetencji swoich podwładnych. Jak w badanych firmach identyfikowane są potrzeby rozwojowe kadry, na podstawie jakich informacji? Odpowiedzi respondentów na to pytanie zostały zaprezentowane w tabeli 5.11⁷⁴⁸.

W ponad połowie firm (62,1%) potrzebę rozwoju swoich kwalifikacji zgłaszają sami pracownicy. Należy zauważyć, że w miarę wzrostu zatrudnienia i wieku firmy liczba takich odpowiedzi nieco się zmniejsza. W 35,4% firm potrzebę tę ustala się wyłącznie na podstawie opinii własnych pracowników, współpracowników, przełożonych; nie bierze się pod uwagę żadnych innych argumentów

⁷⁴⁸ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.11. Podstawa identyfikacji potrzeb rozwojowych pracowników (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Własne opinie pracowników	62,1	64,2	60,2	63,4	55,4	70,5	62,7	61,5	54,6
Opinie współpracowników	31,7	31,8	29,0	31,7	35,1	37,6	26,5	28,4	31,3
Opinie i rekomendacje przełożonych	29,6	22,6	36,6	43,9	40,5	31,5	27,7	28,4	29,4
Wyniki bieżącej oceny kompetencji pracowników	31,3	27,7	36,6	31,7	39,2	26,2	32,5	31,2	35,6
Wyniki rocznej oceny kompetencji pracowników	12,5	8,4	11,8	17,1	27,0	10,7	13,3	13,8	12,9
Plany strategiczno-rozwojowe firmy	17,5	14,2	21,5	14,6	27,0	19,5	18,1	14,7	17,2
Nie analizujemy potrzeb rozwojowych pracowników	7,7	9,8	6,5	2,4	4,1	8,1	8,4	6,4	8,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

wymienionych w tabeli. Wyniki bieżącej i/lub rocznej oceny kompetencji podwładnych stanowią podstawę identyfikacji tej potrzeby w 37,9% firm. Brak strategiczności w działaniach kadry kierowniczej potwierdza fakt, że jedynie 17,5% respondentów podporządkowuje rozwój kompetencji pracowników pod plany strategiczno-rozwojowe firmy. Takich odpowiedzi jest więcej w firmach większych, z zatrudnieniem 40-49 osób – 27%, oraz w firmach młodszych (2-9 lat) – 19,5%.

2.4. Źródła informacji w procesie identyfikacji szans. Skąd pochodzi informacja o sprzyjających dla firmy sytuacjach, które mogłaby ona wykorzystać? Odpowiedzi respondentów zawarto w tabeli 5.12⁷⁴⁹.

Badane firmy korzystają z różnych źródeł, by uzyskać informacje pozwalające na rozpoznanie okazji. W największej liczbie firm (66,1%) pochodzą one od interesariuszy, w prawie 60% z własnych badań, w ponad 50% – od załogi firmy. Własne badania prowadzą częściej firmy zatrudniające powyżej 30 osób oraz firmy z najmłodszej grupy. Popularnymi źródłami są także Internet oraz konferencje, targi, wystawy. Zdecydowana większość badanych jednostek korzysta z informacji zewnętrznych, jedynie 7,7% z nich opiera się wyłącznie na danych pochodzących z wewnątrz firmy. Co piąta firma w ogóle nie analizuje informacji wewnętrznych. Firmy mniejsze oraz młodsze mają mniej urozmaicone źródła informacji.

2.5. Przechowywanie i dostępność wiedzy. Przy opracowaniu kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań potrzebne są nie tylko dobra komunikacja pionowa i pozioma oraz możliwość dzielenia się ideami, wątpliwościami czy wnioskami.

⁷⁴⁹ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.12. Źródła informacji w procesie identyfikacji szans (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Własne badania rynku	59,3	59,8	47,3	75,6	63,5	61,7	55,4	59,6	58,9
Kierownictwo i pracownicy firmy	52,6	51,4	51,6	65,9	51,4	51,7	50,6	51,4	55,2
Firmy doradcze	3,4	1,4	6,5	0,0	9,5	2,7	2,4	3,7	4,3
Konferencje, targi, wystawy	38,1	32,4	43,0	43,9	51,4	36,2	38,6	38,5	39,3
Klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi	66,1	62,8	71,0	73,2	68,9	61,1	63,9	64,2	73,0
Uczelnie, instytucje badawcze	11,7	9,5	11,8	12,2	20,3	11,4	13,3	9,2	12,9
Prasa biznesowa i specjalistyczna	24,0	22,6	32,3	12,2	25,7	19,5	24,1	22,9	28,8
Bazy danych statystycznych	16,7	13,2	17,2	9,8	33,8	13,4	9,6	22,0	19,6
Internet	41,3	43,2	44,1	31,7	35,1	43,6	43,4	40,4	38,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Ważny jest **również** dostęp do informacji i wiedzy będących w dyspozycji firmy. Od respondentów uzyskano informacje o sposobie przechowywania i dostępności wiedzy (tab. 5.13).

Wiedza w 38,5% firm przechowywana jest głównie w umysłach pracowników, jest ukryta, niejawna, niesformalizowana. Należy odnotować, że ich odsetek zmniejsza się wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych. Osoby posiadające wiedzę mogą się nią podzielić albo nie. Wiedza niejawna w sposób bezpośredni nie może być używana przez inne osoby do rozwiązywania problemów, może być przekazywana w trakcie wspólnej pracy, poprzez konwersację, opowiadanie, wspólne doświadczenia. 27% respondentów zakomunikowało, że to kierownictwo decyduje o możliwości skorzystania ze sformalizowanej wiedzy organizacyjnej,

Tabela 5.13. Przechowywanie i dostępność kluczowej dla firmy wiedzy (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Głównie w umysłach pracowników	38,5	45,9	34,4	26,8	20,3	39,6	43,4	33,9	38,0
Głównie w postaci dokumentów będących w dyspozycji kierownictwa	27,0	26,7	21,5	39,0	28,4	24,2	24,1	33,0	27,0
Głównie w postaci dokumentów, dostęp do których innowatorzy mogą łatwo uzyskać	19,6	16,2	25,8	19,5	25,7	22,8	19,3	15,6	19,6
Głównie w informatycznych bazach danych, dostęp do których mają wszyscy pracownicy	14,9	8,1	10,8	9,8	20,3	13,4	13,3	17,4	15,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

innowatorzy nie mają do niej swobodnego dostępu. Jedynie w nieco ponad 1/3 firm mogą oni w mniej lub bardziej swobodny sposób skorzystać z dokumentów zawierających sformalizowane przedstawienie wiedzy. Zdecydowana większość badanych firm nie korzysta z informatycznych baz danych do przechowywania i przekazywania kluczowej wiedzy.

3. Orientacja na efektywność. By ocenić ten wymiar, respondentów poproszono o odpowiedź na 6 pytań.

3.1. Nastawienie na uzyskanie efektów. Respondentów zapytano, czy w ich firmach istnieje silne nastawienie na osiągnięcie wyników i wykonywanie zadań, nawet jeśli oznacza to niezwracanie uwagi na formalne procesy i procedury. Pozytywniej odpowiedzi (silne i bardzo silne nastawienie) udzielono w 20,2% firm. W 1/3 badanych jednostek (33,3%) silnie podkreślano konieczność przestrzegania formalnych procesów i procedur, nawet jeśli ograniczają możliwości osiągnięcia lepszych wyników (takich przypadków jest najwięcej w grupie firm z zatrudnieniem 40-49 osób oraz w grupie firm najstarszych). Pozostałe 46,5% firm zwraca umiarkowaną uwagę na formalne procesy i procedury.

3.2. Działania w zakresie orientacji na efektywność. W uzyskaniu lepszych rezultatów powinna pomóc systematyczna analiza kluczowych procesów i procedur, ich efektywności, wydajności i zasadności istnienia. Okazało się, że przeprowadza ją zaledwie 16,7% respondentów, a ich odsetek jest największy w grupie firm zatrudniających ponad 40 osób (24,3%) oraz w firmach najstarszych (20,9%). Jedynie w 6% firm realizowane są systematyczne działania związane ze zmianami, rekonstrukcją procesów i sposobów wykonywania zadań lub zorganizowanie ich na nowo. Mierzenie jakości i efektywności wykonywania poszczególnych zadań i procesów odbywa się w 8% firm.

3.3. Rodzaje kontroli stosowane w firmie. Kontrola odgrywa ważną rolę w zarządzaniu firmą, ponieważ dostarcza informacji na temat jej efektywności, rozwoju, problemach, wykorzystaniu lub niewykorzystaniu pojawiających się okazji. Pozwala zapobiegać i eliminować niepożądane zachowania i zjawiska, pobudzać i inicjować osiągnięcie lepszych wyników. Typy kontroli stosowane w badanych firmach zobrazowano w tabeli 5.14.

W 45% firm opracowany jest racjonalny system kontroli, polegający na stosowaniu różnych jej typów – kontroli wstępnej, bieżącej i końcowej. Jest ich najwięcej wśród firm największych (54,1%), pod względem wieku firmy istotnie się różnią. Co piąty respondent deklaruje brak formalnej kontroli, ich liczba zmniejsza się wraz ze wzrostem zatrudnionych oraz długością funkcjonowania na rynku. Brak kontroli może wywoływać problemy z organizacją prawidłowego systemu oceny efektywności firmy.

Tabela 5.14. Typy kontroli (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Brak sformalizowanej kontroli	21,4	24,3	20,4	19,5	12,2	26,2	27,7	21,1	14,1
Tylko kontrola końcowa	6,5	8,4	5,4	2,4	2,7	6,0	2,4	11,0	6,1
Przeważnie kontrola końcowa, rzadziej wstępna i bieżąca	10,1	10,1	11,8	7,3	9,5	12,1	6,0	8,3	11,7
Głównie kontrola bieżąca	16,9	13,9	19,4	24,4	21,6	10,1	16,9	17,4	22,7
Połączenie kontroli wstępnej, bieżącej i końcowej w zależności od rodzaju kontrolowanych działań	45,0	43,2	43,0	46,3	54,1	45,6	47,0	42,2	45,4

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

3.4. *Stosowane w firmie metody kontrolowania.* W badanych jednostkach stosowane są różne metody kontrolowania⁷⁵⁰:

- bezpośredni nadzór – 49,8%;
- metody analizy ekonomiczno-finansowej, rachunku ekonomicznego – 30,0%;
- metody porównań, konfrontacji (rewizja, inspekcja, inwentaryzacja) – 24,0%;
- kontrola wycinkowa – 23,0%;
- audyt wewnętrzny – 20,8%;
- kontrola kompleksowa – 12,3%;
- metody kontroli elektronicznej – 9,7%;
- controlling – 7,5%.

Prawie połowa respondentów deklaruje stosowanie bezpośredniego nadzoru, co jest charakterystyczne dla małych firm. Ponad 2/3 firm nie realizuje analiz ekonomiczno-finansowych, co niewątpliwie zmniejsza ich szanse na prawidłową ocenę efektywności. 32,7% respondentów opiera kontrolę wyłącznie na jednej metodzie, najczęściej na bezpośrednim nadzorze. To także nie sprzyja dokładnej ocenie efektywności firmy.

3.5. *Przeważający sposób dzielenia się wiedzą i informacjami przez pracowników firmy.* Sposób przekazywania wiedzy i informacji ma istotny wpływ na efektywność wykonywanych przez pracowników zadań. Im mniej sformalizowany, tym szybciej i sprawniej będą podejmowane ważne decyzje o charakterze operacyjnym i strategicznym. Odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 5.15.

Przepływ wiedzy i informacji w większości badanych firm jest logiczny i rozsądny, odbywa się na bieżąco w ponad połowie badanych, niezależnie od wieku i wielkości zatrudnienia. W co piątej firmie kierownicy zachęcają pracowników do aktywnego dzielenia się wiedzą i informacjami. Natomiast systemowy, zorganizowany proces zarządzania wiedzą ma miejsce w bardzo małej liczbie badanych jednostek, jest ich więcej w firmach większych oraz młodszych.

⁷⁵⁰ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

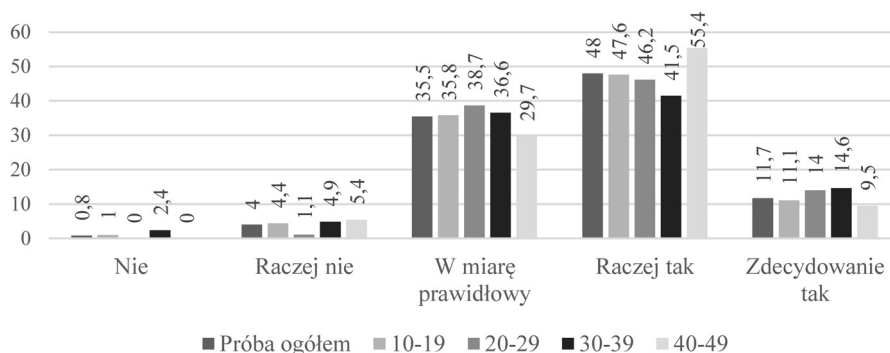
Tabela 5.15. Przeważający sposób dzielenia się wiedzą i informacjami przez pracowników firmy (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Wyłącznie podczas regularnych spotkań kierownictwo przekazuje wiedzę i informacje pracownikom	14,9	13,9	15,1	17,1	17,6	12,8	8,4	17,4	18,4
Kierownicy i doświadczeni pracownicy na bieżąco przekazują wiedzę i informacje mniej doświadczonym	57,3	59,5	55,9	56,1	51,4	58,4	65,1	51,4	56,4
Kierownicy zachęcają pracowników do dzielenia się wiedzą i informacjami w zespołach roboczych	19,0	18,6	21,5	17,1	18,9	18,8	18,1	22,0	17,8
Realizowane są procesy wspomagające przekazywanie wiedzy	5,6	5,7	3,2	7,3	6,8	6,7	3,6	6,4	4,9
Stworzony jest system zarządzania wiedzą	3,2	2,4	4,3	2,4	5,4	3,4	4,8	2,8	2,5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

3.6. Ocena obecnie funkcjonującego modelu zarządzania firmą. Respondentów poproszono o dokonanie oceny stopnia prawidłowości modelu zarządzania firmą. Odpowiedzi pokazane zostały na wykresie 5.1.

Zdecydowana większość respondentów ma pozytywne zdanie o modelu biznesu ich firm, odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” jest około 60%, a najwięcej (64,9%) – wśród jednostek z zatrudnieniem ponad 40 osób.



Wykres 5.1. Ocena obecnie funkcjonującego modelu zarządzania firmą (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 5.16. Ocena prawidłowości modelu biznesowego firmy (w % od liczby firm w każdej kategorii)

Staż funkcjonowania firmy	Czy model jest prawidłowy?				
	Nie	Raczej nie	W miarę prawidłowy	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Mniej niż 5 lat	2,9	5,6	60,0	28,6	2,9
5-9 lat	0,0	5,3	34,2	53,5	7,0
10-14 lat	2,4	4,8	28,9	51,8	12,1
15-19 lat	0,9	7,3	36,7	44,1	11,0
20 i więcej lat	0,0	0,0	34,0	49,3	16,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych ($n=504$).

Przeanalizowano także, jak oceniała swój model kadra kierownicza firm starszych i młodszych (tab. 5.16).

W przypadku jednostek funkcjonujących na rynku ponad 20 lat nie było ani jednej negatywnej oceny. Uzyskane wyniki są zgodne z logiką rozwoju małych firm według N.C. Churchilla i V.L. Lewisa (podrozdział 3.3.1). Przyjmuje się, że każda faza w zależności od czynników wewnętrznych i zewnętrznych trwa od 4 do 8 lat (w przypadku małych firm okresy te są krótsze, można przyjąć okres pięcioletni). W fazie I (powstania) podstawowym celem firmy jest zaistnienie, odbywa się poszukiwanie własnych modeli biznesu. Najgorzej ocenia swoje modele kierownictwo firm dwuletnich – żaden z respondentów nie dał pozytywnej oceny, we wszystkich firmach trzyletnich padła odpowiedź „w miarę prawidłowy”, w czteroletnich – „raczej prawidłowy”. W fazie II (przetrwania) główny nacisk położony jest na ustabilizowanie działalności w ramach realizowanego modelu biznesu, 94,7% respondentów ocenia go pozytywnie. W III fazie (sukcesu) kierownictwo firm bardziej skupia się na sprawach strategicznych, może dochodzić do przemyślenia i skorygowania sposobu działania, co czasami prowadzi do obniżenia wyników. Potwierdza to zmniejszenie liczby pozytywnych ocen do 92,8%. W fazie IV (rozwoju) działalność firm staje się coraz bardziej zintegrowana, stabilna i przemyślana. Wątpliwości co do swojego modelu w tej grupie mają wyłącznie kierownicy firm piętnastoletnich, i to właśnie ich odpowiedzi spowodowały obniżenie udziału pozytywnych ocen do 91,8%. Z każdym następnym rokiem oceny stają się coraz bardziej pozytywne. Wśród respondentów z firm osiemnasto- i dziewiętnastoletnich nie było innych odpowiedzi oprócz „raczej prawidłowy” i „zdecydowanie prawidłowy”. Wszyscy kierownicy firm znajdujących się w fazie V (dojrzałości) ocenili pozytywnie realizowane modele biznesowe swoich firm.

4. Orientacja na zasoby. Do oceny wymiaru posłużono się 3 pytaniami.

4.1. Dążenie do efektywnego wykorzystania zasobów firmy. Respondenci zostali zapytani, jak oceniają efektywność wykorzystania posiadanych zasobów.

54,6% z nich stwierdziło, że w ich firmach zasoby są wykorzystywane w miarę efektywnie, przy czym nie zauważono znaczących różnic w odpowiedziach respondentów z firm różnej wielkości i wieku. Podejmowane są następujące działania w celu lepszego gospodarowania zasobami⁷⁵¹:

- stała redukcja kosztów produkcji/świadczenia usług – 56,3% badanych firm;
- minimalizacja zapasów, zmniejszenie powierzchni/likwidacja magazynów – 46,6%;
- permanentne podnoszenie kwalifikacji technicznych pracowników – 28,6%;
- maksymalizacja wykorzystania zdolności produkcyjnych – 21,8%;
- minimalizacja wszelkich strat czasu w trakcie procesów wytwórczych – 19,8%;
- skrócenie cyklu produkcyjnego – 17,1%;
- usprawnienie procesów technologicznych – 12,9%;
- optymalizacja organizacji przestrzeni produkcyjnej – 11,7%;
- skrócenie czasu przezbrajania maszyn (zmiany oprzyrządowania) – 7,1%;
- optymalizacja i unowocześnianie posiadanych zasobów – 6,0%.

W około połowie badanych firm kierownictwo dąży do redukcji kosztów związanych z produkcją wyrobów i świadczeniem usług oraz do zmniejszenia ilości zapasów. Inne działania w zakresie podnoszenia efektywności wykorzystania posiadanych zasobów podejmowane są w niewielu firmach.

4.2. *Korzystanie przez firmę z zewnętrznych źródeł finansowania.* Często wymienianą cechą charakterystyczną małych firm jest niewielki dostęp do rynku kapitałowego, co powoduje trudności w pozyskaniu nowych zasobów. Respondentów zapytano, z jakich zewnętrznych źródeł finansowania korzystają, by wzmocnić możliwości rozwojowe. Odpowiedzi zawarto w tabeli 5.17.

Dane tabeli pokazują, że kadra kierownicza posiada wiedzę na temat zewnętrznych źródeł finansowania – jedynie 2,6% respondentów nic nie wie o żadnym

Tabela 5.17. Korzystanie przez firmę z zewnętrznych źródeł finansowania (w %)

Wyszczególnienie	Nic o nim nie wiemy	Wiemy o nim, ale nie wiemy, jak skorzystać	Wiemy o nim i mamy zamiar skorzystać	Obecnie korzystamy	Wiemy o nim, ale nie potrzebujemy skorzystać
Kredyty inwestycyjne	3,2	6,9	11,7	35,1	43,1
Kredyty obrotowe	5,4	9,7	7,7	36,1	41,1
Fundusze/kredyty unijne	3,8	16,1	21,6	27,2	31,3
Fundusze inwestycyjne	9,1	23,6	10,9	5,8	50,6
Fundusze strukturalne	14,5	20,8	12,1	4,8	47,8
Fundusz Mikro – pożyczki dla małych firm	26,4	28,0	8,9	3,8	32,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

⁷⁵¹ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.18. Realizacja działań w sferze zarządzania zasobami firmy (w %)

Wyszczególnienie	Nie	Raczej nie	Nieznacznie	Tak	Zdecydowanie tak
Działania w zakresie zarządzania zasobami firmy wymagają usprawnienia	18,5	21,2	30,6	22,8	6,9
Analiza zasobów firmy jest zadaniem trudnym	8,5	39,9	36,1	10,1	5,4
Pozyskanie nowych zasobów sprawia firmie dużo trudności	5,2	12,7	32,1	34,3	15,7
Zarządzanie zasobami firmy jest efektywne	6,9	15,5	31,9	35,3	10,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

źródle lub nie wie, jak z nich skorzystać. Mniej niż połowa firm (40,5%) korzysta z chociażby jednego źródła – takiej odpowiedzi najczęściej udzielali respondenci z firm najmniejszych – 10-19 osób (33,4%) oraz najstarszych – ponad 20 lat (47,9%). Zamiar zrobienia tego w przyszłości deklaruje 39,7% jednostek. Kredyty stanowią jedyne źródło finansowania zewnętrznego w przypadku 50,8% firm, fundusze – 31,7%. Brak potrzeby jakiegokolwiek zewnętrznego wsparcia finansowego deklaruje 8,1% badanych jednostek; częściej zdarza się to w przypadku firm największych, z zatrudnieniem 40-49 osób (6,8%) oraz najmłodszych – 2-9 lat (13,4%).

4.3. Realizacja działań w sferze zarządzania zasobami firmy. Działania dotyczące zarządzania zasobami często sprawiają dużo trudności kadrcze kierowniczej małych firm, a przecież jest to ważne zadanie dla zapewnienia prawidłowego ich eksploataowania. Zdanie respondentów na temat działań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 5.18.

Ponad połowa respondentów (54,4%) uznaje system zarządzania zasobami za nieefektywny lub mało efektywny. Ich liczba zmniejsza się wraz ze wzrostem zatrudnienia: od 57,4% w firmach najmniejszych do 50% w największych. W starszych firmach (od 15 lat) sytuacja jest nieco gorsza niż w młodszych (2-14 lat) – odpowiednio 54,2% i 51,2%. Oceniając niezbyt dobrze zarządzanie zasobami, kadra kierownicza w prawie co trzeciej firmie (30,4%) nie uznaje za konieczne usprawnienie działań w tej sferze. Zmiany w kierunku udoskonalenia zarządzania zasobami dostrzegane są w 54,4% firm. Analiza zasobów firmy sprawia trudności 15,5% ankietowanych, natomiast w przypadku pozyskania nowych zasobów jest ich aż 50%.

5. Orientacja na innowacje. Respondenci odpowiedzieli na 6 pytań.

5.1. Innowacje wprowadzone w firmie i planowane. Pierwsze z pytań zadawanych respondentom w tym bloku dotyczy procesów innowacyjnych. W tabeli 5.19

Tabela 5.19. Innowacje wprowadzone (W) i planowane (P) przez małe firmy (w %)

Sfera, której dotyczą innowacje		Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
			10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Produkt, usługa	W	46,2	43,6	59,1	46,3	40,5	49,0	42,2	43,1	47,9
	P	18,5	16,2	24,7	17,1	20,3	14,8	18,1	14,7	24,5
Technika, technologia	W	36,3	31,8	49,5	29,3	41,9	38,9	43,4	34,9	31,3
	P	21,4	21,3	14,0	26,8	28,4	19,5	16,9	22,0	25,2
Logistyka	W	24,6	21,3	33,3	24,4	27,0	22,8	22,9	24,8	27,0
	P	14,1	14,2	14,0	14,6	13,5	12,1	10,8	15,6	16,6
Marketing i komunikacja z rynkiem	W	16,3	13,2	26,9	14,6	16,2	13,4	22,9	15,6	16,0
	P	20,2	24,0	12,9	12,2	18,9	24,8	7,2	17,4	24,5
Zasoby ludzkie	W	14,9	11,8	19,4	9,8	24,3	13,4	13,3	20,2	13,5
	P	14,9	11,1	16,1	22,0	24,3	10,7	9,6	15,6	20,9
Struktura organizacyjna	W	13,7	9,8	20,4	4,9	25,7	12,1	16,9	12,8	14,1
	P	10,7	7,1	15,1	14,6	17,6	10,7	8,4	8,3	13,5
Wdrożenie współczesnych metod zarządzania	W	13,5	11,1	16,1	14,6	18,9	12,8	14,5	14,7	12,9
	P	20,6	18,6	21,5	24,4	25,7	17,4	21,7	20,2	23,3
Strategia działania	W	12,9	10,8	11,8	12,2	23,0	14,1	9,6	14,7	12,3
	P	14,5	14,2	14,0	7,3	20,3	12,1	13,3	16,5	16,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

przedstawiono innowacje wdrożone w ciągu ostatnich dwóch lat oraz innowacje planowane⁷⁵².

Prawie połowa badanych firm zadeklarowała wprowadzenie w ciągu ostatnich dwóch lat innowacji w zakresie produktów i/lub usług, a nieco ponad 1/3 firm – innowacji techniczno-technologicznych. Najczęściej innowacje produktowe, techniczno-technologiczne, logistyczne i marketingowe wdrażały firmy zatrudniające 20-29 osób oraz firmy w wieku 10-14 lat, natomiast innowacje w sferze zarządzania i organizacji – firmy z zatrudnieniem 40-49 osób oraz firmy w wieku 15-19 lat. Jest to zgodne z koncepcją cyklu życia organizacji, im większe zatrudnienie, tym bardziej komplikuje się system zarządzania. Potrzebne więc są działania menedżerskie, skierowane na jego usprawnienie i optymalizację. Firmy większe (40-49 zatrudnionych) zamierzają w następnych latach wdrożyć więcej innowacji niż firmy mniejsze.

Należy także odnotować, że 18,8% respondentów zadeklarowało brak zrealizowanych innowacji, a 38,9% nie planuje tych działań w najbliższej przyszłości (tab. 5.20).

Niewiele jest firm, które nie prowadzą i nie zamierzają prowadzić działalności innowacyjnej. Zaskakujący jest fakt, że najwięcej jest ich wśród firm

⁷⁵² Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.20. Firmy, które nie wdrażały i nie planują wdrożenia innowacji (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Brak innowacji wdrożonych	18,8	21,6	9,8	17,1	20,3	16,1	22,9	24,8	17,2
Brak innowacji planowanych	38,9	38,2	43,0	41,5	35,1	40,9	45,8	41,3	32,5
Brak innowacji wdrożonych i planowanych	6,9	7,1	3,2	4,9	12,2	5,4	10,8	11,0	4,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

z największym zatrudnieniem (40-49 osób). W grupach wiekowych najmniej takich sytuacji jest wśród firm najstarszych.

5.2. *Innowacje organizacyjne* – znajomość i wdrożenie współczesnych metod zarządzania. Z danych zawartych w tabeli 5.19 można wywnioskować, że w badanych firmach panuje przekonanie, iż pierwszoplanowe znaczenie dla ich rozwoju mają innowacje techniczno-technologiczne i produktowe, a innowacje organizacyjne traktowano jako rozwiązania wspomagające ich adaptację. Mogą one jednak wywierać istotny wpływ na efektywność funkcjonowania firmy przez usprawnienie procesów informacyjno-decyzyjnych, podniesienie jakości i wydajności pracy, powiększenie zdolności firmy do uczenia się i wykorzystywania nowej wiedzy, usprawnienia relacji z partnerami zewnętrznymi. W tabeli 5.21

Tabela 5.21. Współczesne metody zarządzania (w %)

Metoda	Nic o niej nie wiem	Znam nazwę, nie wiem dokładnie, na czym polega	Wiem na czym polega i jakie są jej korzyści	Zamierzamy ją wdrożyć	Jest u nas wdrożona
Lean management	56,7	16,7	21,0	2,8	2,8
Just in time	43,1	14,9	30,6	1,2	10,3
Outsourcing	28,4	9,9	37,7	1,8	22,2
Benchmarking	43,7	18,5	26,6	2,4	8,9
Strategiczna karta wyników	36,9	20,2	32,7	5,6	4,6
Zarządzanie poprzez misję i wizję	24,6	12,9	35,7	6,2	20,6
Total quality management (TQM)	48,0	15,3	28,8	2,6	5,4
Segmentacja klientów	23,8	12,3	34,3	6,5	23,0
CRM – zarządzanie relacjami z klientami	26,4	10,9	32,7	7,3	22,6
Reengineering (zarządzanie procesami)	37,7	20,4	29,2	4,0	8,7
Zarządzanie wiedzą	25,6	18,1	38,3	3,4	14,7
Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia	32,5	18,1	43,7	2,8	3,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

zawarto odpowiedzi respondentów o posiadanej wiedzy na temat wybranych współczesnych metod zarządzania i planach wdrożeniowych.

Wiedza kadry kierowniczej na temat współczesnych metod zarządzania jest dość uboga. Ponad połowa respondentów nie posiada żadnej wiedzy lub zna wyłącznie nazwę większości wymienionych metod. Około 1/3 z nich deklaruje znajomość metod i ich korzyści. Jako wdrożone 23% firm wymieniło segmentację klientów, 22,6% – CRM, 22,2% – outsourcing, 20,6% – zarządzanie poprzez misję i wizję. Plany wdrożeniowe w zakresie wymienionych metod należy ocenić raczej jako pesymistyczne.

5.3. *Podjęcie do podejmowania innowacji w firmie.* Respondenci wybierali jedną z zaproponowanych odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje sposób realizacji procesu innowacyjnego w ich firmach (tab. 5.22).

Ponad połowa respondentów ocenia działania innowacyjne jako sformalizowane, pracownicy nie mają swobody podejmowania decyzji w tym zakresie. Jeżeli mają pomysł, powinni go przedstawić kierownictwu, które zadecyduje o możliwości jego realizacji. W 19% firm biurokratyczne procesy i procedury w ogóle uniemożliwiają opracowanie innowacyjnych pomysłów, w większych firmach taka sytuacja ma miejsce w ponad 1/4 firm. Bardzo mały odsetek badanych jednostek wspomaga innowacyjność pracowników, przeznaczając dodatkowo czas

Tabela 5.22. Podjęcie do podejmowania innowacji w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Obowiązujące procedury i reguły, opis stanowiska pracy zdecydowanie narzucają sposób jej wykonania, nie ma miejsca na innowacyjne pomysły	19,0	18,6	14,0	22,0	25,7	18,1	21,7	20,2	17,8
Pracownicy mają dużo pracy, nie mają czasu i szansy na rozwój nowych pomysłów	12,3	14,2	14,0	4,9	6,8	7,4	16,9	13,8	13,5
Pracownicy zgłaszają innowacyjne pomysły kadrze kierowniczej, która decyduje o możliwości ich wdrożenia	54,2	52,0	61,3	51,2	55,4	61,1	47,0	53,2	52,1
Na wdrożenie pomysłu innowacyjnego pracownicy otrzymują dodatkowy czas i środki	4,6	4,7	2,2	7,3	5,4	2,7	4,8	3,7	6,7
Panuje ogromna potrzeba i chęć rozwoju nowych pomysłów, innowacyjne zdolności pracowników są rozwijane i motywowane, nie ma kar za nieudaną realizację pomysłu	9,9	10,5	8,6	14,6	6,8	10,7	9,6	9,2	9,8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 5.23. Stopień trudności budowy i utrzymywania systemu opracowania i wdrażania innowacji w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Bardzo łatwe	3,4	3,7	2,2	4,9	2,7	4,0	3,6	0,0	4,9
Łatwe	11,5	10,1	12,9	12,2	14,9	12,8	8,4	16,5	8,6
Średnie	31,9	32,8	34,4	19,5	32,4	32,9	32,5	30,3	31,9
Trudne	37,9	36,5	36,6	48,8	39,2	34,2	34,9	39,4	41,7
Bardzo trudne	15,3	16,9	14,0	14,6	10,8	16,1	20,5	13,8	12,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

i pieniądze na opracowanie nowych pomysłów. Nieco częściej, w co dziesiątej firmie, dostrzega się potrzebę i wspiera działalność innowacyjną pracowników za pomocą programów motywacyjnych.

5.4. *Opracowanie i wdrażanie innowacji w firmie.* Respondenci ocenili, na ile trudnym zadaniem jest dla nich zbudowanie i zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu opracowania i wdrażania innowacji (tab. 5.23)

Większość respondentów ma trudności w zbudowaniu i utrzymywaniu takiego systemu – ponad 50% z nich w każdej grupie wielkościowej i wiekowej twierdzi, że jest to zadanie trudne lub bardzo trudne. To na pewno nie ułatwia sprawnej organizacji działań innowacyjnych.

5.5. *Innowacyjność a sukces firmy.* Czy innowacje są uznawane przez kadre kierowniczą za czynnik sukcesu ich firmy? Odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano w tabeli 5.24.

Znaczenie innowacji jako czynnika sukcesu firmy dostrzega większość respondentów. Ponad połowa z nich twierdzi, że jest to wpływ znaczący lub bardzo duży. Bardzo duży wpływ innowacji na sukces firmy dostrzegają firmy z zatrudnieniem 30-39 osób (26,8%) oraz firmy młode (22,1%). Wśród respondentów, którzy uważają, że innowacje nie odgrywają żadnej roli lub nieznaczną rolę

Tabela 5.24. Wpływ innowacyjności firmy na osiągnięty przez nią sukces (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Brak wpływu	5,0	5,4	5,4	0,0	5,4	3,4	8,4	4,6	4,9
Nieznaczący	12,1	13,2	9,7	12,2	10,8	10,7	12,0	13,8	12,3
Średni	30,4	33,1	34,4	12,2	24,3	33,6	26,5	25,7	32,5
Znaczący	32,3	27,4	33,3	48,8	41,9	30,2	31,3	35,8	32,5
Bardzo duży	20,2	20,9	17,2	26,8	17,6	22,1	21,7	20,2	17,8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 5.25. Czy należy usprawnić innowacyjność firmy (w %)?

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Nie	17,1	17,2	16,1	14,6	18,9	16,8	14,5	16,5	19,0
Raczej nie	18,8	21,3	15,1	17,1	14,9	16,8	26,5	17,4	17,8
Nieznaczenie	31,0	30,7	35,5	26,8	28,4	35,6	25,3	32,1	28,8
Tak	27,8	25,7	28,0	36,6	31,1	25,5	28,9	27,5	29,4
Zdecydowanie tak	5,4	5,1	5,4	4,9	6,8	5,4	4,8	6,4	4,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

w sukcesie firmy, 97% stanowią przedstawiciele firm nieangażujących się w realizację procesu innowacyjnego.

5.6. *Usprawnienie innowacyjności firmy.* Jeżeli innowacyjność przyczynia się do sukcesu firmy, to dlaczego dość duży odsetek firm (około 40% – tab. 5.20) nie planuje działań w tym zakresie w najbliższych latach? Czy zamierzają usprawnić swoją innowacyjność? W tabeli 5.25 przedstawiono opinię respondentów na ten temat.

Większość firm dostrzega potrzebę podwyższenia innowacyjności firmy, kierownictwa i pracowników. Odsetek firm, których kierownictwo udzieliło pozytywnej odpowiedzi na pytanie o konieczność wprowadzenia usprawnień jest największy wśród firm z zatrudnieniem 20-29 osób oraz firm najstarszych.

6. Struktura zarządzania. Respondentom zadano 6 pytań.

6.1. *Stopień sformalizowania planów.* Czy kadra kierownicza małych firm zna się na planowaniu, czy opracowuje plany i zapoznaje z nimi podwładnych? Odpowiedzi respondentów na to pytanie zawarte są w tabeli 5.26.

Plany większości badanych firm są niesformalizowane, istnieją wyłącznie w świadomości kierownictwa. Liczba firm nieposiadających formalnych planów znacznie maleje wraz ze zwiększeniem zatrudnienia i wydłużeniem okresu funkcjonowania, co jest zgodne z logiką rozwoju firmy: im więcej pracowników i dłuższy staż na rynku, tym bardziej formalizują się poszczególne składowe systemu zarządzania. Prawie wszyscy respondenci zadeklarowali, że nie brakuje im potrzebnej dla opracowania planów wiedzy. W trakcie badań pilotażowych, podczas wywiadów, właściciele firm różnie tłumaczyli brak istnienia planu w formie spisane dokumentu: potrzeba na to dużo czasu, ciągłe zmiany powodują konieczność modyfikacji planów, nikt ich później nie czyta, bo szybko się dezaktualizują, pracownikom plany nie są potrzebne, lepiej na bieżąco przekazywać zadania. Często jedynym planem w firmach był biznesplan opracowany przy założeniu firmy kilka lub kilkanaście lat temu. Prawidłowe podejście do planowania, czyli ich opracowanie w formie dokumentu i zapoznanie z ich treścią pracowników, deklaruje jedynie 14,3% badanych jednostek. Jest ich najwięcej wśród firm największych oraz najstarszych.

Tabela 5.26. Stopień sformalizowania planów (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Nie posiadamy planów, bo uważamy, że planowanie nie jest konieczne w tej wielkości firmy	8,5	10,5	5,4	2,4	8,1	6,7	9,6	9,2	9,2
Wiemy, że plany są potrzebne, ale ich nie posiadamy, bo brakuje nam wiedzy potrzebnej do planowania	1,4	2,4	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	3,7	1,2
Nasze plany są niesformalizowane, istnieją w świadomości kierownictwa	62,3	68,2	63,4	58,5	39,2	70,5	67,5	55,0	57,1
Posiadamy plany w formie spisane dokumentu, ich treść zna wyłącznie kadra kierownicza	13,5	8,1	18,3	19,5	25,7	12,8	10,8	15,6	14,1
Posiadamy plany w formie spisane dokumentu, ich treść znają wszyscy pracownicy	14,3	10,8	12,9	19,5	27,0	9,4	12,0	16,5	18,4

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

6.2. *Sposób ustalania celów w firmie.* Respondenci ocenili, w jakim stopniu podwładni uczestniczą w procesie ustalania celów (tab. 5.27).

W nieco ponad 1/3 firm kierownictwo wszystkie cele ustala samodzielnie – taka sytuacja jest najbardziej charakterystyczna dla najmniejszych jednostek oraz firm funkcjonujących na rynku 10-14 lat. W 27,4% firm kierownictwo konsultuje z podwładnymi wytyczone przez siebie cele (najczęściej tak się dzieje w firmach większych oraz młodszych). Wraz ze wzrostem zatrudnienia kadra kierownicza częściej włącza pracowników w proces ustalania celów. Niewielki jest odsetek

Tabela 5.27. Sposób ustalania celów w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Kierownictwo wszystkie cele ustala samodzielnie	35,9	41,2	38,7	17,1	21,6	34,2	42,2	36,7	33,7
Kierownictwo samodzielnie ustala tylko najważniejsze cele	15,7	13,5	18,3	17,1	20,3	13,4	14,5	20,2	15,3
Kierownictwo ustala cele i konsultuje je z podwładnymi	27,4	25,0	28,0	31,5	28,4	33,6	20,5	19,3	30,7
Kierownictwo włącza podwładnych w proces ustalania celów	15,7	14,2	12,9	17,1	24,3	14,1	20,5	13,8	16,0
Kierownictwo przyjmuje propozycje celów składanych przez podwładnych	5,4	6,1	2,2	7,3	5,4	4,7	2,4	10,1	4,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

firm, w których podwładni inicjują cele. Należy odwołać się tu do braku sformalizowanych planów w większości badanych jednostek, w tej sytuacji trudno spodziewać się, że pracownicy będą mogli uczestniczyć w procesie ustalania celów.

6.3. Uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji. Skoro podwładni nie biorą udziału w wyznaczaniu celów, to czy są zaangażowani w podejmowanie decyzji? W tabeli 5.28 przedstawiono odpowiedzi respondentów.

Dane w tabeli pokazują, że w około połowie firm pracownicy jedynie omawiają z kierownictwem decyzje dotyczące wykonywanej przez nich pracy. W większych jednostkach odsetek firm z takim podejściem jest mniejszy. Zaledwie co dziesiąty respondent odpowiedział, że podwładni mogą podejmować decyzje w zakresie wykonywanej pracy. W firmach największych i najstarszych zdarza się to znacznie rzadziej. Decyzje dotyczące całej firmy kierownicy w zdecydowanej większości firm (94%) podejmują samodzielnie, rzadko też konsultują je z podwładnymi. Być może jest to skutek stosowanego stylu kierowania, niewystarczających umiejętności podwładnych lub braku zaufania do nich.

6.4. Typ struktury organizacyjnej. Ta pozycja ankiety była najtrudniejsza dla respondentów. Zauważono to podczas wywiadów, także w niektórych ankietach nie udzielono odpowiedzi (przy braku możliwości skontaktowania się z respondentem i udzielenia pomocy w identyfikacji typu struktury ankietę odrzucono). W tabeli 5.29 przedstawiono odpowiedzi respondentów.

W ponad 40% firm nie ma sformalizowanej struktury organizacyjnej. Ich odsetek maleje wraz ze wzrostem zatrudnienia i zwiększeniem stażu funkcjonowania na rynku. W pozostałych jednostkach przeważają struktury liniowe i funkcjonalne. Jest to charakterystyczne dla małych firm. Przy niewielkim zatrudnieniu

Tabela 5.28. Uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji	19,6	23,3	12,9	17,1	14,9	18,8	20,5	23,9	17,2
Kierownictwo konsultuje z podwładnymi decyzje dotyczące ich pracy	51,4	50,7	62,4	48,8	41,9	55,0	45,8	45,0	55,2
Pracownicy w pełni uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy	10,1	10,1	10,8	14,6	6,8	10,7	12,0	11,0	8,0
Kierownictwo konsultuje z podwładnymi decyzje dotyczące spraw całej firmy	12,9	10,8	7,5	9,8	29,7	9,4	18,1	13,8	12,9
Pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw całej firmy	6,0	5,1	6,5	9,8	6,8	6,0	3,6	6,4	6,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 5.29. Typ struktury organizacyjnej (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Struktura liniowa	29,4	26,0	35,5	26,8	36,5	22,1	32,5	32,1	32,5
Struktura funkcjonalna	22,0	20,3	21,5	26,8	27,0	22,1	25,3	21,1	20,9
Struktura sztabowo-liniowa	4,6	2,7	5,4	12,2	6,8	6,7	4,8	2,8	3,7
Struktura macierzowa	2,0	1,7	2,2	2,4	2,7	0,7	2,4	2,8	2,5
Brak sformalizowanej struktury organizacyjnej	42,1	49,3	35,5	31,7	27,0	48,3	34,9	41,3	40,5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

struktura nie może być rozbudowana. W 34,9% firm jest tylko jedno stanowisko kierownicze (właściciel), w 27,4% – dwa (najczęściej współwłaściciele, rzadziej właściciel i menedżer), w 20,2% – trzy (tu najczęściej jest stanowisko menedżera), w 16,7% – cztery i więcej (w większych firmach). Kierownicy badanych firm w większości (63,1%) są zadowoleni z rozwiązań strukturalnych i uważają, że zmiany nie są potrzebne, 18,8% z nich twierdzi, że są potrzebne niewielkie zmiany, a 18,1% deklaruje konieczność znacznych usprawnień w strukturze firmy.

6.5. *Szkolenie pracowników.* Respondentów zapytano, w jakich szkoleniach brali/biorą udział pracownicy firmy. Najwięcej osób szkoliło się w zakresie⁷⁵³:

- obsługi klienta, sprzedaży, negocjacji (53,4%);
- produkcji, jakości, podnoszenia kwalifikacji technicznych (46,8%);
- finansów, księgowości, programów i projektów unijnych (39,1%);
- zarządzania zasobami ludzkimi, pracy zespołowej, umiejętności interpersonalnych (32,3%);
- planowania, kontroli, struktur organizacyjnych, metod zarządzania (15,9%);
- marketingu, promocji, reklamy (16,1%);
- przedsiębiorczości, innowacji (18,4%).

Uzyskane wyniki świadczą o dość wysokim zaangażowaniu kadry kierowniczej w rozwój potencjału własnego i podwładnych (pracownicy jedynie 3,8% firm nie brali udziału w żadnych szkoleniach). Każde szkolenie rozwija wiedzę, a więc stwarza możliwości opracowania nowych pomysłów, sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości. Firmy korzystały z różnych form szkolenia i doskonalenia: wewnętrznych (86,3%) i zewnętrznych (68,3%). Sposób szkolenia pracowników firmy zdaniem 24,8% respondentów jest dobry, nie wymaga usprawnień; pozostali uważają, że należy go doskonalić w mniejszym (31,5%) lub większym (43,7%) zakresie.

6.6. *Styl zarządzania.* Styl zarządzania określa sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych. Kształtuje się pod wpływem jego cech

⁷⁵³ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.30. Styl zarządzania preferowany w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Kierowanie intuicyjne	30,4	37,2	25,8	19,5	15,1	26,8	34,9	35,8	27,6
Kierowanie nakazowe	10,5	11,1	6,5	7,3	14,7	10,1	9,6	13,8	9,2
Kierowanie przez delegowanie uprawnień i partycypację	14,7	9,8	16,1	29,3	24,0	12,8	16,9	12,8	16,6
Kierowanie przez cele i wyniki	23,6	22,0	29,0	22,0	24,6	22,8	21,7	19,3	28,2
Kierowanie przedsiębiorcze (kierownik rozwija i korzysta z kreatywności podwładnych)	20,8	19,9	22,6	22,0	21,6	27,5	16,9	18,3	18,4

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

osobowościowych, przekonań, doświadczenia, wiedzy, a także cech i umiejętności podwładnych oraz czynników sytuacyjnych. Ponieważ respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej badanych firm, ocenili oni preferowany przez siebie styl zarządzania (tab. 5.30).

Kierowanie intuicyjne deklaruje 30,4% respondentów; ich odsetek znacznie się zmniejsza wraz ze wzrostem zatrudnienia. W firmach większych oraz starszych kadra kierownicza częściej stosuje także kierowanie przez delegowanie uprawnień i partycypację oraz przez cele i wyniki. Jest to zgodne z logiką rozwoju firmy. Niewiele respondentów wskazało na kierowanie nakazowe. Co piąty respondent deklaruje przedsiębiorczy styl kierowania, przy czym najczęściej rozwijają i korzystają z kreatywności podwładnych kierownicy firm zatrudniających 20-29 osób oraz firm najmłodszych. Jest to cecha charakterystyczna firm znajdujących się na początkowych etapach cyklu życia, później postępująca formalizacja i biurokratyzacja mogą zmniejszyć poziom przedsiębiorczości w zarządzaniu. Sytuacja badanych firm to potwierdza.

7. Filozofia wynagradzania. Respondentom zadano 3 pytania.

7.1. Wynagradzanie pracowników firmy. Kształtowaniu postaw przedsiębiorczych sprzyja odpowiedni sposób wynagradzania, motywujący do zgłaszania pomysłów, propozycji i nowych rozwiązań. W tabeli 5.31 pokazano, które parametry mają wpływ na uzyskiwane oceny i wynagrodzenie pracowników badanych firm⁷⁵⁴.

W ponad połowie firm bierze się pod uwagę wkład pracy pracownika, nie ma większych różnic w firmach różnej wielkości i stażu na rynku. Na aktywność i skuteczność w realizacji zadań częściej zwracają uwagę kierownicy mniejszych oraz młodszych firm. Postawy przedsiębiorcze podwładnych zauważane są w ponad 1/3 badanych firm, więcej jest wśród nich jednostek większych oraz młodszych. Natomiast udział w tworzeniu i wzroście wartości, co także można zaliczyć

⁷⁵⁴ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

Tabela 5.31. Parametry oceny i wynagradzania pracowników firmy (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Wkład pracy pracownika	57,5	56,8	53,8	67,2	56,8	56,4	59,0	58,7	58,3
Aktywność i skuteczność w realizacji zadań	44,4	43,6	49,5	36,6	45,9	49,0	48,2	37,6	42,9
Zgłaszanie pomysłów, propozycji, innowacji	37,5	36,5	38,7	43,9	36,5	40,9	37,3	40,4	32,5
Udział w tworzeniu i wzroście wartości	8,3	7,8	8,6	4,9	12,2	7,4	8,4	10,1	8,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

do postaw przedsiębiorczych, przeważnie nie jest brany pod uwagę; można przypuszczać, że w zdecydowanej większości firm nie jest po prostu analizowany.

7.2. *System motywowania w firmie.* Ważnym aspektem zarządzania przedsiębiorczego jest stosowanie odpowiedniego systemu motywowania pracowników firmy. Powinien on obejmować rozmaite metody, formy i instrumenty. Stosowane w badanych firmach systemy motywowania przedstawiono w tabeli 5.32.

Tabela 5.32. System motywowania stosowany w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Stosuje się głównie narzędzia przymusu (nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia, kary), rzadko nagrody	11,5	10,8	16,1	9,4	12,2	10,7	16,9	12,8	8,6
W równomiernym stopniu stosuje się narzędzia przymusu i ekonomiczne narzędzia zachęty – płacowe (wynagrodzenie) i pozapłacowe (nagrody, świadczenia)	26,0	26,4	29,0	31,7	17,6	20,8	19,3	33,0	29,4
Stosuje się głównie ekonomiczne narzędzia zachęty, rzadko narzędzia przymusu	26,6	29,7	21,5	22,0	23,0	26,8	31,3	22,0	27,0
Stosuje się ekonomiczne i pozaeconomiczne narzędzia zachęty (elastyczny czas pracy, awanse, rozwój zawodowy, samodzielność decyzyjna), rzadko narzędzia przymusu	25,6	24,7	24,7	24,4	31,1	27,5	28,9	17,4	27,6
Stworzono rozbudowany system motywowania, obejmujący instrumenty przymusu, zachęty, perswazji, polegający na zespoleniu celów przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi	10,3	8,4	8,6	17,1	16,2	14,1	3,6	14,7	7,4

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Większość badanych firm swoje systemy motywowania opiera na narzędziach przymusu i zachęty. Jednostek, w których przeważają narzędzia przymusu, jest stosunkowo niewiele (11,5%). Nieco większy ich odsetek jest w firmach mniejszych oraz młodszych. Najczęściej respondenci deklarowali stosowanie systemów motywowania opartych na kombinacji narzędzi przymusu i ekonomicznych narzędzi zachęty (w sumie 52,6%). Brak tu jakiegokolwiek zależności od wielkości firmy lub jej wieku. Największe firmy najczęściej korzystają z systemów zawierających głównie ekonomiczne i pozaekonomiczne narzędzia zachęty, rzadziej przymus. Jak można było się spodziewać, rozbudowane systemy motywowania posiadają firmy większe, zatrudniające ponad 30 osób.

7.3. *Instrumenty motywowania pracowników.* Warto przyjrzeć się poszczególnym instrumentom, które wykorzystują kierownicy badanych jednostek w celu zmotywowania podwładnych do osiągnięcia lepszych wyników w pracy⁷⁵⁵:

A. Płacowe:

- płaca zasadnicza – 74,2%;
- premie i nagrody – 70,2%;
- dodatki stażowe, za nadgodziny, za szkodliwe warunki pracy – 27,6%.

B. Pozapłacowe:

- dogodne warunki pracy – 54,8%;
- możliwość korzystania z telefonu, samochodu, laptopa itp. – 43,1%;
- spotkania integracyjne, wyjazdy okolicznościowe – 37,5%;
- kupony usługowe, karnety, paczki świąteczne – 23,2%;
- dofinansowanie leczenia, nauki, urlopu, polis ubezpieczeniowych – 14,1%.

C. Niematerialne:

- sprzyjająca atmosfera w pracy – 59,9%;
- możliwość podnoszenia kwalifikacji (kursy i szkolenia) – 44,4%;
- wyrażenie szacunku i uznania pracownikom (pochwały, wyróżnienia) – 40,5%;
- elastyczny czas pracy – 36,1%;
- urozmaicenie zadań, zróżnicowanie obowiązków – 24,4%;
- rozszerzenie kompetencji, odpowiedzialności, możliwość samorealizacji – 23,4%;
- planowanie kariery (awans i rozwój zawodowy) – 12,3%.

D. Negatywne:

- kary, nagany, upomnienia – 42,3%;
- system monitoringu – 25,4%;
- ścisły nadzór – 13,7%;
- groźba zwolnienia, przesunięcia poziomego, degradacji – 13,3%.

Główne instrumenty motywowania stosowane w większości firm to płaca, premie i nagrody, dogodne warunki pracy i sprzyjająca atmosfera. Należy jednak

⁷⁵⁵ Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

zaznaczyć, że w wielu firmach system motywowania zawiera różnorodne instrumenty – w 51% badanych jednostek stosuje się chociażby po jednym instrumencie z każdej grupy A, B, C, D. Na pytanie, czy stosowany system motywowania jest odpowiedni, 36,5% respondentów odpowiedzieli, że wymaga on usprawnienia, 37,1% – że jest prawidłowy. Pozostali uznali, że jeżeli zmiany są potrzebne, to niewielkie.

8. Orientacja na wzrost. Wymiar oceniono za pomocą 3 pytań.

8.1. Zmiana wielkości zatrudnienia w firmie. Wzrost firmy analizowano w ujęciu ilościowym, za wskaźnik przyjęto zmianę liczby zatrudnionych obecnie w porównaniu z liczbą zatrudnionych w momencie powstania firmy. Dane dotyczące badanych firm zawarto w tabeli 5.33.

Połowa badanych firm rozpoczęła działalność jako firmy mikro, zatrudniające poniżej 10 osób. Większość z nich obecnie zatrudnia od 10 do 19 osób. Z firm, które w momencie powstania zatrudniały 10-19 osób, jedynie 17,8% zwiększyło liczbę pracowników, w pozostałych kategoriach takich firm jest znacznie mniej. Natomiast 4% respondentów wskazało na zmniejszenie liczby pracujących w ich firmach. Nie można więc odnotować znaczącego wzrostu zatrudnienia w badanych jednostkach. Na wykresie 5.2 przedstawiono odsetek firm w poszczególnych grupach wiekowych, które zwiększyły zatrudnienie od momentu rozpoczęcia działalności na rynku.

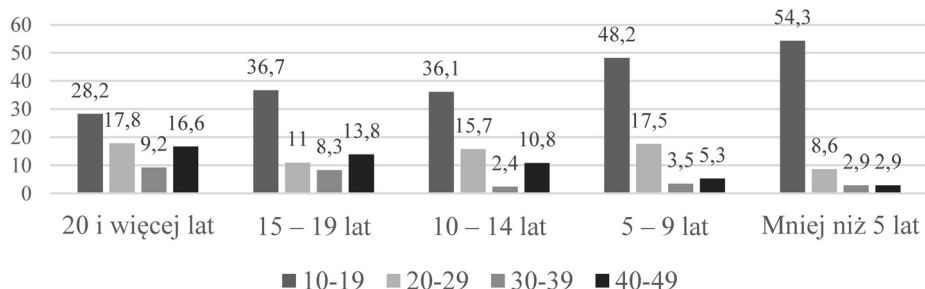
W każdej grupie wiekowej najwięcej jest firm, które w całym okresie swojego funkcjonowania zmieniły status z „mikro” na „małą”. Taka sytuacja dotyczy ponad połowy firm funkcjonujących na rynku mniej niż 5 lat i prawie połowy firm w wieku 5-9 lat. Przedstawione dane pokazują, że przekroczenie pierwszej granicy – od mikro do małej firmy jest mniej problematyczne, natomiast dalszy wzrost zatrudnienia jest powolniejszy i trudniejszy

8.2. Współdziałanie z innymi firmami. Istotną możliwością dla rozwoju i wzrostu małych firm jest inspirowanie i wspieranie współpracy międzyorganizacyjnej. Jej efekty to poprawa kreatywności, elastyczności i innowacyjności firm oraz

Tabela 5.33. Zmiana liczby osób zatrudnionych w firmie (w %)

Liczba zatrudnionych w momencie powstania firmy	Liczba zatrudnionych obecnie			
	10-19	20-29	30-39	40-49
Poniżej 10	37,7	6,2	3,0	3,2
10 – 19	18,8	9,1	2,2	6,5
20 – 29	1,6	2,4	1,0	1,6
30 – 39	0,4	0,2	1,0	0,2
40 – 49	0,2	0,6	1,0	3,2

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).



Wykres 5.2. Firmy, które zwiększyły zatrudnienie (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

umocnienie ich pozycji konkurencyjnej. Respondenci wskazali formy współpracy preferowane przez ich firmy (tab. 5.34).

Ponad połowa badanych jednostek (58,5%) to stali dostawcy dla innych firm; najwięcej jest ich wśród firm z największym zatrudnieniem i najstarszych. Jest to najbardziej popularna forma współpracy wśród badanych jednostek, przy czym 32,3% z nich deklaruje jedynie tę formę. 27,4% respondentów podaje, że ich firmy posiadają długoterminowe kontrakty na bycie podwykonawcą dla dużych firm

Tabela 5.34. Współpraca z innymi firmami (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Jesteśmy stałymi dostawcami produktów/ usług dla innych firm	58,5	54,7	61,3	65,9	66,2	51,0	62,7	54,1	66,3
Jesteśmy podwykonawcami dla dużych firm na podstawie długoterminowych kontraktów	27,4	26,0	25,8	34,1	31,1	27,5	30,1	29,4	24,5
Tworzymy sojusz z inną firmą dla realizacji wspólnego celu obu partnerów	20,8	19,3	24,7	9,8	28,4	22,1	24,1	21,1	17,8
Tworzymy sieć z innymi firmami	12,3	11,8	9,7	19,5	13,5	10,1	8,4	20,2	11,0
Połączyliśmy się z inną firmą w swojej branży, by sprostać konkurencji i rozwinąć swoją działalność	7,9	6,1	5,4	12,2	16,2	10,7	4,8	7,3	7,4
Połączyliśmy się ze swoim dostawcą/ odbiorcą	6,2	7,1	4,3	4,9	5,4	8,1	3,6	4,6	6,7
Nabyliśmy/przejęliśmy kontrolę nad inną firmą	2,8	3,0	1,1	4,9	2,7	4,0	2,4	2,8	1,8
Połączyliśmy się z firmą z innej branży, by wejść do nowej dziedziny, branży	2,2	2,0	0,0	2,4	5,4	3,4	1,2	1,8	1,8
Tworzymy <i>joint venture</i> z firmą zagraniczną	0,8	1,0	0,0	0,0	1,4	0,7	1,2	0,9	0,6

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 5.35. Współpraca z instytucjami wspierania przedsiębiorczości (w %)

Wyszczególnienie	Nie wiemy o niej	Wiemy o niej, nie wiemy, w czym i jak może pomóc	Wiemy o niej, mamy zamiar współpracy	Obecnie z nią współpracujemy	Wiemy o niej, nie potrzebujemy wsparcia
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	15,7	39,5	11,1	8,1	25,6
Lubelska Fundacja Rozwoju	16,5	33,5	14,3	12,3	23,4
Organizacje zrzeszające przedsiębiorców	21,6	32,7	9,9	13,5	22,2
Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw / Regionalne Ośrodki	34,1	32,3	8,9	3,2	21,4
Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	34,9	34,3	3,6	1,2	26,0
Sieć Aniołów Biznesu	42,5	29,2	4,6	0,6	23,2

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

(tu także przodują większe jednostki). Sojusz z inną firmą dla realizacji wspólnego celu tworzy 20,8% firm, przy czym wśród firm zatrudniających 40-49 osób jest ich 28,4%. Taka kooperacja z innymi firmami stwarza możliwości wzrostu, jednak większość badanych firm tego nie wykorzystuje. Inne sposoby współpracy, bardziej zaawansowane i wymagające większych umiejętności menedżerskich, są stosowane rzadko. 10% firm w ogóle nie jest zainteresowanych współdziałaniem z innymi firmami.

8.3. Współpraca z instytucjami wspierania przedsiębiorczości. Działalność małych firm jest wspierana przez rozmaite instytucje o zasięgu krajowym i lokalnym. Respondenci udzielili odpowiedzi, czy posiadają na ich temat wiedzę i czy z nimi współpracują (tab. 5.35).

Z co najmniej jedną instytucją współpracuje 50,4% firm. Najczęściej wymieniane były lokalne organizacje zrzeszające przedsiębiorców, takie jak Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan”, Rada Przedsiębiorczości Lubelszczyzny, Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie, Lubelski Klub Biznesu, Pracodawcy Ziemi Lubelskiej. O istnieniu jakichkolwiek instytucji wspierających mały biznes nic nie lub zna wyłącznie ich nazwy 16,7% respondentów. Co dziesiąty ankietowany stwierdził, że posiada informacje na ich temat, ale żadnego wsparcia z ich strony firma nie potrzebuje.

9. Kultura przedsiębiorczości. Do oceny wymiaru posłużono się 6 pytaniami.

9.1. Odpowiedzialność pracowników firmy za realizację celów. Niezależność, autonomia, a jednocześnie odpowiedzialność pracowników to jedna z ważniejszych cech kultury przedsiębiorczej. Przy analizie wymiaru struktura zarządzania w pytaniach 6.2 i 6.3 ustalono, że podwładni praktycznie nie uczestniczą w procesie

Tabela 5.36. Stopień odpowiedzialności pracowników za realizację celów (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Bardzo mały, praktycznie żaden	4,6	4,7	5,4	2,4	4,1	6,0	4,8	4,6	3,1
Mały	9,7	10,8	10,8	12,2	2,7	7,4	6,0	16,5	9,2
Średni	23,0	23,0	25,8	14,6	24,3	18,1	27,7	20,2	27,0
Znaczny	43,3	42,9	43,0	48,8	41,9	45,0	44,6	42,2	41,7
Bardzo wysoki	19,4	18,6	15,1	22,0	27,0	23,5	16,9	16,5	19,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych ($n=504$).

ustalania celów i podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji. W jakim stopniu odpowiadają za ich realizację? Odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 5.36.

Odpowiedzialność pracowników ze realizacją celów jest duża w firmach wszystkich grup wielkościowych i wiekowych. Może to sprzyjać ich większemu zaangażowaniu w wykonanie swoich zadań. Jeśli w firmie przestrzega się zasadę odpowiedzialności za powstałe błędy i odchylenia w realizacji celów, to liczba takich przypadków się zmniejsza. Odpowiedzialność za realizację celów to także cecha charakterystyczna kultury przedsiębiorczej.

9.2. Intensywność i charakter kontaktów przełożony-podwładny. Częste, bezpośrednie, niesformalizowane kontakty między kierownikami i pracownikami, jak wynika z badań literaturowych, stanowią mocną stronę małych firm. Czy tak jest w przypadku badanych firm? Respondenci wypowiedzieli się w sposób przedstawiony w tabeli 5.37.

W większości firm (71,8%) kontakty przełożony-podwładny są częste i życzliwe. Świadczy to o dobrych relacjach i chęci współpracy kadry kierowniczej i pracowników przy rozwiązywaniu wspólnych problemów. Liczne i bardzo życzliwe kontakty najczęściej występują w firmach mniejszych oraz młodszych. Zwiększenie zatrudnienia do ponad 30 osób oraz wydłużenie stażu na rynku powodują zmniejszenie liczby kontaktów. Może to wynikać z wprowadzenia bardziej precyzyjnego podziału pracy oraz sformalizowania większej liczby procedur.

9.3. Stopień swobody w kontaktach przełożony-podwładny. Przy analizie kultury organizacyjnej wzięto pod uwagę stopień swobody, z jaką podwładni omawiają istotne problemy dotyczące ich pracy z kierownictwem. Oceny tego stopnia przez respondentów zostały pokazane w tabeli 5.38.

Pełną swobodę w omawianiu istotnych dla podwładnego problemów odczuwają respondenci w około 40% firm, brak tu zależności od ich wielkości lub wieku. Brak lub słabo odczuwalną swobodę większy odsetek respondentów deklaruje w większych firmach, zatrudniających 40-49 osób (17,6%) oraz w najmłodszych, 2-9 lat (19,4%). Jest to dość logiczne, ponieważ bardziej swobodne kontakty obserwuje się w mniejszych zespołach, gdzie łatwiej i szybciej można wzajemnie

Tabela 5.37. Intensywność i charakter kontaktów przełożony-podwładny (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Kontaktów mało, ze strony przełożonego występuje ton rozkazujący, ze strony podwładnego występuje obawa	4,0	3,4	7,5	0,0	4,1	4,7	1,2	6,4	3,1
Kontaktów niewiele, ze strony przełożonego występuje ton protekcyjny, ze strony podwładnego ostrożność	6,3	6,1	3,2	14,6	6,8	4,0	6,0	6,4	8,6
Kontakty są nawiązywane obustronnie tylko w razie konieczności ze średnim stopniem życzliwości	17,9	16,2	19,4	17,1	23,0	16,1	10,8	19,3	22,1
Dużo kontaktów z pewną dozą obustronnej życzliwości	48,6	48,0	52,7	46,3	47,3	55,7	51,8	45,0	42,9
Liczne kontakty nacechowane obustronną życzliwością	23,2	26,4	17,2	22,0	18,9	19,5	30,1	22,9	23,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 5.38. Stopień swobody w kontaktach przełożony-podwładny (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Brak swobody	4,8	5,7	3,2	4,9	2,7	10,7	1,2	5,5	0,6
Słabo odczuwalna swoboda	9,9	8,8	11,8	4,9	14,9	8,7	4,8	12,8	11,7
Średni stopień swobody	23,6	24,7	25,8	19,5	18,9	20,8	19,3	25,7	27,0
Swoboda wyraźnie odczuwalna, ale niepełna	21,8	21,6	18,3	34,1	20,3	22,1	25,3	22,0	19,6
Pełna swoboda	39,9	39,2	40,9	36,6	43,2	37,6	49,4	33,9	41,1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

się poznać. Dłuższa współpraca powoduje zazwyczaj także zwiększenie swobody kontaktów w miarę lepszego porozumiewania się członków zespołu. Częste, bezpośrednie kontakty pomiędzy kierownictwem a podwładnymi to jedna z najbardziej charakterystycznych cech małych firm, która została potwierdzona w badaniach.

9.4. Stopień zaufania kierownictwa firmy do pracowników. Pracownicy i kadra kierownicza badanych firm dość swobodnie się kontaktują, a czy wykazują zaufanie do siebie podczas omawiania problemów istotnych dla realizowanych zadań? Odpowiedzi respondentów na to pytanie przedstawiono w tabeli 5.39.

W 66,6% firm kierownicy w pełni lub w znaczącym stopniu ufają swoim pracownikom. Tak wysoki stopień zaufania deklarują wszystkie firmy niezależnie od wielkości i wieku. Zaufanie jest czynnikiem, który ma istotny wpływ na relacje

Tabela 5.39. Stopień zaufania kierownictwa do pracowników (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Brak zaufania	1,4	2,0	0,0	2,4	0,0	1,3	1,2	0,9	1,8
W niewielkim stopniu	6	6,1	4,3	4,9	8,1	5,4	8,4	7,3	4,3
W średnim stopniu	26	24,0	33,3	17,1	29,7	24,8	20,5	28,4	28,2
W znacznym stopniu	56,3	56,8	52,7	65,9	54,1	57,7	62,7	52,3	54,6
Pełne zaufanie	10,3	11,1	9,7	9,8	8,1	10,7	7,2	11,0	11,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

międzyludzkie w firmie, a w rezultacie na jej funkcjonowanie. Ufając podwładnym, kierownik może bez obawy delegować im wykonanie odpowiedzialnych zadań. Z zaufania pomiędzy kierownictwem i pracownikami wynikają wymierne korzyści dla firmy, takie jak większe zaangażowanie i bardziej efektywna praca zespołowa, wymiana wiedzy i doświadczeń, wspólne kreowanie nowych pomysłów.

9.5. *Kierunki komunikowania się w firmie.* O typie kultury organizacyjnej świadczy również sposób komunikowania się i przekazywania informacji między pracownikami firmy. Respondenci ocenili kierunki przepływu informacji w ich firmach (tab. 5.40).

Prawie 60% respondentów deklaruje wyłącznie pionowy przepływ informacji. Nie sprzyja to dzieleniu się wiedzą, wzajemnemu uczeniu się pracowników i ich integracji. Jednocześnie podkreśla się autorytet kierownika, jego większy wpływ przy podejmowaniu decyzji. Za pozytywny należy uznać fakt, że komunikacja pionowa przeważnie odbywa się w obu kierunkach równomiernie, co oznacza,

Tabela 5.40. Kierunki przepływu informacji w firmie (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Pionowy – wyłącznie z góry na dół	10,7	9,5	9,7	9,8	17,6	11,4	6,0	13,8	10,4
Pionowy – głównie z góry na dół, rzadko z dołu do góry	17,5	17,6	19,4	19,5	13,5	14,1	13,3	23,9	18,4
Pionowy w obu kierunkach	31,0	37,5	21,5	29,3	17,6	30,2	34,9	28,4	31,3
Przeważnie pionowy w obu kierunkach, rzadziej występuje poziomy (na tym samym szczeblu hierarchii)	5,0	4,7	3,2	7,3	6,8	4,7	4,8	3,7	6,1
Pionowy i poziomy w równomiernym stopniu	35,9	30,7	46,2	34,1	44,6	39,6	41,0	30,3	33,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

że kierownictwo akceptuje komunikację inicjowaną przez podwładnych. Zrównoważoną komunikację pionową i poziomą stosuje 35,9% badanych jednostek. Komunikacja pozioma w małych firmach dotyczy przeważnie wykonawców ze względu na płaskie struktury organizacyjne oraz niewielką liczbę stanowisk kierowniczych.

9.6. *Zachęcanie pracowników firmy do przedsiębiorczości.* Kształtowaniu kultury przedsiębiorczości sprzyjają takie działania kadry kierowniczej, jak promowanie, zachęcanie i motywowanie podwładnych do działań przedsiębiorczych, wymiany wiedzy, współpracy. Jak wspomniano w pytaniu 6.5, jedynie 18,4% firm szkoli swoich pracowników w zakresie rozwijania ich przedsiębiorczości i innowacyjności. Współdziałanie pracowników ma zapewnić komunikacja pozioma, jednak, jak pokazano w pytaniu 9.5, jest ona wykorzystywana w pełni w 35,9% firm. Jedynie w 24,4% z nich podwładnych motywuje się przez urozmaicanie zadań i obowiązków, w 23,4% przez rozszerzenie kompetencji, odpowiedzialności, możliwość samorealizacji. To oznacza, że w badanych obiektach nie ma zbyt wyraźnego nastawienia na wzmocnienie przedsiębiorczości. Respondentów zapytano, na co zwracają główną uwagę przy analizie zasobów kadrowych. Odpowiedzi ukazano w tabeli 5.41.

Główna uwaga kierownictwa przy analizie pracy podwładnych skupiona jest na ich efektywności. Opracowanie i wdrażanie racjonalizatorskich i innowacyjnych pomysłów często nie sprzyja jej podnoszeniu, a nawet utrzymaniu na dotychczasowym poziomie. Jedynie 12,7% respondentów uwzględnia te aspekty przy przeprowadzeniu oceny kadry. Brak podobnych analiz oznacza występowanie trudności w motywowaniu pracowników do tego typu działań.

Tabela 5.41. Składowe analizy zasobów kadrowych firmy (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem	Liczba zatrudnionych				Wiek firmy			
		10-19	20-29	30-39	40-49	2-9	10-14	15-19	20+
Efektywność pracy	63,5	63,2	62,4	73,2	60,8	67,8	61,4	56,9	65,0
Wykorzystanie czasu pracy	37,3	35,1	37,6	31,7	48,6	36,9	42,2	32,1	38,7
Wykorzystanie kwalifikacji pracowników	37,1	32,8	46,2	36,6	43,2	38,3	30,1	38,5	38,7
Zasady wynagradzania	31,5	27,4	31,2	36,6	45,9	32,2	25,3	34,9	31,9
Zadowolenie z pracy	21,8	24,3	19,4	14,6	18,9	20,8	21,7	24,8	20,9
Poziom i struktura zatrudnienia	20,6	14,2	23,7	24,4	40,5	20,1	14,5	26,6	20,2
Potrzeby i oczekiwania pracowników	18,5	17,6	18,3	17,1	23,0	21,5	14,5	20,2	16,6
Realizacja pomysłów racjonalizatorskich i innowacyjnych	12,7	12,5	11,8	12,2	14,9	14,1	10,8	10,1	14,1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Wyniki analizy działań podejmowanych przez badane firmy w poszczególnych wymiarach zostaną wykorzystane przy opracowaniu konstruktów zarządzania przedsiębiorczego.

5.6. Struktura konstruktów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach

Przeprowadzone badania pozwalają na ocenę stopnia realizacji poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny:

1. Badane firmy posiadają nieznaczną **orientację strategiczną**. Deklarują posiadanie wizji i misji, nie przekładają ich jednak na cele strategiczne i zadania dla poszczególnych pracowników. Uniemożliwia to podwładnym zrozumienie założeń strategicznych kierownictwa i zaangażowanie się w ich realizację. Większość firm opracowuje plany na najbliższy rok, koncentrując się na działaniach operacyjnych, co utrudnia działania wyprzedzające w stosunku do otoczenia. Respondenci przeważnie dokładnie nie odróżniają strategii od planu, nie formułują jej w postaci formalnego dokumentu. Przy jej opracowaniu biorą pod uwagę szanse obecne w otoczeniu, lecz głównie te, które można zrealizować na podstawie posiadanych lub łatwo dostępnych zasobów.

2. **Orientacja na szanse** deklarowana jest dość często. Realizacja działań w tym wymiarze jest jednak w dużym stopniu uwarunkowana kompetencjami kadry kierowniczej. Opracowanie strategii z wykorzystaniem szans wymaga analizy możliwości i zagrożeń, które stwarza firmie otoczenie, oraz kreowania odpowiednich do sytuacji działań, niekiedy ryzykownych. Respondenci deklarują gotowość do akceptacji wyższego ryzyka i wprowadzenia zmian, które mogą poprawić pozycję konkurencyjną firmy. Jednak wdraża je jedynie 1/3 z nich, przy czym nie są to zmiany rozwojowe, lecz ukierunkowane raczej na utrzymanie istniejącej pozycji. Może to wynikać z braku wystarczającej wiedzy i umiejętności w zakresie analizy i oceny otoczenia zewnętrznego (70,8% respondentów ocenia swoje kompetencje jako umiarkowane, nieznaczące lub deklarują ich brak) oraz analizy konkurencji (59,5%). Zauważono mało profesjonalne podejście do identyfikacji szans, ponieważ prawie w 60% firm główną rolę odgrywa intuicja i doświadczenie kierownictwa. Zdecydowana większość firm nie dopasowuje planów doskonalenia kadry do planów strategiczno-rozwojowych firmy – okazuje się, że dla 66,1% respondentów niełatwe są zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Tu także widać decydujący wpływ kierownika, jego ocena i opinia decydują o konieczności poszerzenia kompetencji podwładnych. Przy nastawieniu firmy na wychwytywanie okazji ważny jest swobodny dostęp do informacji i wiedzy organizacyjnej. W badanych firmach jest ona często niejawna, niesformalizowana, a o możliwości skorzystania z istniejących źródeł wiedzy decyduje kierownictwo, innowatorzy nie mają do niej swobodnego dostępu.

3. **Orientacja na efektywność** jest dość duża. Trudno jest ocenić jednoznacznie, czy w badanych firmach istnieje silne nastawienie na uzyskanie większych

efektów, nawet kosztem przestrzegania przez pracowników formalnych procedur i procedur. Z jednej strony, co trzeci ankietowany twierdzi, że procedury są przestrzegane w dużym i bardzo dużym stopniu, a połowa respondentów – że w umiarkowanym, również wtedy, gdy ograniczają uzyskanie lepszych efektów. Podczas wywiadów jednak wszyscy respondenci deklarowali możliwość nieprzestrzegania formalnych procesów i procedur, jeśli zwiększy to osiągnięte efekty, a kierownik to zaakceptuje. Tak samo jak w przypadku poprzedniego wymiaru, realizacja orientacji na efektywność zależy od kompetencji kadry kierowniczej. Do oceny efektywności stosowane są raczej tradycyjne systemy kontroli, uwzględniające kontrolę wstępną, bieżącą i końcową, która jest realizowana przez przełożonych. Prawie połowa respondentów korzysta z bezpośredniego nadzoru, rzadko są stosowane zaawansowane metody analizy efektywności firmy. Należy tu zauważyć, że 81,3% respondentów nisko ocenia swoje kompetencje w zakresie organizacji kontroli i oceny efektywności firmy na poziomie średnim i poniżej. Przepływ informacji i wiedzy w większości badanych jednostek jest dość racjonalny, pozwala na bieżąco oceniać efekty pracy. Sposób funkcjonowania firmy, model zarządzania nią respondenci uznają za efektywny, niewymagający zmian.

4. **Orientację na zasoby** można określić jako częściową. Kadra kierownicza prowadzi w tym zakresie niewiele działań. Ponad połowa respondentów uważa, że usprawnienia nie są konieczne, bo zasoby są wykorzystywane w miarę efektywnie. Dużą uwagę większość firm przywiązuje do obniżenia kosztów produkcji i/lub świadczenia usług. Ankietowani nie odczuwają większych trudności w zakresie zarządzania zasobami firmy. Jedynie pozyskanie nowych zasobów jest dla nich zadaniem skomplikowanym. Może właśnie dlatego przy opracowaniu strategii pod uwagę bierze się szanse niewymagające tych działań. Poszerzenie lub odnowienie bazy zasobowej wymaga zwiększenia finansowania. Do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania badane firmy podchodzą dość ostrożnie, preferują znane i łatwiej dostępne źródła – kredyty. Oznacza to często niewykorzystanie szans wymagających posiadania zasobów nowych, rzadkich, wartościowych.

5. **Orientacja na innowacje** to jeden z niewielu wymiarów, gdzie cechy specyficzne małych firm mogą pozytywnie oddziaływać na zakres jego realizacji. Badania potwierdziły, że wymiar orientacji na innowacje odgrywa znaczącą rolę w małych firmach Lubelszczyzny, chociaż sprawia wiele trudności kadrze kierowniczej i wymaga lepszego zorganizowania. Preferowane są głównie innowacje produktowe i techniczno-technologiczne – zostały wdrożone w prawie połowie firm. Innowacje organizacyjne zdarzają się rzadko, czego przyczyną jest brak wiedzy kadry kierowniczej w zakresie współczesnych rozwiązań menedżerskich. Niepokojący jest fakt, że około 1/5 badanych jednostek nie prowadzi działalności innowacyjnej, a ponad 1/3 nie planuje jej w najbliższych dwóch latach.

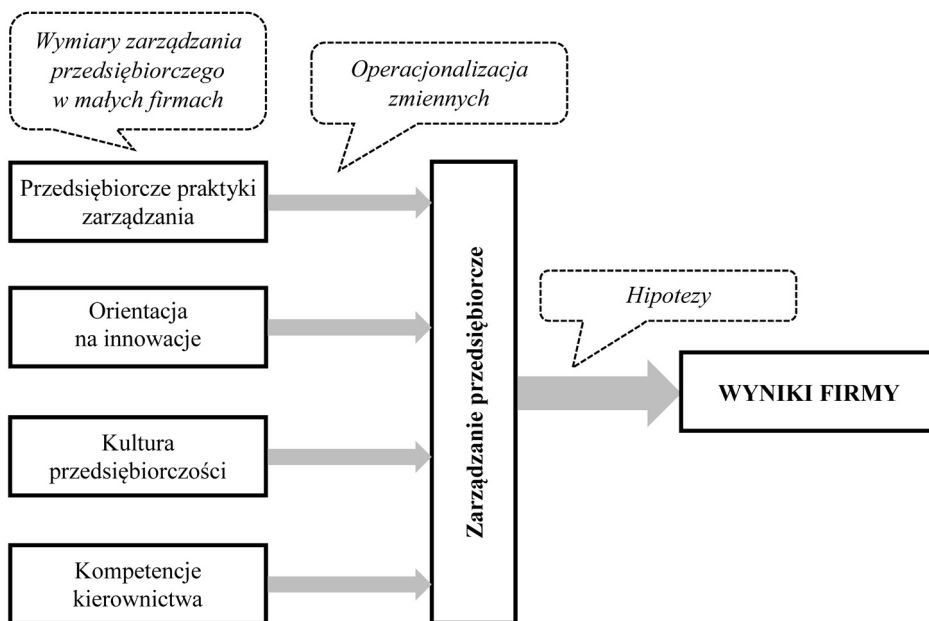
6. **Struktura zarządzania** – ten wymiar można ocenić jako realizowany częściowo. Należą do niego zagadnienia dotyczące systemu zarządzania firmą.

Planowanie jest ograniczone, w ponad 70% firm brak planów lub istnieją one wyłącznie w świadomości kierownictwa. Zarządzanie jest wysoce scentralizowane, podwładni nie odgrywają w większości firm znaczącej roli w procesie ustalania celów i podejmowania decyzji. Brak sformalizowanej struktury organizacyjnej deklaruje ponad 40% respondentów, co nie jest zaskakujące w małym biznesie. W pozostałych firmach są to struktury płaskie, z niewielką liczbą stanowisk kierowniczych. Za pozytywny należy uznać fakt aktywnego udziału przedstawicieli badanych firm w rozmaitych szkoleniach. Może to być związane z istnieniem specjalnych programów dofinansowania do usług szkoleniowych i doradczych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw i ich pracowników. Stosowane style kierowania są dość różne, najwięcej respondentów wskazało styl intuicyjny oraz kierowanie przez cele i wyniki, nieco mniej – styl przedsiębiorczy. Odnotowane działania w zakresie realizacji tego wymiaru nie posiadają cech zarządzania współczesnego, nastawionego na rozwój.

7. **Filozofia wynagradzania** – trudno jest zauważyć w badanych firmach istnienie jakichś systematycznych i krytycznych rozważań na temat sposobów wynagradzania pracowników. Bierze się pod uwagę wkład pracy, aktywność podwładnych i zgłaszanie przez nich nowych rozwiązań i pomysłów. Systemy motywowania nie są rozbudowane, opierają się głównie na połączeniu narzędzi przymusu i zachęty. Głównie stosuje się pozytywne instrumenty motywowania: płaca zasadnicza, dogodne warunki pracy, sprzyjająca atmosfera oraz negatywne: kary, nagany, upomnienia.

8. **Orientacja na wzrost** – wymiar realizowany częściowo, w zależności od nastawienia, postawy i umiejętności kierownictwa. Nie można odnotować znaczącego zwiększenia zatrudnienia w badanych firmach od momentu ich powstania. Może to być skutkiem odnotowanych w poprzednich wymiarach problemów, takich jak niedoskonały system zarządzania, niski profesjonalizm kadry kierowniczej. Zauważono także, że respondentom brakuje wiedzy o nowoczesnych formach współpracy z innymi firmami i instytucjami wspierającymi przedsiębiorców. Nieumiejętność czy niechęć integracji z innymi uczestnikami rynku może stanowić istotną barierę wzrostu i rozwoju małych firm.

9. **Kultura przedsiębiorczości** – wymiar jest zrealizowany w badanych firmach w umiarkowanym stopniu. Częsta, otwarta, z dużym stopniem zaufania komunikacja, wysoka odpowiedzialność za realizowane cele i zadania sprzyjają przedsiębiorczości. Bez wyraźnego jednak jej promowania i motywowania ze strony kierownictwa pracownicy w te działania się nie zaangażują. Rozwijanie umiejętności w zakresie kreatywności, innowacyjności ma miejsce w mniej niż 1/5 firm, niezbyt efektywnie działa komunikacja pozioma. Przy analizie zasobów kadrowych główną uwagę kierownicy zwracają na efektywność pracy, natomiast realizacja pomysłów racjonalizatorskich i innowacyjnych uwzględniana jest w niewielu firmach.



Rysunek 5.2. Relacja między zarządzaniem przedsiębiorczym a wynikami firmy – model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania uprawniają do przyjęcia hipotezy 1 o **częściowej realizacji dziewięciu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego, zidentyfikowanych na podstawie studiów literatury dla firm różnej wielkości (przeważnie dużych i średnich).**

Ponieważ zachowania przedsiębiorcze to konstrukcja mentalna, proponowany w dalszej części badań model badawczy jest modelem zmiennych latentnych⁷⁵⁶. Zmienne latentne nie są obserwowane bezpośrednio, są niemierzalne, można zmierzyć jedynie ich pewne aspekty, efekty, mają one jednak wpływ na zmienne obserwowane. Te badania i rozważania doprowadziły do oparcia modelu zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach na czterech wymiarach (rys. 5.2).

Wymiary zarządzania przedsiębiorczego są zmiennymi latentnymi modelu. Nie są one bezpośrednio obserwowalne, dlatego będą zmierzone za pomocą specjalnie opracowanego narzędzia pomiaru. Pozwoli to na ocenę wpływu poszczególnych wymiarów na wyniki badanych firm.

⁷⁵⁶ Modele zmiennych latentnych mają szerokie zastosowanie w badaniach, stanowią ważne narzędzie do analizy danych wielowymiarowych. Szczegółowe informacje na temat tego typu modeli oraz przykłady ich wykorzystania zaprezentowano w: D. Bartholomew, M. Knott, I. Moustaki, *Latent variable models and factor analysis. A unified approach*, John Wiley & Sons, Chichester 2011.

6. Modelowanie wpływu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na wyniki małych firm

6.1. Charakterystyka zmiennych latentnych modelu koncepcyjnego

Przedstawiony na rysunku 5.2 model koncepcyjny stanowi odzwierciedlenie autorskiej definicji zarządzania przedsiębiorczego, zaproponowanej w podrozdziale 4.3.2. Na zarządzanie przedsiębiorcze składa się zbiór praktyk zarządzania charakteryzujących się orientacją na wykorzystanie egzogenicznych i endogenicznych szans, popartych gotowością do innowacji i proaktywną kulturą organizacyjną, inspirowanych przez kompetentną kadre kierowniczą, wdrożenie których ma pozytywny wpływ na wyniki firmy. Proponowany model pozwala na zbadanie, czy i w jakim stopniu (potencjalnie) wymiary zarządzania przedsiębiorczego wpływają na wyniki firmy. Do pomiaru poszczególnych wymiarów zostały zastosowane odpowiednie zestawy pytań. Model obejmuje zmienne organizacyjne i indywidualne⁷⁵⁶. Zmienne organizacyjne, takie jak strategia, rozwiązania strukturalno-organizacyjne, innowacyjność i kultura organizacyjna, mogą wpływać na zdolność firmy do angażowania się w działalność przedsiębiorczą, ukierunkowaną na wykorzystanie szans. Zmienne indywidualne, a w przypadku małego biznesu są to głównie kompetencje kadry kierowniczej, mogą mieć silny i bezpośredni wpływ na potencjał przedsiębiorczości, zachowanie i efektywność pracowników. Indywidualny kierownik-przedsiębiorca często jest przedstawiany jako kluczowy składnik teorii i modeli procesu przedsiębiorczości⁷⁵⁷. Zmienne organizacyjne i indywidualne oddziałują na siebie. Znaczna część wiedzy o zachodzących między nimi zależnościach opiera się na badaniach empirycznych D.F. Kuratko i jego współpracowników⁷⁵⁸. Opracowali oni instrument Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI), stanowiący narzędzie diagnostyczne wykorzystywane do oceny postrzegania przez menedżerów pięciu wymiarów, kluczowych dla utworzenia przedsiębiorczego środowiska. Należą do nich⁷⁵⁹:

⁷⁵⁶ Uwzględnienie zmiennych organizacyjnych i indywidualnych uzasadniają m.in.: J.R. Baum, E.A. Locke, K.G. Smith, *A multidimensional model of venture growth*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 2, s. 292-303.; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, no. 57, s. 37-47.

⁷⁵⁷ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1991, vol. 16, no. 1, s. 7-25; I. Kirzner, *The alert and creative entrepreneur. A clarification*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 2, s. 145-152.

⁷⁵⁸ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 37-47; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop, *Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2005, vol. 1, iss. 3, s. 275-291; D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, s. 49-58.

⁷⁵⁹ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 40-41.

- 1) wsparcie kierownictwa najwyższego szczebla, ułatwianie i promowanie zachowań przedsiębiorczych;
- 2) autonomia, zapewnienie swobody decyzyjnej, brak nadmiernego nadzoru, przekazanie uprawnień i odpowiedzialności menedżerom średniego i niższego szczebla;
- 3) nagrody, opracowywanie i stosowanie systemów wzmacniających zachowania przedsiębiorcze, zachęcających do podejmowania trudnych zadań;
- 4) strukturyzowanie pracy w sposób wspierający wysiłki zmierzające do osiągnięcia celów organizacyjnych, zapewnienie jednostkom i grupom czasu potrzebnego na wdrażanie innowacji;
- 5) rozwój mechanizmów oceny, dokładne wyjaśnienie wyników oczekiwanych z pracy w organizacji.

Ponieważ CEAI opracowano do stosowania w dużych organizacjach, wykorzystanie go w sposób bezpośredni w prezentowanych badaniach nie było możliwe. Oprócz CEAI, przy konstruowaniu zestawu zmiennych opisujących poszczególne wymiary zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach, zostały wykorzystane także sposoby operacjonalizacji wymiarów przedsiębiorczości przedstawione w literaturze światowej. Było to możliwe jedynie w przypadku niektórych z nich, gdyż przedstawione w literaturze narzędzia nie biorą pod uwagę specyfiki małych firm. Chodzi tu przede wszystkim o to, że są one przygotowane z uwzględnieniem poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych menedżerów. Zarządzanie w małym biznesie, jak to podkreślano wcześniej, jest mało profesjonalne, niektóre pytania nie są w pełni zrozumiałe dla kierownictwa firm tego sektora. Należy zauważyć, że większość przedstawionych w literaturze narzędzi i miar dotyczy organizacji różnej wielkości, przeważnie dużych i średnich. W niektórych badaniach są próby mieszane, z udziałem (zazwyczaj niewielkim) małych i średnich firm.

Przy operacjonalizacji wymiarów i przygotowaniu narzędzia badawczego wykorzystano najbardziej znane i najczęściej wykorzystywane podejścia i instrumenty badawcze następujących autorów oraz zespołów: T. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund⁷⁶⁰, J.G. Covin, D.P. Slevin⁷⁶¹, G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G. Covin⁷⁶²,

⁷⁶⁰ T. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22(10), s. 963-964.

⁷⁶¹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

⁷⁶² G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G. Covin, *Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18, s. 677-695.

W. Dyduch⁷⁶³, M. Hughes i R.E. Morgan⁷⁶⁴, D. Miller⁷⁶⁵, M.H. Morris i D.F. Kuratko⁷⁶⁶, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i R.V. Montagno⁷⁶⁷, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i J.G. Covin⁷⁶⁸ oraz innych. Aby uwzględnić specyfikę małych firm oraz dynamikę zmian zachodzących w nich samych i w otoczeniu, dokonano przeglądu aktualnych wyników badań w tym zakresie. Stało się to podstawą opracowania listy zmiennych w ramach każdego wymiaru zarządzania przedsiębiorczego oraz interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi wymiarami, a także pomiędzy wymiarami i wynikami firm.

Wymiar: przedsiębiorcze praktyki zarządzania

Najlepsze praktyki zarządzania (praktyki biznesowe) można zdefiniować jako optymalne procesy, metody i sposoby wykonywania zadań, które zapewniają wymierną poprawę wydajności i/lub skuteczności⁷⁶⁹. Są to najbardziej efektywne w praktyce procedury i działania pozwalające firmie przewyższyć rezultaty konkurentów w danym procesie biznesowym. Mają one unikatowy charakter i prowadzą do osiągnięcia wysokich wyników, przewagi konkurencyjnej, sukcesu. Główne bariery ich zastosowania to brak wiedzy o aktualnie najlepszych praktykach, brak motywacji do zmian związanych z ich wdrażaniem oraz brak wiedzy i umiejętności niezbędnych do ich wdrożenia⁷⁷⁰. Dążąc do najlepszych praktyk zarządzania, powinno się zmieniać i unowocześniać istniejące. Wymaga to zaangażowania znacznych nakładów pracy i środków firmy, co w małym biznesie nie zawsze jest możliwe. Dlatego kadra kierownicza powinna zastosować w tych działaniach przedsiębiorcze, holistyczne podejście do analizy i doskonalenia sposobu funkcjonowania firmy, pamiętając, że wdrożenie najlepszych praktyk nie stanowi gwarancji sukcesu. Zależy on bowiem od wielu czynników sytuacyjnych.

Firmy stosujące przedsiębiorcze praktyki zarządzania mają lepsze wyniki w stosunku do tych zarządzanych w sposób konserwatywny. Każda konkretna strategia będzie skuteczna tylko wtedy, gdy zostanie dobrze wdrożona, a praktyki

⁷⁶³ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 145-147.

⁷⁶⁴ M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, „Industrial Marketing Management” 2007, no. 36, s. 651-661.

⁷⁶⁵ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770-791.

⁷⁶⁶ M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial development within organizations*, Thomson/South-Western, Mason 2002, s. 291.

⁷⁶⁷ D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, op. cit., s. 49-58.

⁷⁶⁸ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 37-47.

⁷⁶⁹ Z. Alias, Z.A. Baharum, M.F.M. Idris, *Project management towards best practice*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, no. 68, s. 108-120.

⁷⁷⁰ K. Rutkowski, *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 12, s. 2-7.

biznesowe zapewniają do tego odpowiednie środki⁷⁷¹. Przedsiębiorcze działania powinny dotyczyć wszystkich podsystemów systemu zarządzania. Porównując przedstawione w literaturze przedmiotu badania wpływu poszczególnych podsystemów systemu zarządzania na wyniki firm, zauważono, że badacze koncentrują się głównie na podsystemie społecznym. Analizowana jest rola wizji, strategii, zachowań przedsiębiorczych, stylu kierowania. Natomiast aspekty struktury organizacyjnej i procedury organizacyjne są stosunkowo rzadko brane pod uwagę. Jednak wspierają one w istotny sposób zarządzanie przedsiębiorcze, a ich wkład w osiągnięte przez firmę wyniki jest niedoceniany i wymaga ponownej oceny⁷⁷².

Czynnikiem związanym z zarządzaniem przedsiębiorczym jest tworzenie wizji firmy i dążenie do jej urzeczywistnienia⁷⁷³. J.G. Covin i D.P. Slevin na podstawie badań stwierdzili, że wyniki małych produkcyjnych firm są funkcją m.in. strategicznej orientacji i struktury organizacyjnej oraz dopasowania między nimi. Planowanie długookresowe (strategiczne) jest uznawane za ważne narzędzie radzenia sobie z niestabilnością gospodarczą i utrzymaniem zdolności wykorzystywania nowych możliwości rynkowych⁷⁷⁴. Obejmuje myślenie o przyszłości, analizę otoczenia i odkrywanie nowych możliwości, podejmowanie ryzyka, może więc pośrednio łączyć orientację na przedsiębiorczość i wyniki firmy. R.B. Robinson i J.A. Pearce stwierdzili, że większość badań oceniających znaczenie planowania strategicznego wykazała jego pozytywny wpływ na zyski firmy, wzrost i trwałość sukcesu w czasie⁷⁷⁵. A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin i M. Frese zaprezentowali wyniki metaanalizy, które świadczą o istnieniu pozytywnego wpływu strategicznej postawy firm na ich wyniki⁷⁷⁶.

T. Obloj, K. Obloj i M.G. Pratt twierdzą, że przyjęcie przez przedsiębiorcę zewnętrznej, zorientowanej na okazję, a nie na posiadane zasoby orientacji prowadzi do lepszych wyników organizacyjnych. Na podstawie dorobku innych autorów oraz własnych badań empirycznych udowadniają, że orientacja na szanse ma

⁷⁷¹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

⁷⁷² D. Miller, *Miller (1983) revisited. A reflection on EO research and some suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 5, s. 873-894; C. Rerup, M.S. Feldman, *Routines as a source of change in organizational schemata. The role of trial-and-error learning*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 3, s. 577-610; N. Strivastava, A. Agrawal, *Factors supporting corporate entrepreneurship. An exploratory study*, „Vision – the Journal of Business Perspective” 2010, vol. 14, no. 3, s. 163-171.

⁷⁷³ D.T. Smart, J.S. Conant, *Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance*, „Journal of Applied Business Research” 1994, vol. 10, no. 3, s. 28-38.

⁷⁷⁴ G.R. Jones, J.E. Butler, *Managing internal corporate entrepreneurship. An agency theory perspective*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, no. 4, s. 733-749.

⁷⁷⁵ R.B. Robinson, J.A. Pearce, *Research thrusts in small firm strategic planning*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9, s. 128-137.

⁷⁷⁶ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, no. 33, s. 761-787.

dotadni wpływ na wzrost i rentowność firmy, co jest szczególnie ważne w gospodarkach przechodzących transformację⁷⁷⁷. T.L. Pett i J.A. Wolff przeprowadzili badania empiryczne wśród małych i średnich firm przemysłowych i wykazali, że przedsiębiorcze inicjatywy kadry kierowniczej w zakresie zarządzania umożliwiają dyskontowanie szans, prowadząc do wyższego poziomu rozwoju firm⁷⁷⁸.

Jedną z ważniejszych decyzji kierownictwa małej firmy dotyczy struktury organizacyjnej firmy, która rozwija się wraz ze zwiększeniem zatrudnienia. Rzeczywisty projekt struktury jest mieszanką świadomych wyborów i nieświadomych, będących wynikiem zachodzących zmian. Efekty procesu projektowania organizacyjnego są ważnym wyznacznikiem wyników firm⁷⁷⁹. Struktury organizacyjne małych firm badane są niezwykle rzadko i najczęściej opisywane jako proste, nierozbudowane. D.P. Slevin i J.G. Covin piszą, że organiczne, elastyczne struktury sprzyjają orientacji przedsiębiorczej i prowadzą do wyższej efektywności firmy⁷⁸⁰. Takie struktury są oparte na zdecentralizowanym procesie podejmowania decyzji, otwartej komunikacji i współpracy pracowników różnych sfer⁷⁸¹. Rola struktury organizacyjnej oraz przedsiębiorczego zarządzania zasobami ludzkimi w osiąganiu lepszych wyników działalności firmy i wzmocnieniu jej pozycji konkurencyjnej jest podkreślana przez D.F. Kuratko i jego współautorów w wielu publikacjach⁷⁸². Wpływ struktury organizacyjnej analizowali także A.E. Echols i C.P. Neck i stwierdzili, że struktura organiczna, elastyczna, wspomagająca zachowania przedsiębiorcze pracowników jest podstawą osiągnięcia przez firmę lepszych wyników⁷⁸³. B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz uważają, że na wyniki działalności małych firm i ich zdolności rozwojowe mają wpływ następujące czynniki: sposób zarządzania, budowa struktury organizacyjnej oraz system kadrowy⁷⁸⁴.

⁷⁷⁷ T. Obloj, K. Obloj, M.G. Pratt, *Dominant logic and entrepreneurial firms performance in a transition economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, vol. 34, no. 1, s. 151-170.

⁷⁷⁸ T.L. Pett, J.A. Wolff, *SME opportunity for growth or profit. What is the role of product and process improvement?*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2009, vol. 1, s. 5-21.

⁷⁷⁹ S. Athey, J. Roberts, *Organizational design. Decision rights and incentive contracts*, „American Economic Review. Papers and Proceedings” 2001, no. 91, s. 200-205; J. Meijaard, M.J. Brand, M. Mosselman, *Organizational structure and performance in dutch small firms*, „Small Business Economics” 2005, vol. 25, no. 1, s. 83-96.

⁷⁸⁰ D.P. Slevin, J.G. Covin, *Juggling entrepreneurial style and organisational structure – how to get your act together*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 2, s. 43-53.

⁷⁸¹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

⁷⁸² D.F. Kuratko, R.D. Ireland, J.G. Covin, J.S. Hornsby, *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 6, s. 699-716; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 37-47; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop, op. cit., s. 275-291.

⁷⁸³ A.E. Echols, C.P. Neck, *The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success*, „Journal of Managerial Psychology” 1998, vol. 13, no. 1/2, s. 38-46.

⁷⁸⁴ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie kapitałem i informacją. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003, s. 15-22.

Stworzenie środowiska pracy sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym, w którym każdy ma możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym, zwiększa gotowość pracowników i umiejętność podejmowania działań przedsiębiorczych. Przedsiębiorczy styl kierowania, wspierający, ułatwiający i promujący zachowania przedsiębiorcze oraz zapewnienie szerokiego dostępu do wiedzy organizacyjnej pomagają budować potencjał każdej osoby. To przekłada się na uzyskanie większych wyników indywidualnych, a w konsekwencji na wyższą efektywność firmy⁷⁸⁵. Istnienie pozytywnego związku między wynikami firmy a stylem przedsiębiorczym oraz praktykami menadżerskimi, które promują kulturę twórczości i podejmowania ryzyka, tworzą płaskie, nieformalne struktury, formułują strategię w celu wykorzystania zidentyfikowanych szans, udowadniają w swoich badaniach E. Sadler-Smith, Y. Hampson, I. Chaston i B. Badger⁷⁸⁶. R. Barret, S. Mayson i N. Warriner także na podstawie badań wnioskuje, że wykorzystanie niepowtarzalnych, unikatowych zasobów wiedzy i umiejętności przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej małych firm⁷⁸⁷. J. Wiklund i D. Shepherd także w swoich badaniach pozytywnie weryfikują hipotezę o istnieniu dodatniej zależności pomiędzy posiadaniem przez firmy sektora małych i średnich firm systemu zarządzania zasobami wiedzy a ich wynikami⁷⁸⁸. E. Skrzypek uznaje wiedzę za najważniejszy zasób w warunkach postępującej nieciągłości, niepewności i ryzyka, wspomaga ona bowiem kreatywność, rozwija wyobraźnię, rodzi twórczy niepokój. Stanowi źródło kompetencji, intelektualnego wigoru, poprawy efektywności oraz skuteczności zarządzania. Wiedza wspiera budowanie postaw przedsiębiorczych w myśleniu i działaniu pracowników, co przekłada się na innowacyjność firmy, a w konsekwencji tworzy warunki do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej⁷⁸⁹.

J.G. Covin, K.M. Green i D.P. Slevin sugerują, że w badaniu wpływu zarządzania przedsiębiorczego na wyniki firmy należy uwzględnić takie zmienne, jak sposób formowania strategii, partycypacja podwładnych w strategicznym podejmowaniu decyzji, dzielenie się wiedzą i strategiczne uczenie się (identyfikowanie strategicznych błędów lub nieudanych strategii, przyczyn niepowodzeń oraz

⁷⁸⁵ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 37-47.

⁷⁸⁶ E. Sadler-Smith, Y. Hampson, I. Chaston, B. Badger, *Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance*, „Journal of Small Business Management” 2003, vol. 41, no. 1, s. 47-67; idem, *Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises*, „Organization Studies” 2004, vol. 25, no. 2, s. 155-181.

⁷⁸⁷ R. Barrett, S. Mayson, N. Warriner, *The relationship between small firm growth and HRM practices*, [w:] R. Barrett, S. Mayson (red.), *International handbook of entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 186-204.

⁷⁸⁸ J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 13, s. 1307-1314.

⁷⁸⁹ E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2009, nr 11, s. 6-16.

wyciągnięcie wniosków z tych niepowodzeń⁷⁹⁰. Kontekst organizacyjny (strategia, struktura, procesy informacyjno-decyzyjne, zaangażowanie załogi itp.) w znacznym stopniu wpływa na charakter, szybkość, kierunek i różnorodność przedsiębiorczych pomysłów lub inicjatyw, a co za tym idzie, na wykorzystanie szans i uzyskanie przez firmę lepszych wyników⁷⁹¹.

Wymiar: orientacja na innowacje

Innowacyjność jest obecnie uznawana za ważny czynnik przewagi konkurencyjnej i sukcesu w organizacjach wszystkich typów i rozmiarów. Zarządzanie przedsiębiorcze jest wspierane przez innowacyjność organizacyjną, niezbędną do sprawnego działania w trudnej globalnej gospodarce. Rola innowacyjności polega na zapewnieniu wymaganej różnorodności w funkcjonowaniu firmy. Podczas gdy porządek w realizacji strategii można osiągnąć dzięki odpowiedniemu planowaniu i strukturze, różnorodność strategii zależy od eksperymentowania i kreatywności. Zadaniem kierowników jest utrzymanie odpowiedniej równowagi pomiędzy tymi zasadniczo różnymi procesami, co wymaga posiadania przez nich odpowiednich umiejętności menedżerskich. Zarządzanie przedsiębiorcze ma na celu osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej dzięki innowacjom, które są wynikiem interakcji międzyludzkich oraz procesu uczenia się, w czym bierze udział większość zatrudnionych osób⁷⁹² (przedsiębiorczej kultury organizacyjnej).

Wpływ innowacyjności na wyniki firmy nie zawsze można ocenić jednoznacznie, szczególnie w małym biznesie. Z jednej strony innowacyjność zapewnia firmie możliwość oferowania nowych produktów/usług o dużym potencjale zysku, które spełniają zmieniające się potrzeby klientów. Z drugiej zaś może odciążać zasoby od innych działań tworzących wartość, istotnych dla przeżycia firmy. Ponadto realizacja procesu innowacyjnego wymaga dużego *a priori* wydatkowania zasobów organizacyjnych, co może zagrozić zdolności małej firmy do wywiązania się z krótkoterminowych zobowiązań finansowych. Istnieją argumenty sugerujące, że potencjalne korzyści przeważają nad potencjalnymi kosztami przy wysokim poziomie innowacyjności. Sugerowałyby to istnienie związku między innowacyjnością a wynikami firmy. Małe firmy mają jednak istotne ograniczenia zasobowe, co znacznie utrudnia osiągnięcie wysokiego poziomu innowacyjności⁷⁹³.

⁷⁹⁰ J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, vol. 30, no. 1, s. 57-81.

⁷⁹¹ B. Kruse, *Strategic discourse. Actors – issues – arenas*, Logos-Verlag, Berlin 2011, s. 85-93.

⁷⁹² J. Ferreira, *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, „New England Journal of Entrepreneurship” 2001, vol. 4, iss. 2, s. 59-70.

⁷⁹³ P.M. Kreiser, L.D. Marino, D.F. Kuratko, K.M. Weaver, *Disaggregating entrepreneurial orientation. The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*, „Small Business Economics” 2013, vol. 40, iss. 2, s. 273-291; N. Rosenbusch, J. Brinkmann, A. Bausch, *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26, s. 441-457; J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd,

Pozytywny związek między kompetencjami kierowników najwyższego szczebla, ich postawą przedsiębiorczą, kreatywnością, odpowiednim przywództwem a innowacjami odnotowano w wielu badaniach empirycznych⁷⁹⁴. Jednak niewiele z nich dotyczy małego biznesu. Dominująca rola kierowników najwyższego szczebla, szczególnie w kontekście małych firm, gdzie przeważnie mają oni udział własnościowy w swoich przedsięwzięciach, jest warta jednak zwrócenia na nią uwagi. Z badań K. Matzlera, E. Schwarza, N. Deutinger i R. Harmsa wynika, że kompetentne przywództwo wspiera orientację firmy na innowacje, ale także wpływa bezpośrednio na jej wyniki⁷⁹⁵. Kompetencje kierowników, doświadczenie, ich wartości, a także osobowość wpływają na to, na ile biznes jest innowacyjny, w jakim kierunku chcą go rozwijać, na co zwracają uwagę i jak interpretują sytuacje stwarzane przez otoczenie⁷⁹⁶.

Budowa firmy chłonnej na innowacje wymaga od kadry kierowniczej nie tylko gotowości do podejmowania nowych inicjatyw, lecz przede wszystkim umiejętności wnikliwej analizy otoczenia i środowiska wewnętrznego, zauważania okazji i przełożenia ich na działania, zaangażowania załogi w te zadania. Opracowanie i wdrażanie innowacji wymagają zapewnienia przez kierownictwo firmy dodatkowego czasu dla pracowników na realizację działań w tym zakresie oraz przeznaczenia na te cele niezbędnych zasobów. Pracownicy na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej muszą być zaangażowani w proces innowacyjny⁷⁹⁷. M. Pichlak na podstawie badań stwierdziła, że innowacyjność organizacji jest pozytywnie skorelowana z poziomem efektywności zarządzania oraz że rośnie wraz ze wzrostem wielkości firmy. W małych jednostkach posiadany potencjał innowacyjny jest przeciętny, co może wynikać z braku aktywności innowacyjnej pracowników⁷⁹⁸.

Działalność innowacyjna sprzyja wdrożeniu przedsiębiorczych praktyk zarządzania. Nowe rozwiązania organizacyjne, odkrywanie unikalnych technologii, produktów lub procesów to skutek innowacyjności kadry kierowniczej

Building an integrative model of small business growth, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 4, s. 351-374.

⁷⁹⁴ W. Głód, T. Ingram, *Procesy innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach – studia przypadków*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 52-69; H. Lee, D. Kelley, *Building dynamic capabilities for innovation. An exploratory study of key management practices*, „R&D Management” 2008, vol. 38, no. 2, s. 155-168; M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 33-36.

⁷⁹⁵ K. Matzler, E. Schwarz, N. Deutinger, R. Harms, *The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2008, vol. 21, iss. 2, s. 139-151.

⁷⁹⁶ D.C. Hambrick, *Upper echelons theory. An update*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2, s. 337.

⁷⁹⁷ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 37-47.

⁷⁹⁸ M. Pichlak, op. cit., s. 219-233.

i personelu⁷⁹⁹. Dobrze funkcjonujący system opracowania i wdrażania innowacji wspomaga budowę strategii dostosowanych do zmieniających się warunków rynkowych, opartych na nowych i ulepszonych produktach i usługach oraz opanowaniu nowych rynków⁸⁰⁰. Pozwala także na pokonanie problemu ograniczonych zasobów małych firm dzięki kreatywnemu wykorzystaniu i połączeniu zasobów istniejących oraz wyszukiwaniu najlepszych rozwiązań zewnętrznych w celu uzupełnienia braków⁸⁰¹. Aby firma mogła się rozwijać, wszystkie procesy zarządcze powinny się opierać na innowacjach.

Wyniki badań empirycznych W. Dyducha wskazują, że innowacyjność ma mniejszy wpływ na finansowe miary efektywności firmy niż takie elementy przedsiębiorczości organizacyjnej, jak elastyczność i orientacja strategiczna. Jednak kombinacja tych elementów jest istotna dla efektywności organizacyjnej⁸⁰². Pozytywny, ale niewielki wpływ innowacyjności na wyniki małych firm odnotowali w swoich badaniach także J. Wiklund i D. Shepherd⁸⁰³. Innowacje to mechanizm, który wspomaga wdrożenie innowacyjnych, przedsiębiorczych praktyk zarządzania. Proces innowacyjny polegający na doskonaleniu i wprowadzeniu nowych produktów/usług, technologii, rozwiązań organizacyjnych wraz z towarzyszącą tym działaniom wiedzą jest źródłem doskonalenia systemu zarządzania firmą⁸⁰⁴.

Orientacja na innowacje nie pojawia się znikąd; jest kształtowana, rozwijana i w dodatku nie na jeden, ale wiele równie ważnych sposobów. Dlatego kadra kierownicza powinna mieć świadomość jej znaczenia, potrafić diagnozować jej natężenie, doskonalić zarządzanie procesami innowacyjnymi⁸⁰⁵. Innowacje często oznaczają znaczne inwestycje, co wymaga od kierownictwa firmy posiadania odpowiednich kompetencji oraz udzielania silnego wsparcia załodze podczas całego procesu – od inicjacji do wdrożenia⁸⁰⁶. M. Jensen i W.H. Meckling sugerują, że

⁷⁹⁹ R.G. McGrath, *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 1, s. 118-131.

⁸⁰⁰ R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, vol. 33, iss. 1, s. 9-46; C. Lechner, S.V. Gudmundsson, *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, iss. 1, s. 36-60; G. Qian, L. Li, *Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries. The case of the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 9, s. 881-887.

⁸⁰¹ C. Lechner, S.V. Gudmundsson, op. cit., s. 36-60.

⁸⁰² W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 185, 193.

⁸⁰³ J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91.

⁸⁰⁴ R. Helm, O. Mauroner, M. Dowling, *Innovation as mediator between entrepreneurial orientation and spin-off venture performance*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2010, vol. 11, no. 4, s. 472-491.

⁸⁰⁵ T. Kraśnicka, T. Ingram (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 210-211.

⁸⁰⁶ R. Kanter, *Supporting innovation and venture development in established companies*, „Journal of Business Venturing” 1986, vol. 1, no. 1, s. 47-60; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, D.W. Naffziger,

wsparcie to może wzrosnąć, gdy interesy właścicieli i menedżerów są ściśle powiązane⁸⁰⁷. Taka właśnie sytuacja ma miejsce w przypadku małych firm. Często podkreśla się, że innowacyjność małej firmy zależy od przedsiębiorczości i kreatywności osób nią kierujących⁸⁰⁸. Jednak ciągła orientacja firmy na innowacje to efekt synergii dobrej współpracy wszystkich jej pracowników, angażującej ich talenty i kreatywność. To domena nie tylko kierownictwa, lecz także całego zespołu, w ramach którego tworzy się przedsiębiorcza kultura organizacyjna, nowe systemy wychwytywania i gromadzenia wiedzy, dzielenia się doświadczeniami. Innowacyjność i możliwości pojedynczego przedsiębiorcy są zawsze ograniczone. Przedsiębiorcza kultura powoduje, że wysiłki zespołu prowadzą do powstawania niezliczonych małych innowacyjnych pomysłów, pomagają jego członkom rozwijać się, zdobywać nowe umiejętności. Prowadzi do zwiększenia innowacyjności małej firmy⁸⁰⁹.

W badaniach empirycznych wymiar innowacyjności jest najczęściej charakteryzowany przez następujące składowe: wprowadzanie nowych produktów, usług, technologii, procesów, rozwiązań organizacyjnych, wskaźnik innowacji i nowych produktów, zorientowanie na ciągle unowocześnianie metod produkcji, świadczenia usług i wprowadzania technologii⁸¹⁰. W innowacyjnych organizacjach tworzą one spójny system opracowania i wdrażania innowacji. C.B. Dobni na podstawie obszernych studiów literaturowych stwierdził, że innowacyjność firmy charakteryzują cztery wymiary: środowisko wdrażania innowacji; intencje, skłonność do zachowań innowacyjnych; infrastruktura wspomagająca proces innowacyjny; „siły” ukierunkowujące działania pracowników na innowacje⁸¹¹. G. Akehurst, J.M. Comeche i M.-A. Galindo przeprowadzili badania empiryczne, z których wynika, że innowacyjność jest większa, jeżeli po pierwsze, kierownictwo potrafi zaangażować pracowników w opracowanie pomysłu i odpowiednio ich zmotywuje, co zwiększy satysfakcję podwładnych z pracy. Po drugie, jeżeli w firmie zostanie zbudowany system otwartej, życzliwej, pełnej zaufania komunikacji.

An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship, „Journal of Small Business Management” 1997, vol. 35, no. 1, s. 24-33; S.A. Zahra, D.O. Neubaum, M. Huse, *Entrepreneurship in medium-size companies. Exploring the effects of ownership and governance systems*, „Journal of Management” 2000, nr 26(5), s. 947-976.

⁸⁰⁷ M. Jensen, W. Meckling, *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, no. 3, s. 305-360.

⁸⁰⁸ S.D. Dobrev, W.P. Barnett, *Organizational roles and transition to entrepreneurship*, „The Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 3, s. 433-449.

⁸⁰⁹ G. Akehurst, J.M. Comeche, M.-A. Galindo, *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, no. 3, s. 277-289.

⁸¹⁰ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 166; M.H. Morris, D.F. Kuratko, op. cit., s. 291; S.A. Zahra, D.O. Neubaum, M. Huse, op. cit., s. 947-976.

⁸¹¹ C.B. Dobni, *Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2008, vol. 11, no. 4, s. 539-559.

Wymiar: kultura przedsiębiorczości

Rola kultury organizacyjnej w procesie przedsiębiorczym nie jest jednoznacznie zdefiniowana w literaturze naukowej. Niektórzy autorzy uważają, że kultura promująca przedsiębiorcze zachowania pracowników ma istotny wpływ na wyniki firmy⁸¹². Inni zaś udowadniają, że oddziaływanie kultury na wyniki nie jest bezpośrednie, a przejawia się przez inne składniki systemu zarządzania⁸¹³. Podobnie W.A. Umrani i R.Mahmood sugerują, że wyniki firm uzyskiwane dzięki przedsiębiorczemu zarządzaniu są wzmacniane dzięki wewnętrznym czynnikom organizacyjnym, takim jak wsparcie podwładnych przez kierownictwo i wspólne rozwiązywanie problemów, dobór odpowiednich nagród, otwarta komunikacja, stanowiącym elementy kultury organizacyjnej⁸¹⁴. Badając jej wpływ na przedsiębiorczość organizacyjną, J.G. Covin i D.P. Slevin podkreślają, że normy kulturowe oddziałują na zdolność innowacyjną firmy. Kultura może zachęcać lub zniechęcać do podejmowania ryzyka związanego z działalnością innowacyjną i determinować poziom aktywności innowacyjnej personelu. Z kolei to, czy kultura będzie przedsiębiorcza, czy nie, w dużej mierze zależy od kierownictwa firmy. Decydenci strategiczni mają powszechnie uznany wpływ na kulturę przez oddziaływanie zarówno merytoryczne, jak i symboliczne. Zachęcając do innowacji i podejmowania ryzyka, pomagają stworzyć kulturę, której normy wspierają postawę przedsiębiorczą⁸¹⁵.

Przedmiotowe podejście do kultury organizacyjnej powoduje, że często jest ona traktowana jako instrument zarządzania, ściśle powiązany ze strategią, regulujący i uzupełniający procedury obowiązujące w firmie⁸¹⁶. Ł. Sułkowski na podstawie analizy wymiarów i typów kultury organizacyjnej oraz towarzyszących im rodzajów struktury i strategii stwierdził, że istnieją związki między kulturą, strukturą i strategią⁸¹⁷. Badania zaprezentowane przez T. Kraśnicką, W. Głoda i M. Wronkę-Pośpiech, dotyczące małych i średnich przedsiębiorstw, wykazały, że kultura przedsiębiorcza, innowacyjna pozytywnie wpływa na ich wyniki, jednak zależności te nie są silne i dość zróżnicowane⁸¹⁸. Z kolei wyniki badań, które przeprowadził M. Terziovski w małych i średnich firmach, nie potwierdziły

⁸¹² A.E. Echols, C.P. Neck, op. cit., s. 38-46.

⁸¹³ B. Kruse, *Strategic discourse...*, op. cit., s. 85-93.

⁸¹⁴ W.A. Umrani, R. Mahmood, *Organizational culture as potential moderator on the relationship between corporate entrepreneurship and business performance. A proposed framework*, „Journal for Studies in Management and Planning” 2015, vol. 1, iss. 11, s. 123-133.

⁸¹⁵ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

⁸¹⁶ G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 14-15.

⁸¹⁷ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 88.

⁸¹⁸ T. Kraśnicka, W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7, s. 20-27.

hipotezy o istnieniu pozytywnych zależności między innowacyjną kulturą a wynikami badanych jednostek⁸¹⁹.

Badania przeprowadzone przez różnych naukowców w 26 krajach dowiodły istnienia pozytywnych związków pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami firm, takimi jak przychody, zwrot z inwestycji, udział w rynku, sprzedaż, produktywność pracowników. Związki te jednak przeważnie nie są bezpośrednie. Kultura przedsiębiorcza sprzyja zwiększeniu kreatywności personelu i jego zaangażowaniu się w proces innowacyjny⁸²⁰ – jest zaliczana do podstawowych determinantów innowacji⁸²¹. Wśród proinnowacyjnych wartości kulturowych A. Sitko-Lutek wymienia kreatywność, odwagę, elastyczność, otwartość, nacisk na uczenie się i inne⁸²². W kilku badaniach podkreślono powiązania między kulturą promującą przedsiębiorczość a innowacyjnością firmy. Zachęcanie i motywowanie podwładnych do postawy przedsiębiorczej jest pragmatycznym sposobem rozwoju innowacji i tworzenia nowych przedsięwzięć przez akceptację wyższego ryzyka⁸²³.

Pracownicy zaangażują się w proces innowacyjny, gdy kultura organizacyjna promuje normy i wartości proprzedsiębiorcze i gdy są one powszechnie znane i akceptowane. Wprowadzenie i utrwalenie zasad przedsiębiorczości organizacyjnej zależy od tego, czy poszczególni członkowie będą ciągle podejmować innowacyjne działania przy pozytywnej ich akceptacji i wsparciu ze strony kierownictwa (w przypadku sukcesu i niepowodzenia). Głównym zadaniem kultury przedsiębiorczej jest ożywienie innowacyjności firmy⁸²⁴. Kultura przedsiębiorcza opiera się na swobodnej, otwartej, życzliwej komunikacji oraz aktywnej wymianie informacji i wiedzy. Są to warunki konieczne dla rozpoznawania szans i ich rozpracowywania. Otwarta komunikacja pozytywnie wpływa na inicjowanie i realizację procesu innowacyjnego w firmie przede wszystkim dzięki dużej liczbie i częstotliwości kontaktów pionowych (odgórnych i oddolnych) i poziomych.

⁸¹⁹ M. Terziovski, *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in manufacturing sector. A resources-based view*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 8, s. 892-902.

⁸²⁰ I.Y. Abu-Jarad, N. Yusof, D. Nikbin, *A review paper on organizational culture and organizational performance*, „International Journal of Business and Social Science” 2010, vol. 1, no. 3, s. 26-46.

⁸²¹ M.M. Crossan, M. Apaydin, *A multi-dimensional framework of organizational innovation. A systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 6, s. 1154-1191; S. Khazanchi, M.W. Lewis, K.K. Boyer, *Innovation-supportive culture. The impact of organizational values on process innovation*, „Journal of Operations Management” 2007, vol. 25, no. 4, s. 871-884.

⁸²² A. Sitko-Lutek (red.), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014, s. 191-194.

⁸²³ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75-87; B.R. Barringer, A.C. Bluedorn, *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, iss. 5, s. 421-444; R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, wyd. 2, Irwin, Chicago 1992, s. 273; D. Miller, *The correlates of...*, op. cit., s. 770-791; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 1307-1314.

⁸²⁴ J. Chaston, *Entrepreneurial management in small firms*, SAGE, Los Angeles 2009, s. VIII.

Dają one możliwość szybkiego przekazywania i rozpracowywania pomysłów, wspólnego szukania kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań⁸²⁵. By kultura organizacyjna mogła pozytywnie oddziaływać na efekty działalności firmy, powinna łączyć cechy odnoszące się zarówno do kultury innowacyjnej, jak i przedsiębiorczej. Do takich cech należą m.in.: nastawienie na przyszłość, ryzyko, zmianę; przedsiębiorcza postawa kierowników i pracowników, jej promowanie i wspieranie; nastawienie na cele, osiągnięcia i odpowiedzialność za nie; dobre stosunki społeczne; skłonność do współpracy; nieformalne kontakty⁸²⁶.

Przedsiębiorczość organizacyjna to proces, w którym firma identyfikuje i tworzy możliwości biznesowe oraz wykorzystuje posiadane zasoby, tworzy inne ich kombinacje, gromadzi nowe w celu wprowadzenia na rynek innowacyjnego lub istotnie zmodyfikowanego produktu/usługi. W kontekście organizacyjnym wymaga to zaangażowania na wszystkich etapach tego procesu osób i grup posiadających odpowiednie kompetencje. Jednak trudno znaleźć takich pracowników. Działania kadry kierowniczej polegające na stworzeniu kreatywnej załogi, motywowaniu jednostek do szukania okazji, zachęcaniu ich do współpracy H.H. Stevenson i J.C. Jarillo nazwali „sednem” organizacyjnej przedsiębiorczości⁸²⁷. Kompetencje kierownictwa firmy mają istotny wpływ na to, czy kultura organizacyjna będzie przedsiębiorcza, czy nie. Posiadanie wiedzy na temat jej istoty i znaczenia oraz umiejętności odpowiedniej poprzedsiębiorczej modyfikacji norm i zachowań pracowników muszą być uzupełnione postawą przedsiębiorczą liderów. Warto tu przypomnieć słowa P.F. Druckera: „Nie znam też żadnego przedsiębiorstwa, które byłoby nadal przedsiębiorcze po odejściu jego założyciela, jeśli nie wbudował on w jego organizację zasad polityki i praktyki przedsiębiorczego zarządzania. Jeśli ich brakuje, to przedsiębiorstwo najpóźniej w ciągu kilku lat staje się nieśmiałe i patrzy wstecz”⁸²⁸. By wbudować te zasady, kadra kierownicza podejmuje wiele działań związanych z promowaniem i motywowaniem pożądanym zachowań. Pracownicy, którzy nie posiadają cech przedsiębiorczych, muszą być tak mocno zdeterminowani, iż owe cechy, pod wpływem sytuacji, będą w stanie w sobie ukształtować i skutecznie wykorzystywać⁸²⁹. Rozwijaniu i wspieraniu kultury kreatywnej, innowacyjnej sprzyja wspólne omówienie kierunków i możliwości rozwoju firmy, współudział podwładnych w procesie ustala-

⁸²⁵ G. Hirst, D.V. Knippenberg, C. Chen, C.A. Sacramento, *How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 3, s. 624-641.

⁸²⁶ S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 32-34.

⁸²⁷ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 17-27.

⁸²⁸ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 183.

⁸²⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20), s. 9-26.

nia celów, przyznanie odpowiedzialności za ich realizację, stawianie określonych wymagań dotyczących współdziałania, zaangażowania w pracę, lojalności wobec firmy. Zadaniem kierownictwa jest poszukiwanie i promowanie osób posiadających cechy przedsiębiorcze, pozytywna ocena i nagradzanie kreatywnych zachowań i działań, zaangażowania, samodzielności decyzyjnej. Jeśli przez cały czas nie będzie dbało o wspieranie ducha przedsiębiorczości, a tylko skoncentruje się na operacyjnej rutynie, zarządzanie firmą stanie się tradycyjne, biurokratyczne.

Wymiar: kompetencje kierownictwa

Sukces małej firmy w znaczącym stopniu zależy od kompetencji posiadanych przez jej kierownika. Powinien zarządzać efektywnie, co oznacza, by zaspokajał aktualne i przyszłe potrzeby firmy, uwzględniając istniejące uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, w pełni wykorzystując własny potencjał, umiejętności podwładnych oraz pojawiające się szanse rynkowe⁸³⁰. Związek pomiędzy kompetencjami a wynikami jest logiczny i naturalny: im większe kompetencje personelu, tym większych wyników należy się spodziewać⁸³¹. W małej firmie przedsiębiorczość organizacyjna opiera się na kompetencjach, wartościach, intencjach i działaniach osoby, która nią kieruje, najczęściej właściciela. Wartości małej firmy są po prostu rozszerzeniem wartości poszczególnych przedsiębiorców⁸³². Na podstawie badań empirycznych w małych firmach L. Altinay i C.L. Wang stwierdzili, że na transformację organizacyjną małej firmy, jej strategiczną postawę, tworzenie i połączenie zasobów mają wpływ cechy i kompetencje właściciela⁸³³. W badaniach przedstawionych przez C. Nakhata udowodniono słaby lub umiarkowany pozytywny wpływ kompetencji przedsiębiorczych na wyniki małych i średnich firm⁸³⁴. T.W.Y. Man, T. Lau, K.-F. Chan na podstawie wielu publikacji dotyczących roli właściciela/zarządcy w osiągnięciu wyników i wzmocnieniu konkurencyjności małych firm stwierdzili, że jest ona kluczowa ze względu na koncentrację władzy decyzyjnej, wywieranie wpływu na czynnik ludzki, formułowanie ogólnej strategii⁸³⁵. F. Bławat wśród przyczyn wewnętrznych niepowo-

⁸³⁰ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 294.

⁸³¹ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 31.

⁸³² D. Carson, A. Gilmore, *Marketing at the interface. Not „what” but „how”*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2000, vol. 8, no. 2, s. 1-8; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21, s. 135-172.

⁸³³ L. Altinay, C.L. Wang, *The influence of an entrepreneur’s socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, vol. 18, iss. 4, s. 673-694.

⁸³⁴ C. Nakhata, *The relationships between human capital, entrepreneurial competencies and career success of SME entrepreneurs in Thailand*, „AU Journal of Management” 2007, vol. 5, no. 1, s. 17-26.

⁸³⁵ T.W.Y. Man, T. Lau, K.-F. Chan, *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, no. 17,

dzenia małych i średnich firm wymienia brak kompetencji menedżerów wyrażający się w złym zarządzaniu⁸³⁶.

Kadra zarządzająca ma kluczowe znaczenie w podejmowaniu strategicznych decyzji i odgrywa największą rolę w kształtowaniu wyników firmy. Jest zobowiązana do opracowywania, koordynowania i przekazywania złożonych i różnorodnych działań strategicznych, analizowania wielorakich informacji dotyczących środowiska zewnętrznego i wewnętrznego, wykorzystując posiadane zasoby wiedzy i doświadczenie praktyczne⁸³⁷. Kompetencje kierownictwa stanowią podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej małej firmy. Zdaniem C. Zooka i J. Allena ważne są trzy zasadnicze elementy: odważna misja, podejście właścicielskie oraz skoncentrowanie się na obsłudze klienta⁸³⁸.

Odważna, ambitna misja napędza rozwój firmy, a sformułować ją może wyłącznie osoba o postawie przedsiębiorczej. Można założyć, że właściciel małej firmy jest osobą przedsiębiorczą, ponieważ mając pomysł na biznes, uruchomił i prowadzi działalność gospodarczą. Badania, które przeprowadzili Y. Eshima i B.S. Anderson wśród top-menedżerów małych i średnich firm, wykazały, że wzrost jest w równym stopniu wynikiem przedsiębiorczych zachowań, jak i ich predyktorem⁸³⁹. Kapitał ludzki oraz postawa przedsiębiorcza kadry kierowniczej i pracowników, a także wiedza i umiejętności w zakresie analizy wyników działalności firmy, zarządzania zasobami ludzkimi, budowy relacji z klientami, analizy konkurencji czy sprzedaży i marketingu przez wielu autorów są uznawane za kluczowe czynniki sukcesu małych firm⁸⁴⁰. Podejście właścicielskie, oznaczające silną koncentrację na kosztach, ukierunkowanie na działanie i minimalizację biurokracji odzwierciedlają kompetencje w zakresie analizy wyników działalności firmy i zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza kosztów odgrywa istotną rolę w ocenie wyników funkcjonowania firmy, jednak w małym biznesie obszar

s. 123-142.

⁸³⁶ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 114-123.

⁸³⁷ M.A. Carpenter, M.A. Geletkanycz, W.G. Sanders, *Upper echelons research revisited. Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*, „Journal of Management” 2004, vol. 30, iss. 6, s. 749-778; D.C. Hambrick, op. cit., s. 334-343; C. Sirén, P.C. Patel, D. Örtqvist, J. Wincen, *CEO burnout, managerial discretion, and firm performance. The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002> [dostęp: 12.06.2018].

⁸³⁸ Ch. Zook, J. Allen, *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 27.

⁸³⁹ Y. Eshima, B.S. Anderson, *Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation*, „Strategic Management Journal” 2017, no. 38, s. 770-779.

⁸⁴⁰ M. Sidor-Rządowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. 2 uaktual. i rozsz., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 11; J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, tłum. T. Misiorek, wyd. 2 zaktual., Helion, Gliwice 2009, s. 7; J. Strużyna, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 8-9; J. Wiklund, *Small firm growth and performance. Entrepreneurship and beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping 1998, s. 214.

ten jest przeważnie nierozwinięty i zaniedbywany. Badania w tym zakresie koncentrują się głównie na dużych organizacjach gospodarczych, w sektorze małych firm mają charakter fragmentaryczny⁸⁴¹. W tych ostatnich kadra kierownicza skupia się bardziej na analizie przychodów niż kosztów. Jednak realizacja celu zwiększenia wyników następuje dzięki oddziaływaniu przychodów i kosztów. Dlatego posiadanie wiedzy i umiejętności przeprowadzenia analizy wyników działalności firmy jest niezwykle ważne w małym biznesie. Podobne podejście zastosowano w badaniach L. Songini i L. Gnan⁸⁴². Ukierunkowanie na działanie oraz zmniejszenie poziomu biurokracji wymagają odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi. Wiedza i umiejętności w tym zakresie są więc niezwykle ważne. Wpływ kompetencji kierowniczych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w firmach różnej wielkości (ze zdecydowaną przewagą średnich i dużych) badali m.in. M. Stor i A. Suchodolski⁸⁴³, D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich⁸⁴⁴, K.E. Soderquist, A. Papalexandris, G. Ioannou, G. Prastacos⁸⁴⁵. Panuje ogólna zgodność, że kompetencje te stanowią podstawę efektywnej realizacji takich kluczowych działań w zakresie zarządzania personelem, jak dobór, ocena, szkolenia, wynagradzanie, wspomagają także ich integrację ze strategią, procesami biznesowymi, kulturą organizacyjną oraz wpływają na osiągnięte wyniki. Kompetencje kadry kierowniczej w zakresie obsługi klientów dotyczą przede wszystkim budowy relacji z nimi, sprzedaży i marketingu oraz analizy konkurencji skierowanej na opracowanie lepszej oferty. W małych firmach to kierownictwo najczęściej odgrywa główną rolę w kontaktach z klientami, dlatego posiadanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności w tym zakresie jest niezwykle ważne. Badania przeprowadzone w 2016 r. przez firmę Salesforce wykazały, że firmy z ponadprzeciętnymi wynikami biznesowymi mają przewagę nad pozostałymi pod względem marketingu, sprzedaży i relacji z klientem. Nazwano je uniwersalnymi czynnikami wzrostu małych firm na świecie⁸⁴⁶. Wiele innych badań także potwierdza występowanie dodatniej korelacji między jakością relacji

⁸⁴¹ L. Songini, L. Gnan, *Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises*, „Journal of Small Business Management” 2015, vol. 53, iss. 3, s. 748-779.

⁸⁴² Ibidem.

⁸⁴³ M. Stor, A. Suchodolski, *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 229-246.

⁸⁴⁴ D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich, *Competencies for HR professionals*, White Paper Series, The RBL Group, Provo 2011, s. 4-5.

⁸⁴⁵ K.E. Soderquist, A. Papalexandris, G. Ioannou, G. Prastacos, *From task-based to competency-based. A typology and process supporting a critical HRM transition*, „Personnel Review” 2010, vol. 39, iss 3, s. 325-346.

⁸⁴⁶ *Special report. Benchmarks for small business growth. 3,800 small business leaders share insights on customer success*, <https://www.salesforce.com/form/pdf/benchmarks-small-business.jsp> [dostęp: 30.05.2018].

z klientami a wynikami działalności firm⁸⁴⁷. Dotyczą one przeważnie firm różnej wielkości, w tym małych, w odniesieniu do których odnotowuje się, że ich kierownictwo ma niewielkie umiejętności z zakresu marketingu, w tym budowania relacji z klientami.

Kadra kierownicza i pracownicza firmy prezentująca wyższą jakość kapitału ludzkiego osiąga wyższe wyniki w wykonywaniu swoich zadań. Posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie, które pomagają w określeniu szans i pomyślnym rozwoju firmy⁸⁴⁸. Dobiera i wdraża określone praktyki zarządzania. Analizując prace wielu badaczy na ten temat, S.A. Zahra, D.O. Neubaum i M. Huse sugerują, że łączna liczba członków zarządu firmy może wpływać na sposób, w jaki wykonują swoje zadania, co z kolei oddziałuje na kształt systemu zarządzania. Jeśli jest ich mało, to z jednej strony zwiększa się odpowiedzialność i zaangażowanie, z drugiej zaś może brakować wiedzy i różnorodności umiejętności niezbędnych do utworzenia skutecznego systemu zarządzania⁸⁴⁹. Jest to szczególnie ważne w przypadku jednostek małego biznesu, gdzie kadra kierownicza to przeważnie 1-2 osoby. Kilka zaprezentowanych w literaturze badań (najczęściej prowadzonych w firmach średnich i dużych) dotyczy związku między kompetencjami i sposobami postępowania zespołu kierowniczego firmy a wynikami firmy. Stwierdza się w nich, że różnorodność funkcjonalna kompetencji poszczególnych menedżerów jest korzystna dla myślenia strategicznego i ma istotny wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji. Korzystają oni z różnych informacji, prezentują rozmaite style podejmowania decyzji i kierowania ludźmi. W konsekwencji ta różnorodność ułatwia wprowadzanie innowacji, co z kolei zwiększa możliwości wdrażania przedsiębiorczych praktyk zarządzania⁸⁵⁰. Oprócz tego badania wykazują, że na zachowania strategiczne i wyniki firmy wpływają cechy osobowości przedstawicieli kadry kierowniczej⁸⁵¹. Kompetencje kierownictwa mają

⁸⁴⁷ J. Kemper, O. Schilke, M. Reimann, X. Wang, M. Brettel, *Competition – motivated corporate social responsibility*, „Journal of Business Research” 2013, no. 66, s. 1954-1963; A. Krasnikov, S. Jayachandran, *The relative impact of marketing, R&D, and operations capabilities on firm performance*, „Journal of Marketing” 2008, no. 72, s. 1-11; W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial orientation and new venture performance. The moderating role of intra- and extraindustry social capital*, „Academy of Management Journal” 2008, vol. 51, iss. 1, s. 97-111.

⁸⁴⁸ J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd, op. cit., s. 351-374.

⁸⁴⁹ S.A. Zahra, D.O. Neubaum, M. Huse, op. cit., s. 947-976.

⁸⁵⁰ S.T. Certo, R.H. Lester, C.M. Dalton, D.R. Dalton, *Top management teams, strategy and financial performance. A meta-analytic examination*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 4, s. 813-839; F. Ciampi, *The antecedents and consequences of small enterprise organizational ambidexterity. An empirical analysis of italian manufacturing firms*, „International Journal of Business and Management” 2018, vol. 13, no. 1, s. 110-119; F.J. Milliken, L.L. Martins, *Searching for common threads. Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2, s. 402-433.

⁸⁵¹ A. de Jong, M. Song, L.Z. Song, *How lead founder personality affects new venture performance. The mediating role of team conflict*, „Journal of Management” 2013, vol. 39, iss. 7, s. 1825-1854; S. Nadkarni, P. Herrmann, *CEO personality, strategic flexibility, and firm performance. The case of the indian*

wpływ na realizację takich ważnych zadań, jak opracowanie efektywnej koncepcji funkcjonowania i rozwoju firmy; przewidywanie długookresowych skutków działania; tworzenie wartościowych, cennych zasobów; zapewnienie skuteczności operacyjnej; stawianie celów; podejmowanie decyzji obarczonych ryzykiem; motywowanie skuteczności interpersonalnej; przyjmowanie odpowiedzialności, efektywne, skuteczne i etyczne zarządzanie pracownikami⁸⁵².

Badania empiryczne potwierdzają, że kompetencje kadry kierowniczej mają pozytywny wpływ na skłonność do podejmowania ryzyka i wprowadzania innowacji. Wśród najważniejszych wymienia się wiedzę i umiejętności w zakresie rozpoznawania i reagowania na potrzeby klientów, analizy rynku i konkurencji, kształtowania proaktywnych zachowań oraz zdolności twórczego myślenia personelu. Podkreśla się także rolę doświadczenia i intuicji. Wzmocnienie tych kompetencji w trakcie permanentnego uczenia się pozwala na zwiększenie innowacyjności firm⁸⁵³.

Wpływ kompetencji kierownictwa na wyniki firmy analizowali w swoich badaniach J.R. Baum, E.A. Locke, K.G. Smith. Ustalili, że ich rola jest decydująca. Proaktywny przedsiębiorca posiadający znaczącą wiedzę i umiejętności, bardzo zmotywowany (bo najczęściej jest właścicielem biznesu), potrafi być innowacyjny i kreatywny, by stworzyć wizję i zdobyć niezbędne dla jej realizacji zasoby. Jego zaangażowanie sprzyja powstawaniu kultury organizacyjnej nacechowanej przedsiębiorczością⁸⁵⁴. W małych firmach nie występuje specjalizacja w pracy kierowników, nie koncentrują się oni na jednym konkretnym obszarze funkcjonalnym, ale są zobowiązani do realizacji całości procesu zarządzania, dlatego rola menedżerów w tych jednostkach i ich wpływ na wyniki będą większe niż rola i wpływ wielu menedżerów w dużych organizacjach⁸⁵⁵. D. Nawrot na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych wnioskuje, że kompetencje kierownictwa

business process outsourcing industry, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53, no. 5, s. 1050-1073.

⁸⁵² T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3 rozsz. i zaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 22; A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 266-267; G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 37.

⁸⁵³ L. Altinay, C.L. Wang, op. cit., s. 673-694; A. Bakhru, *Managerial knowledge to organisational capability. New e-commerce business*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5, no. 2, s. 326-336; J. Knight, S. Weir, T. Woldehanna, *The role of education in facilitating risk-taking and innovation in agriculture*, „The Journal of Development Studies” 2003, vol. 39, no. 6, s. 1-22; N. Rankin, *Raising performance through people. The ninth competency survey*, „Competency and Emotional Intelligence” 2002, January, s. 2-21; K. Szczepańska-Woszczyna, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 160-202; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 1307-1314.

⁸⁵⁴ J.R. Baum, E.A. Locke, K.G. Smith, *A multidimensional model...*, op. cit., s. 292-303.

⁸⁵⁵ J. Loan-Clarke, G. Boocock, A. Smith, J. Whittaker, *Competence-based management development in small and medium-sized enterprises, A multi-stakeholder analysis*, „International Journal of Training and Development” 2000, vol. 4, no. 3, s. 176-195.

są podstawą tworzenia innowacyjnych koncepcji rozwoju firmy i mogą być kluczem do sukcesu⁸⁵⁶.

Powszechnie uznaje się, że strategiczne decyzje są uzależnione od przekonań, struktury wartości i filozofii zarządzania najwyższego kierownictwa firmy⁸⁵⁷. Powiązanie wartości poszczególnych menedżerów z działaniami firmy jest najlepiej widoczne w przypadku małych firm. D. Sexton i N. Bowman-Upton dowodzą, że rozwój nie jest zjawiskiem naturalnym, które występuje samo z siebie; to zjawisko społeczne, znajdujące się pod kontrolą właściciela firmy⁸⁵⁸. Ta argumentacja wyraźnie stawia przedsiębiorcę, a bardziej ogólnie najwyższe kierownictwo, w centrum każdego modelu zarządzania małą firmą. W związku z tym można uznać, że kompetencje kierownictwa małej firmy są najbardziej istotną zmienną modelu zarządzania przedsiębiorczego.

Czy wpływ osoby będącej właścicielem firmy jest taki sam, jak w przypadku menedżera zarządzającego? Odpowiedź na to pytanie dają wyniki badań zaprezentowane przez J. Wiklunda. Hipoteza, że motywacja do uzyskania lepszych wyników osób będących właścicielami firm jest znacznie większa niż w przypadku menedżerów, nie potwierdziła się. Tak samo jak przypuszczenie, że wyniki firm zarządzanych przez właścicieli są lepsze niż firm zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów⁸⁵⁹. Uzasadnia to używanie terminów „kierownictwo”, „kadra kierownicza” małej firmy, bez uwzględnienia podziału na właścicieli i menedżerów zarządzających.

Wyniki firmy

Ponieważ głównym celem prezentowanych badań jest ocena wpływu poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na osiągnięte przez badane firmy wyniki, na początku należy sprecyzować, co należy rozumieć pod pojęciem „wyniki firmy”. Osiąganie przez firmy sukcesów, wyrażających się uzyskiwaniem ponadprzeciętnych w branży wyników, a także drogi, które do tego prowadzą, to jeden z głównych tematów zainteresowania badaczy zajmujących się zjawiskiem przedsiębiorczości organizacyjnej. Jak uważają S. Haber i A. Reichel, w dziedzinie badań nad przedsiębiorczością brakuje wskazówek dotyczących pomiaru wyników firm⁸⁶⁰. J. Wiklund i D. Shepherd twierdzą, że wynik działalności

⁸⁵⁶ D. Nawrot, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] J.D. Antoszkiewicz, A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 34-40.

⁸⁵⁷ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

⁸⁵⁸ D. Sexton, N. Bowman-Upton, *A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors*, [w:] G. Hills (red.), *Research at the marketing/entrepreneurship interface. Proceedings of the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship*, United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Marietta 1987, s. 82.

⁸⁵⁹ J. Wiklund, op. cit., s. 210-212.

⁸⁶⁰ S. Haber, A. Reichel, *Identifying performance measures of small ventures. The case of the tourism industry*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43, no. 3, s. 257-286.

firmy ma charakter wielowymiarowy, a zatem korzystne jest zintegrowanie w badaniach empirycznych różnych wskaźników⁸⁶¹.

Istnieje szeroki zakres metod, procedur i zmiennych umożliwiających pomiar wyników firm. Większość z nich opracowano dla dużych przedsiębiorstw, w których cele finansowe i operacyjne są precyzyjne, jasne i mogą być łatwo przełożone na konkretne działania. W małych firmach istnieją pewne problemy ze zrozumieniem wyników i sukcesów. Niektórzy autorzy odnoszą je do wzrostu lub rentowności⁸⁶². Inni – do celów właścicieli, takich jak niezależność, jakość i styl życia⁸⁶³. Wyrażanie wyników za pomocą wskaźników finansowych nie wystarcza w kontekście małych firm, ponieważ nie uwzględnia alternatywnych kryteriów dotyczących osobistych celów właścicieli, które nie muszą być zharmonizowane z celami biznesowymi.

W literaturze z dziedziny zarządzania od dawna są stosowane subiektywne miary wyników. Takie podejście daje wiele korzyści, szczególnie w przypadku małego biznesu. Wyniki mierzy się na podstawie postrzegania przez kierownictwo firmy zmiany jej sytuacji w stosunku do poprzednich okresów lub w stosunku do konkurencji w takich kategoriach, jak: osiągnięty zysk, udział w rynku, pozycja konkurencyjna, wzrost sprzedaży, zadowolenie klientów, liczba pracowników⁸⁶⁴. Subiektywne oceny są szczególnie użyteczne przy ocenie szerszego, niefinansowego wymiaru wyników, ogólnie są bardziej dostępne niż obiektywne (ilościowe) wskaźniki i wykazują dużą wiarygodność i ważność⁸⁶⁵. Obiektywne mierniki wyników są mniej podatne na typowe błędy metodologiczne i szczególnie pomocne w ocenie wyników finansowych firmy. Ich wadą jest to, że są trudne, a często niemożliwe do zdobycia. Uzyskanie wiarygodnych miar ekonomiczno-finansowych jest utrudnione także ze względu na różnice w procedurach

⁸⁶¹ J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91.

⁸⁶² L. Perren, *Factors in the growth of micro-enterprises (part 2). Exploring the implications*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2000, vol. 7, no. 1, s. 58-68.

⁸⁶³ P.L. Jennings, G. Beaver, *The performance and competitive advantage of small firms. A management perspective*, „International Small Business Journal” 1997, vol. 15, no. 2, s. 63-75.

⁸⁶⁴ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management...*, op. cit., s. 75-87; Y. Li, J. Huang, M. Tsai, *Entrepreneurial orientation and firm performance. The role of knowledge creation process*, „Industrial Marketing Management” 2009, no. 38, s. 440-449; J. Tan, M.W. Peng, *Organizational slack and firm performance during economic transitions. Two studies from an emerging economy*, „Strategic Management Journal” 2003, no. 24, s. 1249-1263.

⁸⁶⁵ Podobne podejście zastosowali następujący badacze: G.G. Dess, R.B. Robinson, *Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 265-273; A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski, T. Kollmann, *Firm level entrepreneurship and operations management – enabling flexible responses to changing market demands*, [w:] *The entrepreneurial process in a changing economy*. Proceedings of the RENT XXIV – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference (CD-Rom), 17-19 November 2010, Maastricht, Niderlande; W. Stam, Elfring T., op. cit., s. 97-111.

księgowych oraz brak chęci respondentów do ujawnienia wskaźników wydajności⁸⁶⁶. Jak wykazują wcześniejsze badania dotyczące pomiaru wyników ekonomicznych przedsiębiorstw, oceny wskazywane przez kadrę zarządzającą są zasadniczo zgodne z obiektywnymi wskaźnikami wewnątrzorganizacyjnymi⁸⁶⁷, a także z informacjami publikowanymi na zewnątrz organizacji⁸⁶⁸. Zastosowanie subiektywnych miar wyników pozwala porównywać firmy działające w różnych branżach, kontekstach rynkowych i warunkach ekonomicznych⁸⁶⁹.

Przeglądu wskaźników wyników wykorzystywanych przez naukowców zagranicznych i polskich w badaniach relacji orientacja przedsiębiorcza – wyniki firm dokonała A. Wójcik-Karpacz. Okazało się, że wśród badaczy nie ma zgody co do odpowiednich ich miar. Istnieje duża różnorodność wskaźników wyników: obiektywnych i subiektywnych, finansowych i niefinansowych. Najczęściej w badaniach były stosowane subiektywne miary wyników: finansowych, rzadziej obu rodzajów (finansowych i niefinansowych), a znacznie rzadziej wyłącznie niefinansowych⁸⁷⁰.

W badaniach empirycznych przy ocenie wyników badanych firm wykorzystuje się dane o zyskach, zrealizowanych i planowanych inwestycjach, liczbie klientów, pozycji konkurencyjnej, jakości produktów/usług⁸⁷¹. W. Stam i T. Elfring zaprezentowali badania w zakresie przedsiębiorczej orientacji firm, w których ich wyniki mierzono jako subiektywnie odczuwaną satysfakcję kierownictwa w zakresie kilku odrębnych wskaźników, aby odzwierciedlić wielowymiarowość tej kategorii. Należały do nich: sprzedaż, zatrudnienie, udział w rynku, zysk, innowacje, jakość produktu/usługi, koszty, zadowolenie klientów, inwestycje, wynagrodzenia, szerokość asortymentu⁸⁷². A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski i T. Kollmann zaproponowali podobne kategorie: sprzedaż, udział w rynku, zysk, inwestycje, zadowolenie klientów, jakość produktu/usługi oraz pozycja konkuren-

⁸⁶⁶ G.G. Dess, R.B. Robinson, *Measuring organizational performance...*, op. cit., s. 265-273; T.C. Powell, *Organizational alignment as competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1992, no. 13, s. 119-134; G.N. Chandler, S.H. Hanks, *Measuring the performance of emerging businesses. A validation study*, „Journal of Business Venturing” 1993, no. 8, s. 391-408; A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski, T. Kollmann, op. cit.; W. Stam, T. Elfring, op. cit., s. 97-111.

⁸⁶⁷ G.G. Dess, R.B. Robinson, *Measuring organizational performance...*, op. cit., s. 265-273.

⁸⁶⁸ N. Venkatraman, V. Ramanujam, *Measurement of business economic performance. An examination of method convergence*, „Journal of Management” 1987, vol. 13, s. 109-122.

⁸⁶⁹ L. Achtenhagen, L. Naldi, L. Melin, „Business growth” – do practitioners and scholars really talk about the same thing?, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, no. 34, s. 289-316; D. Beard, G.G. Dess, *Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance*, „Academy of Management Journal” 1981, no. 24, s. 663-688.

⁸⁷⁰ A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, R. 14, nr 2, cz. 1, s. 483-496.

⁸⁷¹ Podobne zmienne zastosowano w następujących badaniach: B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Clarifying the intrapreneurship concept*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2003, no. 10, s. 197-218; T. Obloj, K. Obloj, M.G. Pratt, op. cit., s. 151-170; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91.

⁸⁷² W. Stam, T. Elfring, op. cit., s. 97-111.

cyjna, wielkość firmy (zatrudnienie)⁸⁷³. G.B. Murphy, J.W. Trailer i R.C. Hill przeanalizowali 51 opublikowanych badań z zakresu przedsiębiorczości wykorzystujących wyniki firm jako zmienną zależną i stwierdzili, że najczęściej rozważane wskaźniki były związane ze efektywnością, wzrostem i zyskiem⁸⁷⁴.

W prezentowanych badaniach nie przedstawiono wymiernych wyników finansowych z dwóch powodów. Pierwszy to zdecydowana odmowa przez respondentów udzielania jakichkolwiek informacji o danych finansowych firmy. Drugi wynika z tego, co obrazowo opisują F. Bailom, K. Matzler i D. Tschemernjak: wskaźniki finansowe opierają się na osiągnięciach z przeszłości i „zbyt późno rejestrują zmiany wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Jeśli zmiany te źle wpływają na wskaźniki finansowe, to zwykle jest już za późno na reakcję. Menedżera zarządzającego przedsiębiorstwem jedynie na podstawie wskaźników finansowych można porównać z kierowcą, który prowadzi samochód jadący z prędkością 100 kilometrów na godzinę, patrząc tylko w lusterko wsteczne”⁸⁷⁵. Stosowanie subiektywnych ocen jest istotną alternatywą, gdy nie można uzyskać obiektywnych danych, są one często używane w badaniach prowadzonych w transformacyjnych i wschodzących gospodarkach⁸⁷⁶.

Często zakłada się istnienie ogólnie pozytywnego wpływu orientacji przedsiębiorczej i zarządzania przedsiębiorczego na wyniki firmy, jednak A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin i M. Frese zauważają, że te relacje mają charakter kontekstowy. Ich występowanie lub nie oraz siła oddziaływania zmieniają się w zależności od endogenicznych i egzogenicznych czynników wpływających na daną firmę⁸⁷⁷.

6.2. Operacjonalizacja składowych modelu koncepcyjnego

Operacjonalizacji zmiennych latentnych modelu koncepcyjnego przedstawiono na rysunku 5.2, czyli czterech wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach oraz wyników firmy, dokonano na podstawie:

- studiów literatury polskiej i zagranicznej oraz analizy podejść wielu autorów do oceny wpływu poszczególnych składowych systemu zarządzania na wyniki osiągane przez firmy (zaprezentowanych w rozdziałach 4, 5, 6);
- badań literaturowych dotyczących specyfiki zarządzania i rozwoju małych firm (zawartych w rozdziale 3);

⁸⁷³ A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski, T. Kollmann, op. cit.

⁸⁷⁴ G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill, *Measuring performance in entrepreneurship research*, „Journal of Business Research” 1996, vol. 36, no. 1, s. 15-23.

⁸⁷⁵ F. Bailom, K. Matzler, D. Tschemernjak, *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, tłum. T. Fortuna, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 44.

⁸⁷⁶ T. Obloj, K. Obloj, M.G. Pratt, op. cit., s. 151-170; H.K. Steensma, J.Q. Barden, C. Dhanaraj, M. Lyles, L. Tihanyi, *The evolution and internalization of international joint ventures in transitioning economy*, „Journal of International Business Studies” 2008, vol. 39, no. 3, s. 491-507.

⁸⁷⁷ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op. cit., s. 761-787.

- badań empirycznych przeprowadzonych w małych firmach Lubelszczyzny (omówionych w podrozdziale 5.3);
- doświadczeń własnych wynikających z wieloletniej współpracy z przedsiębiorcami województwa lubelskiego.

Pierwotnie w kwestionariuszu ankietowym zawarto 29 zmiennych obserwowalnych, stanowiących narzędzie pomiarowe zmiennych latentnych. Ze względów metodycznych (przedstawionych dalej) w ramach dalszej procedury pozostawiono 23 zmienne. Opisują one poszczególne wymiary zarządzania przedsiębiorczego i wyniki małych firm (tab. 6.1).

Oceny każdej zmiennej obserwowalnej dla pierwszych trzech zmiennych latentnych (przedsiębiorcze praktyki zarządzania, orientacja na innowacje, kultura przedsiębiorczości) dokonywano w skali od 1 (nie dotyczy naszej firmy) do 5 (w pełni dotyczy naszej firmy). W przypadku zmiennej kompetencje kierownictwa

Tabela 6.1. Zmienne latentne modelu koncepcyjnego oraz zmienne obserwowalne

Przedsiębiorcze praktyki zarządzania (PZ)	
<i>Symbol</i>	<i>Treść pytania</i>
PZ1	Firma posiada jasną wizję przyszłości, na którą są ukierunkowane jej działania.
PZ2	Firma jest zorientowana strategicznie (preferuje długie okresy planowania, powyżej 3 lat).
PZ3	Przy planowaniu działań firma bardziej się orientuje na szanse niż na posiadane zasoby (zasoby są pozyskiwane do realizacji szans).
PZ4	Struktura organizacyjna firmy jest elastyczna (można łatwo i szybko wprowadzać zmiany).
PZ5	Firma posiada sprawny system gromadzenia, przechowywania i dzielenia się wiedzą i informacjami.
PZ6	Pracownicy firmy biorą udział w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji
Orientacja na innowacje (OI)	
<i>Symbol</i>	<i>Treść pytania</i>
OI1	Firma posiada sprawny system opracowywania i wdrażania innowacji.
OI2	Pracownicy firmy aktywnie uczestniczą w procesie opracowywania i wdrażania innowacji.
OI3	Innowacje stanowią istotny czynnik sukcesu firmy.
Kultura przedsiębiorczości (KP)	
<i>Symbol</i>	<i>Treść pytania</i>
KP1	Odpowiedzialność podwładnych za realizację celów i zadań jest wysoka.
KP2	Kontakty podwładnych z kierownictwem są częste, otwarte i życzliwe.
KP3	Kierownictwo motywuje i zachęca podwładnych do zachowań przedsiębiorczych.

Kompetencje kierownictwa (KK)	
<i>Symbol</i>	<i>Treść pytania</i>
	Ocena poziomu kompetencji w kategoriach:
KK1	Ocena wyników działalności firmy.
KK2	Zarządzanie zasobami ludzkimi.
KK3	Budowa relacji z klientami.
KK4	Analiza konkurencji.
KK5	Sprzedaż i marketing.
KK6	Przedsiębiorczość.
Wyniki firmy (WF)	
<i>Symbol</i>	<i>Treść pytania</i>
	Ocena wyników firmy w porównaniu z poprzednim rokiem w kategoriach:
WF1	Zysk.
WF2	Inwestycje.
WF3	Liczba klientów.
WF4	Pozycja konkurencyjna.
WF5	Jakość produktu/usługi.

Źródło: opracowanie własne.

1 oznaczało „bardzo niski poziom”, 5 – „bardzo wysoki poziom”. Oceny zmiennej wyniki firmy respondenci dokonywali w porównaniu z poprzednim rokiem także w 5-punktowej skali od 1 – „wynik znacznie gorszy niż w poprzednim roku” do 5 – „wynik znacznie lepszy niż w poprzednim roku”. W celu oceny rzetelności ostatecznej wersji narzędzia badawczego wykorzystano współczynnik α -Cronbacha. Jako akceptowalny jego poziom przyjmuje się zwykle wartość większą niż 0,7⁸⁷⁸. W przypadku wszystkich skal oprócz orientacji na innowacje współczynnik α -Cronbacha osiągnął wartości powyżej akceptowalnego poziomu (przedsiębiorcze praktyki zarządzania $\alpha=0,704$, orientacja na innowacje $\alpha=0,673$, kultura przedsiębiorczości $\alpha=0,722$, kompetencje kierownictwa $\alpha=0,726$, wyniki firmy $\alpha=0,760$).

Te same argumenty, na podstawie których dokonano operacjonalizacji zmiennych, upoważniają do postawienia hipotez sformułowanych w podrozdziale 5.2. Weryfikacja hipotez 2-6 odbędzie się za pomocą analizy skupień, hipotez 7-13 – za pomocą modelowania strukturalnego.

⁸⁷⁸ M. Sarstedt, E. Mooi, *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*, Springer, Berlin–Heidelberg 2014, s. 256.

6.3. Analiza skupień w identyfikacji stratyfikacyjnego układu badanych małych firm

6.3.1. Założenia metody analizy skupień

W analizie danych wykorzystano wielowymiarową technikę eksploracyjną – analizę skupień, która pozwala na wykrywanie struktur w zbiorach danych. Jej celem jest pogrupowanie różnych zmiennych/obiektów w pewne struktury w taki sposób, by stopień podobieństwa obiektów należących do tej samej grupy był maksymalny, a należących do różnych grup – minimalny. Analiza skupień obejmuje pewną liczbę różnych algorytmów i metod wykorzystywanych do grupowania obiektów podobnego rodzaju w odpowiednie kategorie. Wśród wielu metod grupowania można wyróżnić metody hierarchiczne oraz grupowanie metodą k-średnich. Na początku (w procedurze aglomeracji), gdy każdy obiekt reprezentuje swoje własne skupienie, odległości między tymi obiektami określa się przy pomocy wybranej miary odległości. Następnie z powiązanych obiektów powstają nowe skupienia. By ocenić odległości między nimi, stosowane są zasady wiązania lub aglomeracji, które określają, kiedy dwa skupienia są dostatecznie podobne, aby można je było połączyć. Należą do nich: metoda pojedynczego wiązania (najbliższego sąsiedztwa), metoda pełnego wiązania (najdalszego sąsiedztwa), metoda średnich połączeń, metoda średnich połączeń ważonych, metoda środków ciężkości, metoda ważonych środków ciężkości (mediany) oraz metoda Warda. Do tworzenia skupień wykorzystywane są miary odległości pomiędzy obiektami, do których zaliczyć można następujące: odległość euklidesową, kwadrat odległości euklidesowej, odległość miejską, odległość Czebyszewa, odległość potęgowa, niezgodność procentową. Wybór metody oraz miary odległości należy do badacza⁸⁷⁹.

W prezentowanym badaniu wykorzystano hierarchiczną analizę skupień⁸⁸⁰. W tym przypadku technika aglomeracyjna polega na tym, że początkowo każdy obiekt stanowi osobne skupienie, następnie obiekty leżące najbliżej siebie są łączone w nowe skupienie aż do uzyskania jednego skupienia. Sposób określenia odległości – kwadrat odległości euklidesowej. Jako metodę aglomeracji przyjęto metodę Warda. Do oszacowania odległości między skupieniami w tej metodzie wykorzystuje się podejście analizy wariancji. Jej ideą jest minimalizacja sumy kwadratów odchyleń dowolnych dwóch skupień, które mogą zostać uformowane na każdym etapie. Dąży się do minimalizacji wariancji wewnątrzgrupowej i maksymalizacji wariancji międzygrupowej. Ma ona szerokie zastosowanie praktyczne i jest traktowana jako bardzo efektywna.

⁸⁷⁹ StatSoft Electronic Statistics Textbook, *Analiza skupień*, http://www.statistica.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statistica.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html [dostęp: 12.07.2018].

⁸⁸⁰ Więcej na temat hierarchicznej analizy skupień – zob. także w: Pomoc programu IBM SPSS/Opcja Statistics Base/Hierarchiczna analiza skupień.

W przedmiotowej pracy próbę badawczą stanowiły 504 małe firmy Lubelszczyzny. Analizę skupień zastosowano dla każdego wymiaru zarządzania przedsiębiorczego oraz dla kategorii wyniku firmy. Po wyodrębnieniu skupień dokonano analizy ich struktury pod względem wielkości zatrudnienia oraz wieku badanych firm. Celem było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania dotyczące zmiennych opisujących wymiary zarządzania przedsiębiorczego oraz wyniku firmy:

- Jakie są najwyższe/najniższe i średnie wartości poszczególnych zmiennych w całej próbie oraz poszczególnych skupieniach?
- Czy w skupieniach z najwyższymi/najniższymi wartościami poszczególnych zmiennych obserwowalnych istnieje przewaga firm większych/mniejszych?
- Czy w skupieniach z najwyższymi/najniższymi wartościami poszczególnych zmiennych obserwowalnych istnieje przewaga firm starszych/młodszych?

Uzyskanie tych odpowiedzi pozwoli na ocenę, jaki jest poziom zarządzania przedsiębiorczego w badanych firmach w odniesieniu do każdego wymiaru. Analizę ze względu na rozmiar firmy przeprowadzono dla kategorii 10-19 zatrudnionych osób, 20-29, 30-39 i 40-49. Analizę struktury skupień ze względu na wiek stanowiących je firm przeprowadzono dla kategorii: 2-9 lat, 10-14, 15-19, 20 i więcej lat.

Do określenia poziomu poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego wykorzystano analizę wielkości statystyk opisowych i dokonano ich interpretacji. Ponieważ poszczególne wymiary opisano za pomocą różnej liczby zmiennych obserwowalnych, poziomy wyliczono jako średnie. Dokonano ich interpretacji w zależności od wielkości i wieku badanych firm.

6.3.2. Wymiar *przedsiębiorcze praktyki zarządzania*

W celu stwierdzenia, jaki jest poziom stosowania przedsiębiorczych praktyk zarządzania w badanych firmach, posłużono się przedstawioną metodą analizy skupień. Wymiar ten opisano za pomocą 6 zmiennych obserwowalnych, zawartych w tabeli 6.1. Prezentacja wyników jest podzielona na dwie części: analiza danych z wykorzystaniem skupień oraz przetestowanie hipotez 2, 2a i 2b. W tabeli 6.2 zawarto statystyki opisowe dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania.

Dla całej badanej próby najniżej została oceniona elastyczność struktury zarządzania: najmniejsze wartości dla średniej (1,95) i odchylenia standardowego (1,001). W badaniach pilotażowych zauważono, że pytania dotyczące struktury organizacyjnej są dla respondentów bardzo trudne. Dlatego w kwestionariuszu przy ocenie elastyczności struktury zaznaczono, że jest to możliwość szybkiego i łatwego wprowadzania zmian. Można przypuszczać, że niskie oceny tej zmiennej wynikają z faktu braku sformalizowanej struktury organizacyjnej lub z traktowania zmian jako zagrożenia (takie myślenie często towarzyszy małym przedsiębiorcom). Najwyższą ocenę uzyskała orientacja na wizję (3,55). Jako

Tabela 6.2. Statystyki opisowe dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania

Zmienna	PZ1	PZ2	PZ3	PZ4	PZ5	PZ6
Średnia	3,55	2,43	3,13	1,95	2,15	2,34
Mediana	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Dominanta	3	2	3	1	1	2
Odchylenie standardowe	1,095	1,289	1,291	1,001	1,172	1,111
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maksimum	5	5	5	5	5	5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

pozytywną kwestię należy odnotować istnienie wizji przyszłości w badanych firmach. Jednak w procesie jej tworzenia kierownictwo firmy rzadko korzysta z przedsiębiorczości podwładnych. Średnia określająca ich udział w procesie ustalania celów i podejmowania decyzji wynosi 2,34. Kierownictwo nie bardzo dba także o gromadzenie i dzielenie się wiedzą i informacjami z podwładnymi (średnia wynosi zaledwie 2,15). Orientacja strategiczna ma niewysoką średnią: 2,43. Na plus można zaliczyć nieco wyższą ocenę w przypadku dopasowywania zasobów do pojawiających się szans, średnia dla przedsiębiorczych praktyk w przypadku tej zmiennej stanowi 3.13. Porównanie tych danych z wynikami empirycznej oceny wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w badanych małych firmach, przedstawionej w podrozdziale 5.3.3, nie wykryło rozbieżności.

Posługując się metodą analizy skupień, w badanej próbie wyodrębniono cztery skupienia (tab. 6.3).

Poziom przedsiębiorczości praktyk zarządzania stosowanych w całej próbie został oceniony na 2,59. Największym jest skupienie 2 (znajduje się w nim 41,1% badanych jednostek) ze średnią oceną 2,51. W najmniejszym skupieniu 1 ocena jest bardzo niska – 1,84. W dwóch skupieniach 3 i 4 ze zbliżonymi ocenami (około 3) usytuowanych jest 40,7% firm.

Tabela 6.4 zawiera dane o wartościach minimalnych, maksymalnych i średnich w poszczególnych skupieniach.

Szczegółowa analiza zawartych w tabeli 6.4 danych wykazała, że:

- w skupieniu 1 w przypadku zmiennych PZ2 i PZ4 brak jest ocen 5, a zmiennych PZ3 i PZ6 – 4 i 5. Firmy są zorientowane na wizję, jednak nie stanowi ona podstawy do opracowania planów strategicznych. Przy opracowaniu strategii brane są pod uwagę głównie posiadane zasoby. Udział pracowników w procesie ustalania celów i podejmowaniu decyzji jest niewielki, otrzymują niezbędne informacje od przełożonych;
- w skupieniu 2 maksymalną ocenę 4 uzyskano dla zmiennych PZ2 i PZ6. Największym problemem jest brak uczestnictwa podwładnych w procesie ustalania celów i podejmowania decyzji;

Tabela 6.3. Analiza skupień dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania

Parametr oceny	Skupienie				Cała próba
	1	2	3	4	
Liczba firm w skupieniu	92	207	102	103	504
PZ1 (orientacja na wizję)	2,95	3,59	3,92	3,63	3,55
PZ2 (orientacja strategiczna)	1,48	2,04	1,97	4,54	2,43
PZ3 (orientacja na szanse, a nie na posiadane zasoby)	1,36	3,63	3,29	3,54	3,13
PZ4 (elastyczność struktury)	1,61	1,90	2,37	1,94	1,95
PZ5 (dzielenie się wiedzą i informacjami)	1,98	1,93	2,54	2,38	2,15
PZ6 (udział pracowników w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji)	1,64	1,95	3,68	2,43	2,34
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania (PZ1-PZ6)	1,84	2,51	2,96	3,08	2,59

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.4. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania

Zmienna	Skupienie											
	1 (92 firmy)			2 (207 firm)			3 (102 firmy)			4 (103 firmy)		
	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.
PZ1	1	5	2,95	1	5	3,59	1	5	3,92	1	5	3,63
PZ2	1	4	1,48	1	4	2,04	1	4	1,97	2	5	4,54
PZ3	1	3	1,36	1	5	3,63	1	5	3,29	1	5	3,54
PZ4	1	3	1,64	1	4	1,95	1	5	3,68	1	5	2,43
PZ5	1	4	1,61	1	5	1,90	1	5	2,37	1	5	1,94
PZ6	1	5	1,98	1	5	1,93	1	5	2,54	1	5	2,38

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

- w skupieniu 3 jedynie zmienna PZ2 nie ma ocen 5. Firmy bardziej są skupione na bieżących działaniach, nie są zorientowane strategicznie;
- w skupieniu 4 w przypadku zmiennej PZ2 nie ma ocen 1. Najniżej oceniono elastyczność struktury, co może powodować problemy z szybkim wprowadzeniem zmian w celu realizacji nadążającej się okazji.

Podsumowując, można stwierdzić, że działania w analizowanym wymiarze charakteryzują się niewysokim stopniem przedsiębiorczości, zaledwie 1/5 firm ma ocenę nieco powyżej 3, a prawie tyle samo badanych jednostek – poniżej 2. Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy 2, stwierdzającej, że **poziom przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania w badanych firmach jest niewysoki.**

Tabela 6.5. Analiza struktury skupień dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania ze względu na wielkość firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	10-19 (296)			20-29 (93)			30-39 (41)			40-49 (74)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)
1 (92)	56	60,9	18,9	17	18,5	18,3	7	7,6	17,1	12	13,0	16,2
2 (207)	132	63,8	44,6	39	18,8	41,9	17	8,2	41,4	19	9,2	25,7
3 (102)	60	58,8	20,3	14	13,7	15,1	10	9,8	24,4	18	17,7	24,3
4 (103)	48	46,6	16,2	23	22,3	24,7	7	6,8	17,1	25	24,3	33,8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.6. Analiza struktury skupień dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania ze względu na wiek firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	2-9 (149)			10-14 (83)			15-19 (109)			Ponad 20 (163)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)
1 (92)	20	21,7	13,4	19	20,7	22,9	26	28,3	23,9	27	29,3	16,6
2 (207)	62	30,0	41,6	29	14,0	34,9	45	21,7	41,3	71	34,3	43,5
3 (102)	33	32,4	22,2	22	21,6	26,5	19	18,6	17,4	28	27,4	17,2
4 (103)	34	33,0	22,8	13	12,6	15,7	19	18,5	17,4	37	35,9	22,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Została przeprowadzona analiza struktury skupień pod względem wielkości firm oraz ich wieku (tab. 6.5 i 6.6). W tabelach zastosowano następujące skróty: L.f. – liczba firm w danym skupieniu z danej grupy wiekowej, N(sk) – liczba firm w poszczególnych skupieniach, N(wl) – liczba firm w poszczególnych grupach wielkości, N(wk) – liczba firm w poszczególnych grupach wiekowych. W nawiasach podano liczbę firm w danym skupieniu i danej grupie wielkości.

W każdym skupieniu przeważają firmy najmniejsze ze względu na ich większą liczebność w badanej próbie. W skupieniu 1 (z najniższą oceną przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania) dominują firmy najmniejsze (10-19). W skupieniu 2 w porównaniu ze skupieniem 1 jest większy udział firm najmniejszych i mniejszy udział firm największych, udział firm z drugiej i trzeciej grupy wielkości jest na podobnym poziomie. Skupienie 3 charakteryzuje się zmniejszeniem odsetka firm z pierwszej i drugiej grupy wielkościowej i jego zwiększeniem dla firm z trzeciej i czwartej grupy. W skupieniu 4 zmniejsza się udział firm z pierwszej i trzeciej grupy, a zwiększa się z drugiej i czwartej. Udział firm najmniejszych jest największy w skupieniu 2, a najmniejszy w skupieniu 4. Odsetek firm z drugiej grupy wielkości (20-29) jest największy w skupieniu 4, najmniejszy

w skupieniu 3. Firm z trzeciej grupy wielkości (30-39) jest najwięcej w skupieniu 3, a najmniej w skupieniu 4. Firmy największe (40-49) największy udział mają w skupieniu 4, najmniejszy – w skupieniu 2.

Bardziej interesująca jest analiza struktury poszczególnych grup wiekowych, czyli jaki odsetek firm z danej grupy wiekowej znajduje się w każdym skupieniu. 63,5% firm najmniejszych usytuowanych jest w skupieniach 1 i 2 (z niższymi ocenami przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania). W skupieniach 3 i 4 (z wyższymi ocenami) jest ich znacznie mniej: odpowiednio 20,3% i 16,2% od liczby firm w tej grupie wielkości. Firmy z zatrudnieniem 20-29 osób także znajdują się przeważnie w skupieniach 1 i 2 (60,2%). Różnica z pierwszą grupą wiekową polega na tym, że więcej ich jest w skupieniu 4 (24,7%), a mniej w skupieniu 3 (15,1%). Trzecia grupa pod względem wielkości (30-39) ma w swoim składzie jeszcze mniej przedstawicieli skupień 1 i 2 (58,6%). Jedynie 17,1% z nich znajduje się w skupieniu 4, a 24,4% w skupieniu 3. Firmy największe rzadziej występują w skupieniach 1 i 2 (41,9%). Ponad 1/3 z nich (33,8%) znajduje się w skupieniu 4, a kolejne 24,3% – w skupieniu 3. Można więc przyjąć hipotezę 2a, że **większy poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania prezentują firmy większe.**

Struktura skupień ze względu na wiek firm jest przedstawiona w tabeli 6.6.

W skupieniu 1 (z najniższą oceną poziomu przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania) przeważają firmy funkcjonujące na rynku od co najmniej 15 lat. W skupieniach 2, 3 i 4 najwięcej jest przedstawicieli firm z najstarszej i najmłodszej grupy wiekowej. Można także zauważyć, że udział firm w wieku 2-9 lat jest najmniejszy w skupieniu 1 i zwiększa się w każdym następnym skupieniu, by osiągnąć 33% w skupieniu 4 (z najwyższą oceną przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania). W przypadku firm z drugiej grupy wiekowej (10-14) ich odsetek jest najmniejszy w skupieniu 4, a największy w skupieniu 3. Udział firm z trzeciej grupy wiekowej (15-19) także jest najmniejszy w skupieniu 4, największy natomiast w skupieniu 1. Udział firm najstarszych (powyżej 20 lat) jest najmniejszy w skupieniu 3, a największy w skupieniu 4.

Analiza struktury grup wiekowych pokazuje, że 45% firm najmłodszych znajduje się w skupieniach 3 i 4 (z wyższymi ocenami przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania). W pozostałych grupach wiekowych odsetek takich firm jest mniejszy. Przy tym najmniej najmłodszych firm ulokowanych jest w skupieniu 1 (z najniższą oceną), jest to także lepszy rezultat w porównaniu z pozostałymi grupami. W drugiej grupie wiekowej w skupieniach 3 i 4 jest nieco mniej firm niż w pierwszej (42,2%), jednocześnie znacznie więcej firm ulokowanych jest w skupieniu 1. Trzecia grupa wiekowa (15-19) wykazuje najgorsze wyniki: w skupieniach 3 i 4 znajduje się 34,8% z nich, a w skupieniu 1 najwięcej ze wszystkich grup – 23,9%. Grupa firm najstarszych – w skupieniach 3 i 4 znajduje się 39,9% firm. W skupieniu 4 wynik jest podobny do firm najmłodszych (22,7%), natomiast w skupieniach 1 i 2 jest nieco większy (60,1% w porównaniu

z 50% w firmach najmłodszych). Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy 2b, że w młodszych firmach poziom przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania jest większy.

6.3.3. Wymiar orientacja na innowacje

Do oceny poziomu orientacji na innowacje badanych firm wykorzystano trzy zmienne obserwowalne (tab. 6.7).

Najniższą średnią ocenę w całej próbie uzyskała sprawność systemu opracowywania i wdrażania innowacji – 2,50. Oznacza to, że działalność innowacyjna sprawia duże trudności badanym firmom. Najwyższą ocenę ma zmienna innowacje stanowią istotny czynnik sukcesu firmy – 3,51. To świadczy, że mimo trudności angażują się one w proces innowacyjny i daje to dość wyraźne efekty. Zaangażowanie pracowników w proces innowacyjny jest na poziomie nieco ponad średnim. To może oznaczać, że pochodzenie innowacji ma raczej charakter egzogeniczny. Uzyskane oceny nie są sprzeczne z wynikami empirycznej oceny wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w badanych małych firmach (podrozdział 5.3.3).

Za pomocą metody analizy skupień w badanej próbie wyodrębniono cztery skupienia (tab. 6.8).

Średnia ocena orientacji na innowacje w całej próbie wynosi 2,92. Najwięcej firm (36,7%) znajduje się w skupieniu 3 z oceną 3,30. Nieco mniej firm (32,7%) stanowi skupienie 2 z oceną 2,36. Najmniej firm jest w skupieniach z najniższą oceną (skupienie 1, ocena 2,37) – 16,5% i najwyższą oceną (skupienie 4, ocena 3,82) – 14,1%. Badana próba pod względem orientacji na innowacje podzieliła się prawie równo na pół: 49,2% z nich ulokowanych jest w skupieniach 1 i 2 z oceną poniżej średniej, a 50,8% – w skupieniach 3 i 4 z oceną powyżej średniej.

Szczegółowe informacje odnośnie do zmiennych omawianego wymiaru zawarto w tabeli 6.9.

Tabela 6.7. Statystyki opisowe dla wymiaru orientacja na innowacje

Zmienna	OI1	OI2	OI3
Średnia	2,50	2,74	3,51
Mediana	2,00	3,00	4,00
Dominanta	2	3	4
Odchylenie standardowe	0,995	1,124	1,094
Minimum	1	1	1
Maksimum	5	5	5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.8. Analiza skupień dla wymiaru orientacja na innowacje

Parametr oceny	Skupienie				Cała próba
	1	2	3	4	
Liczba firm w skupieniu	83	165	185	71	504
OI1 (sprawność systemu opracowywania i wdrażania innowacji)	2,12	2,18	2,86	2,73	2,50
OI2 (aktywność uczestnictwa pracowników w procesie opracowywania i wdrażania innowacji)	1,29	2,56	2,79	4,70	2,74
OI3 (innowacje jako istotny czynnik sukcesu firmy)	3,71	2,35	4,25	4,03	3,51
Orientacja na innowacje (OI1-OI3)	2,37	2,36	3,30	3,82	2,92

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Wyniki analizy wartości przedstawionych w tabeli 6.9:

- w skupieniu 1 zmienna OI1 nie ma ocen 4 i 5, a zmienna OI2 ma wyłącznie oceny 1 i 2. Wysokie oceny posiada zmienna OI3 – od 3 do 5. Wnioskować można, że są tu firmy, które uzyskują efekty od wdrożenia innowacji, ale tych ostatnich nie opracowują same;
- w skupieniu 2 dla zmiennej OI2 maksymalna ocena wynosi 4, dla zmiennej OI3 – 3. Tu efekty od wdrożenia innowacji są raczej niewielkie, widać jednak większe zaangażowanie pracowników i bardziej sprawny system opracowania i wdrażania innowacji;
- w skupieniu 3 w przypadku zmiennej OI2 brakuje ocen 4 i 5. Bardzo wysoko jest oceniona zmienna OI3, nie ma tu ocen 1 i 2. Firmy uzyskują dość wysokie efekty od działalności innowacyjnej, udział pracowników w tym procesie jest jednak ograniczony;
- w skupieniu 4 najwyższe oceny ma zmienna OI2 – wyłącznie 4 i 5, zmienna OI3 nie ma oceny 1. Brak tu firm z bardzo niską oceną uzyskiwanych efektów,

Tabela 6.9. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru orientacja na innowacje

Zmienna	Skupienie											
	1 (83 firmy)			2 (165 firm)			3 (185 firm)			4 (71 firm)		
	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.
OI1	1	3	2,12	1	5	2,18	1	5	2,86	1	5	2,73
OI2	1	2	1,29	1	4	2,56	1	3	2,79	4	5	4,70
OI3	3	5	3,71	1	3	2,35	3	5	4,25	2	5	4,03

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.10. Analiza struktury skupień dla wymiaru orientacja na innowacje ze względu na wielkość firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	10-19 (296)			20-29 (93)			30-39 (41)			40-49 (74)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)
1 (83)	51	61,4	17,2	14	16,9	15,1	6	7,2	14,6	12	14,5	16,2
2 (165)	107	64,9	36,1	28	17,0	30,1	8	4,8	19,5	22	13,3	29,7
3 (185)	95	51,3	32,1	41	22,2	44,1	18	9,7	43,9	31	16,8	41,9
4 (71)	43	60,5	14,5	10	14,1	10,8	9	12,7	22,0	9	12,7	12,2

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

uczestnictwo pracowników w procesie innowacyjnym jest znaczne, można więc przypuszczać, że pochodzenie innowacji ma charakter endogeniczny.

Oceniając ten wymiar, należy zaznaczyć, że średnia ocena uzyskana dla całej próby zbliża się do 3 i jest nieco wyższa niż w przypadku wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania. 14% badanych firm uzyskało średnią ocenę 3,82, a 36,7% – ocenę 3,30. Firmy z najniższą średnią oceną (skupienie 2, ocena 2,36) stanowią 32,7% badanej próby. Istnieją więc podstawy do odrzucenia hipotezy 3 zakładającej, że **orientacja na innowacje badanych małych firm jest niska**.

W tabelach 6.10 i 6.11 przedstawiono dane o strukturze skupień pod względem wielkości firm oraz ich wieku.

Skupienia 1 i 2 (z najniższymi i prawie równymi ocenami orientacji na innowacje) charakteryzują się bardzo podobną strukturą firm ze względu na ich wielkość: dominują firmy najmniejsze (10-19), jest ich ponad 60%. Jak wspomniano wcześniej, wynika to z ich zdecydowanej przewagi liczebnej w całej próbie badawczej. W skupieniu 3 w porównaniu z pierwszymi dwoma udział tych firm spadł do 51,3%, natomiast zwiększył się udział firm z pozostałych trzech grup wielkości. W skupieniu 4 zwiększa się udział firm z pierwszej i trzeciej grupy, a zmniejsza się z drugiej i czwartej. W skupieniu 1, 2, 3 najmniej jest firm

Tabela 6.11. Analiza struktury skupień dla wymiaru orientacja na innowacje ze względu na wiek firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	2-9 (149)			10-14 (83)			15-19 (109)			Ponad 20 (163)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)
1 (83)	22	26,5	14,8	18	21,7	21,7	16	19,3	14,7	27	32,5	16,5
2 (165)	50	30,3	33,5	28	17,0	33,7	33	20,0	30,3	54	32,7	33,1
3 (185)	58	31,3	38,9	25	13,5	30,1	46	24,9	42,2	56	30,3	34,4
4 (71)	19	26,8	12,8	12	16,9	14,5	14	19,7	12,8	26	36,6	16,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

z trzeciej grupy wielkości (30-39), w skupieniu 4 tyle samo jest firm z trzeciej i czwartej grupy wielkości.

Została także przeanalizowana struktura poszczególnych grup wiekowych pod względem odsetka firm w każdym skupieniu. Najwięcej firm najmniejszych (36,1%) znajduje się w skupieniu 2 (z najniższą oceną). Razem w skupieniach 1 i 2 ulokowanych jest 53,3% badanych jednostek zatrudniających 10-19 osób. W skupieniu 4 (z najwyższą oceną) jest ich niewiele – 14,5%, jednak razem w skupieniach 3 i 4 (z oceną powyżej średniej) ich odsetek stanowi 46,6%. Firm z drugiej grupy wiekowej (20-29) najwięcej znajduje się w skupieniu 3, a w skupieniach 3 i 4 razem jest ich 54,9%. W trzeciej grupie pod względem wielkości (30-39) także najwięcej firm ulokowanych jest w skupieniu 3, a razem z przedstawicielami skupienia 4 jest ich znacznie więcej niż w mniejszych firmach – 65,9%. Wśród firm tej wielkości jest najmniejszy odsetek reprezentantów skupienia 1. Ponad połowa firm największych (54,1%) jest ulokowana w dwóch skupieniach z najwyższą oceną. W porównaniu z trzecią grupą wiekową wykazują one jednak znacznie mniejszy udział w skupieniu 4, a większy w skupieniu 2. Reasumując, największą orientację na innowacje wykazują firmy z zatrudnieniem 30-39 osób (jest ich najwięcej w skupieniach 3 i 4 i najmniej w skupieniach 1 i 2), a najmniejszą – firmy z zatrudnieniem 10-19 osób. Powyższe rozważania nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy 3a, że **poziom orientacji na innowacje badanych firm jest większy w firmach większych**.

Struktura skupień ze względu na wiek firm jest przedstawiona w tabeli 6.11.

W skupieniach 1 i 2 (z niższymi ocenami orientacji na innowacje) przeważają firmy najstarsze (ponad 32%). W skupieniu 3 (z oceną powyżej średniej dla całej próby) najwięcej jest przedstawicieli firm z najmłodszej (31,3%) i najstarszej (30,3%) grupy wiekowej. W skupieniu 4 (z najwyższą oceną orientacji na innowacje) 36,6% stanowią firmy najstarsze.

Analiza struktury grup wiekowych została przeprowadzona pod kątem ulokowania firm w poszczególnych skupieniach. Firmy najmłodsze wykazują dość wysoką orientację na innowacje – w skupieniach 3 i 4 (z wyższymi ocenami) znajduje się 51,7% z nich. W drugiej grupie wiekowej jest ich 44,6%, jest to najmniejszy wynik. Trzecia grupa wiekowa (15-19) ma z kolei wynik najlepszy: 55% jednostek z tej grupy usytuowanych jest w skupieniach 3 i 4, a w skupieniu 2 (z najniższą oceną) jest ich najmniej ze wszystkich grup. Wśród firm najstarszych w skupieniach 3 i 4 znajduje się 50,4% firm. Odsetek firm z tej grupy wiekowej jest największy w porównaniu z pozostałymi grupami. Tak więc orientacja na innowacje firm młodszych jest porównywalna z wynikami firm starszych. Daje to podstawy do odrzucenia hipotezy 3b, że **poziom orientacji na innowacje badanych firm jest większy w firmach młodszych**.

6.3.4. Wymiar kultura przedsiębiorczości

Wymiar kultura przedsiębiorczości opisują trzy zmienne obserwowalne. Dane statystyczne dla nich prezentuje tabela 6.12.

Średnie oceny zmiennych opisujących ten wymiar są na nieco wyższym poziomie niż w poprzednich dwóch wymiarach. Najniższą średnią ocenę w całej próbie ma ukierunkowanie systemu motywowania na podwyższenie przedsiębiorczości pracowników (2,97). Najwyżej została oceniona zmienna charakteryzująca kontakty przełożony–podwładny (średnia 3,82, mediana 4 i dominanta 5). Także odpowiedzialność podwładnych za realizację celów i zadań jest oceniona dość wysoko (3,63). Otrzymane dane są zgodne z wynikami empirycznej oceny wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w badanych małych firmach (podrozdział 5.3.3).

W tabeli 6.13 zawarte są dane odnośnie do czterech skupień wyodrębnionych za pomocą metody analizy skupień.

Średnia ocena nastawienia kultury organizacyjnej na przedsiębiorczość w całej próbie jest dość wysoka (3,48). W najliczniejszym skupieniu 1 ze średnią oceną

Tabela 6.12. Statystyki opisowe dla wymiaru kultura przedsiębiorczości

Zmienna	KP1	KP2	KP3
Średnia	3,63	3,82	2,97
Mediana	4,00	4,00	3,00
Dominanta	4,0	5,0	3,0
Odchylenie standardowe	1,045	1,196	1,179
Minimum	1,0	1,0	1,0
Maksimum	5,0	5,0	5,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych ($n=504$).

Tabela 6.13. Analiza skupień dla wymiaru kultura przedsiębiorczości

Parametr oceny	Skupienie				Cała próba
	1	2	3	4	
Liczba firm w skupieniu	150	127	114	113	504
KP1 (odpowiedzialność za cele i zadania)	3,66	4,28	3,04	3,47	3,63
KP2 (częstość, otwartość i życzliwość kontaktów kierownik–podwładny)	4,72	4,71	2,46	3,01	3,82
KP3 (motywowanie i zachęcanie do przedsiębiorczości)	2,44	4,24	1,66	3,58	2,97
Kultura przedsiębiorczości (KP1-KP3)	3,61	4,41	2,38	3,35	3,48

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych ($n=504$).

3,61 znajduje się 29,8% badanych firm. Nieco mniejsze, obejmujące 25,2% całej próby, skupienie 2 ma najwyższą średnią ocenę (4,41). Pozostałe firmy prawie po równo ulokowały się w skupieniach 3 i 4. Pierwsze z nich charakteryzuje się najmniejszą średnią oceną (2,38), w drugim jest ona na poziomie nieco mniejszym niż średnia dla całej próby.

Szczegółowe dane o uzyskanych dla zmiennych tego wymiaru wartościach przedstawia tabela 6.14.

Wyodrębnione skupienia zostały przeanalizowane pod względem minimalnych, maksymalnych i średnich wartości:

- w skupieniu 1 zmienna KP3 nie ma ocen 5, zmienna KP2 oceniona jest bardzo wysoko – od 3 do 5. Kierownictwo nie angażuje się mocno w motywowanie zachowań przedsiębiorczych, jednak często kontaktuje się z podwładnymi w sposób otwarty i życzliwy, stawiając na odpowiedzialność w realizacji celów i zadań,
- w skupieniu 2 zmienne w przypadku zmiennych KP1 i KP3 nie ma ocen 1 i 2, a zmienna KP2 ma wyłącznie oceny 4 i 5. Można przypuszczać, że częste, otwarte i życzliwe kontakty kierownictwa i podwładnych zachęcają do przedsiębiorczych zachowań i większej odpowiedzialności w wykonaniu powierzonych celów i zadań,
- w skupieniu 3 zmienna KP2 nie ma ocen 5, zmienna KP3 – ocen 4 i 5. System motywujący jest słaby, kontakty kierownik–podwładny niezbyt rozbudowane, co może powodować średni poziom odpowiedzialności pracowników za cele i zadania,
- w skupieniu 4 zmienna KP2 nie uzyskała ocen 5, zmienna KP3 z kolei ma dobry wynik – brakuje ocen 1 i 2. Dość dobry pod względem nastawienia na przedsiębiorczość system motywowania wspiera odpowiedzialność podwładnych za realizację celów i zadań, kontakty kierownictwa z podwładnymi nie są na wysokim poziomie.

Średnia ocena uzyskana dla całej próby dla omawianego wymiaru wynosi prawie 3,5 i jest wyższa niż w przypadku wymiarów przedsiębiorcze praktyki zarządzania oraz orientacja na innowacje. 1/4 badanych firm ma średnią ocenę

Tabela 6.14. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru kultura przedsiębiorczości

Zmienna	Skupienie											
	1 (150 firm)			2 (127 firm)			3 (114 firm)			4 (113 firm)		
	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.
KP1	1,0	5,0	3,66	3,0	5,0	4,28	1,0	5,0	3,04	1,0	5,0	3,47
KP2	3,0	5,0	4,72	4,0	5,0	4,71	1,0	4,0	2,46	1,0	4,0	3,01
KP3	1,0	4,0	2,44	3,0	5,0	4,24	1,0	3,0	1,66	3,0	5,0	3,58

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

prawie 4,5, co oznacza, że ich kultura organizacyjna posiada w znacznym stopniu cechy kultury przedsiębiorczej. W skupieniu z najniższą średnią (2,38) znajduje się 22,6% firm – należy zauważyć, że jest to jedyne skupienie, gdzie średnia jest poniżej 3. Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy 4, że **kultura organizacyjna badanych małych firm w znaczącym stopniu posiada cechy kultury przedsiębiorczej.**

Tabele 6.15 i 6.16 zawierają dane o strukturze skupień pod względem wielkości firm oraz ich wieku.

W skupieniu 3 (z najniższą średnią oceną kultury przedsiębiorczości) prawie 60% stanowią firmy najmniejsze (10-19). W skupieniu 4 (z drugą co do wielkości średnią) firm z tej grupy wielkości jest jeszcze więcej (65,5%), znacznie mniejszy natomiast jest udział jednostek z drugiej grupy wielkościowej (20-29). Skupienie 1 swoją strukturą przypomina skupienie 3. Skupienie 2 charakteryzujące się największą średnią oceną ma w swoim składzie największy z pozostałych skupień udział firm największych (40-49) – 21,3% i najmniejszy – firm z pierwszej kategorii wielkości (10-19).

Tabela 6.15. Analiza struktury skupień dla wymiaru kultura przedsiębiorczości ze względu na wielkość firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	10-19 (296)			20-29 (93)			30-39 (41)			40-49 (74)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)
1 (150)	88	58,7	29,8	33	22,0	35,5	12	8,0	29,2	17	11,3	23,0
2 (127)	67	52,7	22,6	18	14,2	19,3	15	11,8	36,6	27	21,3	36,5
3 (114)	67	58,8	22,6	26	22,8	28,0	7	6,1	17,1	14	12,3	18,9
4 (113)	74	65,5	25,0	16	14,1	17,2	7	6,2	17,1	16	14,2	21,6

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.16. Analiza struktury skupień dla wymiaru kultura przedsiębiorczości ze względu na wiek firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	2-9 (149)			10-14 (83)			15-19 (109)			Ponad 20 (163)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)
1 (150)	40	26,7	26,9	28	18,7	33,7	30	20,0	27,5	52	34,6	31,9
2 (127)	41	32,3	27,5	24	18,9	28,9	24	18,9	22,0	38	29,9	23,3
3 (114)	30	26,3	20,1	18	15,8	21,7	31	27,2	28,5	35	30,7	21,5
4 (113)	38	33,6	25,5	13	11,5	15,7	24	21,3	22,0	38	33,6	23,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Struktura grup wielkościowych ze względu na układ firm w poszczególnych skupieniach przedstawia się następująco. Udział firm najmniejszych jest nieco większy w skupieniach 1 i 2 (z większymi ocenami) – 52,4%, a w skupieniu 4 (z najniższą oceną) jest ich mniej niż w pozostałych. Firmy z drugiej grupy wielkości (20-29) mają podobną strukturę, z tym, że ich odsetek w skupieniach 1 i 2 jest nieco większy (54,9%), a w skupieniu 4 znacznie mniejszy (17,2%). W trzeciej grupie wielkościowej (30-39) jeszcze większy odsetek firm ulokowany jest w skupieniach 1 i 2 (65,9%) – to najlepszy wynik ze wszystkich grup. Także w przypadku udziału firm w skupieniu 4 trzecia grupa wielkościowa ma najlepszy wynik – jedynie 17,1% badanych jednostek. Wśród firm największych w skupieniach 1 i 2 znalazło się 59,5% z nich, w skupieniu 4 jest ich także dość dużo – 21,6%, większy wynik mają tylko najmniejsze firmy. Tak więc wyższe oceny dla zmiennych opisujących wymiar kultura przedsiębiorczości uzyskały firmy większe, zatrudniające 30 i więcej osób. Oznacza to, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy 4a, że **kultura organizacyjna badanych firm jest bardziej przedsiębiorcza w firmach mniejszych.**

Struktura skupień ze względu na wiek firm jest przedstawiona w tabeli 6.16.

W skupieniu 2 (z najwyższą oceną) przeważają firmy najmłodsze (32,3%), firm najstarszych jest 29,9%, z dwóch pozostałych grup – po 18,9%. W skupieniu 1 (z oceną powyżej średniej dla całej próby) najwięcej jest przedstawicieli firm z najmłodszej (31,3%) i najstarszej (30,3%) grupy wiekowej. W skupieniu 3 (z najniższą oceną kultury przedsiębiorczości) przeważają firmy starsze: 30,7% jednostek w wieku 20 i więcej lat oraz 27,2% w wieku 15-19 lat. W skupieniu 4 (z oceną nieco mniejszą od średniej dla całej próby) jest tyle samo firm najmłodszych i najstarszych (po 33,6%), a przedstawicieli trzeciej grupy wiekowej (15-19) jest prawie dwukrotnie więcej niż z grupy drugiej (10-14).

Dokonano także analizy struktury grup wiekowych pod względem ulokowania firm w poszczególnych skupieniach. Firmy młodsze, z dwóch pierwszych grup wiekowych, mają wyższe oceny dla zmiennych wymiaru kultura przedsiębiorczości niż firmy starsze. W skupieniach 1 i 2 (z wyższymi ocenami) znajduje się 54,4% firm z pierwszej kategorii wiekowej, 62,6% – z drugiej, 49,5% – z trzeciej i 55,2% – z czwartej. Pod względem ocen uzyskanych w ramach tego wymiaru najlepiej prezentują się firmy w wieku 10-14 lat, jest ich najwięcej w skupieniach 1 i 2. Powyższe rozważania nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy 4b, że **kultura organizacyjna badanych firm jest bardziej przedsiębiorcza w firmach młodszych.**

6.3.5. Wymiar kompetencje kierownictwa

Do oceny poziomu kompetencji kierownictwa firm uczestniczących w badaniu wykorzystano sześć zmiennych obserwowalnych (tab. 6.17).

W całej próbie badawczej najniżej ocenionymi są kompetencje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz sprzedaży i marketingu – po 3,13. Nie jest to

Tabela 6.17. Statystyki opisowe dla wymiaru kompetencje kierownictwa

Zmienna	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
Średnia	3,36	3,13	3,49	3,63	3,13	3,82
Mediana	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Dominanta	4	3	4	4	3	4
Odchylenie standardowe	0,963	0,950	1,053	1,007	0,991	1,041
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maksimum	5	5	5	5	5	5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

bardzo niski poziom, jednak należy zauważyć, że obydwie te kompetencje są bardzo ważne w koncepcji zarządzania przedsiębiorczego. Niedostateczna wiedza i umiejętności oraz niewłaściwa postawa kierownictwa w realizacji zadań związanych z zarządzaniem personelem znacznie utrudni budowę lojalnej, kreatywnej, zmotywowanej załogi oraz ciągły jej rozwój. Niewystarczające kompetencje w sferze sprzedaży i marketingu nie pozwolą na nawiązanie odpowiednich relacji z interesariuszami i zapewnienie stabilnej pozycji konkurencyjnej. Najwyższą ocenę uzyskała kompetencja przedsiębiorczość – 3,82. Z jednej strony jest to bardzo pozytywny fakt, z drugiej zaś warto się zastanowić nad tym, co *de facto* ocenili respondenci: kompetencję czy sposób zachowania. W badaniach pilotażowych zauważono, że oceny tej kompetencji dokonywano najszybciej z pozostałych. Respondenci z góry zakładali, że są przedsiębiorczy. Kiedy zostali zapytani, czy wiedzą, co oznacza bycie przedsiębiorczym, czy posiadają przedsiębiorcze, kreatywne umiejętności i czy prezentują tę postawę w codziennych zachowaniach, ocena prawie we wszystkich przypadkach była zmniejszana. To świadczy, że z trzech składników kompetencji ocena dotyczyła jednego – postawy. Zdecydowano się jednak zostawić w kwestionariuszu tę kompetencję bez dodatkowego opisu, w tym przypadku bowiem mocna postawa przedsiębiorcza może zastąpić brak wiedzy i umiejętności. Pozostałe trzy kompetencje uzyskały także dość wysokie oceny: analiza konkurencji – 3,63, budowa relacji z klientami – 3,49, ocena wyników działalności firmy – 3,36. Porównanie tych rezultatów z wynikami empirycznej oceny wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w badanych małych firmach (podrozdział 5.3.3) nie wykazało jakichś sprzeczności.

Za pomocą metody analizy skupień w badanej próbie wyodrębniono cztery skupienia (tab. 6.18).

Średnia ocena dla wymiaru kompetencje kierownictwa w całej próbie wynosi 3,43. Najwięcej firm (41,1%) znajduje się w skupieniu 1 ze średnią oceną 3,32. Kolejne 33,5% firm stanowią skupienie 4 z oceną 3,97. Tak więc w dwóch skupieniach z największymi średnimi ocenami ulokowanych jest prawie 3/4 badanych

Tabela 6.18. Analiza skupień dla wymiaru kompetencji kierownictwa

Parametr oceny	Skupienie				Cała próba
	1	2	3	4	
Liczba firm w skupieniu	207	104	24	169	504
KK1 (ocena wyników działalności firmy)	3,55	3,06	1,13	3,63	3,36
KK2 (zarządzanie zasobami ludzkimi)	2,94	3,13	1,17	3,65	3,13
KK3 (budowa relacji z klientami)	2,95	3,74	1,67	4,25	3,49
KK4 (analiza konkurencji)	3,57	3,20	1,54	4,26	3,63
KK5 (sprzedaż i marketing)	2,71	3,17	1,13	3,92	3,13
KK6 (przedsiębiorczość)	4,24	2,64	3,17	4,14	3,82
Kompetencje kierownictwa (KK1-KK6)	3,32	3,16	1,63	3,97	3,43

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

jednostek. Najmniej firm jest w skupieniach z niższymi ocenami: w skupieniu 3 z oceną najniższą 1,63 – 4,8% firm oraz w skupieniu 2 z oceną 3,16 – 20,6%. W skupieniach 3 i 4 pojawiły się oceny powyżej 4, czego nie było w przypadkach poprzednich wymiarów. To, a także wysokie średnie oceny uzyskane dla wszystkich zmiennych oznaczają, że kierownicy badanych firm dość wysoko oceniają posiadane kompetencje.

Szczegółowe informacje odnośnie do zmiennych omawianego wymiaru zawarto w tabeli 6.19.

Wyniki analizy wartości przedstawionych w tabeli 6.19:

- w skupieniu 1 jedynie zmienna KK6 nie ma ocen 1. Ma ona najwyższą średnią ocenę, biorąc pod uwagę wszystkie skupienia. Jest to skupienie z drugą co do wielkości średnią oceną kompetencji kierownictwa dla całej próby. Oprócz

Tabela 6.19. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru kompetencji kierownictwa

Zmienna	Skupienie											
	1 (207 firm)			2 (104 firmy)			3 (24 firmy)			4 (169 firm)		
	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.
KK1	1	5	3,55	1	5	3,06	1	2	1,13	1	5	3,63
KK2	1	5	2,94	1	5	3,13	1	3	1,17	1	5	3,65
KK3	1	5	2,95	2	5	3,74	1	5	1,67	3	5	4,25
KK4	1	5	3,57	1	5	3,20	1	4	1,54	3	5	4,26
KK5	1	5	2,71	1	5	3,17	1	2	1,13	2	5	3,92
KK6	2	5	4,24	1	4	2,64	1	5	3,17	2	5	4,14

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

przedsiębiorczości wysoko (ponad 3,5) ocenione są kompetencje w zakresie oceny wyników działalności firmy oraz analizy konkurencji;

- w skupieniu 2 zmienna KK3 nie uzyskała ocen 1, a zmienna KK6 – ocen 5. To jest jedyne skupienie, gdzie średnia ocena przedsiębiorczości jest poniżej 3. Kadra kierownicza najlepiej oceniła kompetencje w zakresie budowy relacji z klientami;
- w skupieniu 3, z najniższą średnią oceną, w przypadku dwóch zmiennych KK1 i KK5 ukazały się wyłącznie oceny 1 i 2, co oznacza wyraźny brak kompetencji w bardzo ważnych obszarach – ocena wyników działalności firmy oraz sprzedaż i marketing. Niewiele lepiej jest w przypadku zmiennej KK2, gdzie nie ma ocen 4 i 5. Wszystkie zmienne, z wyjątkiem KK6 nie osiągnęły średniej oceny na poziomie 2;
- w skupieniu 4 wszystkie zmienne mają średnią ocenę powyżej 3,6. Zmienne KK3 i KK4 mają oceny w skali od 3 do 5, zmienne KK5 i KK6 – od 2 do 5. Największe średnie oceny mają zmienne KK3 i KK4, co świadczy o wysokich kompetencjach w zakresie współpracy z otoczeniem. Można powiedzieć, że kadra kierownicza w tym skupieniu posiada zrównoważony zestaw kompetencji.

Reasumując, należy podkreślić, że respondenci dość wysoko ocenili posiadane kompetencje. Średnia ocena uzyskana dla całej próby wynosi prawie 3,5. Tylko jedno skupienie, liczące jedynie 24 jednostki (niecałe 5% badanej próby), ma średnią ocenę poniżej 2. Istnieją więc podstawy do odrzucenia hipotezy 5, zakładającej, że **poziom kompetencji kierownictwa badanych małych firm jest niewysoki**.

W tabelach 6.20 i 6.21 przedstawiono dane o strukturze skupień pod względem wielkości firm oraz ich wieku.

Tak jak w przypadku poprzednich analizowanych wymiarów, we wszystkich skupieniach ponad połowę stanowią firmy najmniejsze (10-19), jest to prawdopodobnie wynikiem ich większej liczebności w badanej próbie. W skupieniu 3

Tabela 6.20. Analiza struktury skupień dla wymiaru kompetencje kierownictwa ze względu na wielkość firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	10-19 (296)			20-29 (93)			30-39 (41)			40-49 (74)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)
1 (207)	111	53,6	37,5	37	17,9	39,8	20	9,7	48,8	39	18,8	52,7
2 (104)	60	57,7	20,3	23	22,1	24,7	6	5,8	14,6	15	14,4	20,3
3 (24)	17	70,8	5,7	4	16,7	4,3	2	8,3	4,9	1	4,2	1,3
4 (169)	108	63,9	36,5	29	17,2	31,2	13	7,7	31,7	19	11,2	25,7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.21. Analiza struktury skupień dla wymiaru kompetencje kierownictwa ze względu na wiek firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	2-9 (149)			10-14 (83)			15-19 (109)			Ponad 20 (163)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)
1 (207)	58	28,0	38,9	32	15,5	38,6	44	21,2	40,4	73	35,3	44,8
2 (104)	30	28,8	20,1	10	9,6	12,0	23	22,1	21,1	41	39,4	25,1
3 (24)	5	20,8	3,4	6	25,0	7,2	6	25,0	5,5	7	29,2	4,3
4 (169)	56	33,1	37,6	35	20,7	42,2	36	21,3	33,0	42	24,9	25,8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

(z najmniejszą średnią oceną) jest ich ponad 70%. W skupieniu 4 (z największą średnią) najmniejszy udział mają firmy z trzeciej grupy wielkości (30-39). W skupieniach 1 i 2 firm z zatrudnieniem 10-19 osób jest nieco ponad 50%. W skupieniach 1, 2 i 4 najmniejszy udział mają firmy z trzeciej grupy wielkości (30-39), w skupieniu 3 – firmy największe.

Przeprowadzono także analizę struktury poszczególnych grup wielkościowych pod względem odsetka firm w każdym skupieniu. Najwięcej firm najmniejszych znajduje się w skupieniach z wyższymi ocenami: 37,5% w skupieniu 1 i 36,5% w skupieniu 4. W skupieniu 3 (z najniższą średnią oceną) jest ich najmniej – 5,7%, w porównaniu jednak z odsetkiem firm pozostałych grup to największy wynik. Firm z drugiej grupy wielkościowej (20-29) także najczęściej jest w skupieniach 1 (39,8%) i 4 (31,2%). Jedynie 4,3% z nich znajduje się w skupieniu 3. W trzeciej grupie pod względem wielkości (30-39) także występuje przewaga firm ze skupienia 1 (48,8%) i skupienia 4 (31,7%). Wśród firm największych (40-49) 52,7% jest usytuowanych w skupieniu 1, a 25,7% – w skupieniu 4. W skupieniu 3 jednostek tej wielkości jest jedynie 1,3% i to najmniejszy odsetek w porównaniu z firmami z innych grup. Można więc zauważyć, że w skupieniach 4 i 1 z wyższymi średnimi ocenami znajduje się 74% firm z pierwszej grupy wielkości, 71% – z drugiej, 80,5% – z trzeciej, 78,4% – czwartej. Należy tu jednak zwrócić uwagę na fakt, że wśród najmniejszych firm największy ich odsetek znajduje się w skupieniu 4 ze średnią oceną kompetencji 3,97. We wszystkich pozostałych grupach wielkości znacznie więcej firm tworzy skupienie 1 ze średnią 3,32. W skupieniu 3 z bardzo niską oceną kompetencji jest najmniej jednostek z największej grupy wielkościowej, porównywalna liczba z drugiej i trzeciej grupy i znacznie większa z grupy pierwszej. Powyższe rozważania nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy 5a, że **w badanych firmach poziom kompetencji kierownictwa jest wyższy w przypadku firm większych.**

Struktura skupień ze względu na wiek firm jest przedstawiona w tabeli 6.21.

W skupieniu 3 (z najniższą średnią oceną kompetencji kierownictwa) można zaobserwować niewielką przewagę firm najstarszych (29,2%), najmniej jest firm

najmniejszych (20%), firm z drugiej i trzeciej grup wielkości jest po 25%. W skupieniach 2 i 3 (z ocenami powyżej 3) struktura jest podobna: ponad 35% stanowią firmy największe, nieco mniej jest firm najmłodszych (około 28%), około 20% to firmy z trzeciej grupy wielkościowej. W skupieniu 4 (z oceną najwyższą) około 1/3 stanowią firmy najmłodsze, 24,9% – jednostki najstarsze i po około 20% – przedstawiciele drugiej i trzeciej grupy.

Analiza struktury grup wiekowych pod kątem ulokowania firm w poszczególnych skupieniach prezentuje się następująco. Kompetencje kierownictwa firm najmłodszych uzyskały dość wysokie oceny, 76,5% firm z tej grupy znajduje się w skupieniach 1 i 4 (z wyższymi ocenami). W drugiej grupie wiekowej (20-29) takich firm jest jeszcze więcej – 80,8% i to najlepszy wynik wśród wszystkich skupień. W dwóch starszych grupach wynik jest gorszy nawet od firm najmłodszych: w skupieniach 1 i 4 znajduje się 73,4% jednostek z trzeciej grupy wiekowej (15-19) oraz 70,6% jednostek najstarszych (wynik najgorszy ze wszystkich skupień). Także należy podkreślić, że 42,2% firm z drugiej grupy wiekowej oraz 37,6% firm z pierwszej grupy usytuowało się w skupieniu 4 (z oceną kompetencji kierownictwa blisko 4). Odsetek firm starszych jest w nim znacznie mniejszy: 73,4% firm z trzeciej grupy i 70,6% z czwartej. Uzyskane rezultaty dają podstawy do odrzucenia hipotezy 5b, że **w badanych firmach poziom kompetencji kierownictwa jest wyższy w przypadku firm starszych.**

6.3.6. Kategoria *wyniki firmy*

W koncepcyjnym modelu zarządzania przedsiębiorczego zakłada się analizę wpływu poszczególnych wymiarów na wyniki osiągane przez badane małe firmy. Respondenci oceniali wyniki dla każdej zmiennej w porównaniu z poprzednim rokiem w skali od 1 – „wynik znacznie gorszy niż w poprzednim roku” do 5 – „wynik znacznie lepszy niż w poprzednim roku”. Kategoria *wyniki firmy* została opisana za pomocą pięciu zmiennych obserwowalnych, których dane statystyczne prezentuje tabela 6.22.

Tabela 6.22. Statystyki opisowe dla kategorii *wyniki firmy*

Zmienna	WF1	WF2	WF3	WF4	WF5
Średnia	3,13	3,28	3,40	3,31	3,58
Mediana	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
Dominanta	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0
Odchylenie standardowe	0,993	0,848	0,947	0,777	0,663
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
Maksimum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Średnie oceny wszystkich zmiennych opisujących ten wymiar przekraczają 3 (w 5-stopniowej skali ocen pozycja 3 oznacza, że wynik pozostał taki sam jak w poprzednim roku). Najniższą średnią ocenę w całej próbie uzyskała zmienna zysk (3,13), co oznacza brak istotnych zmian w tej pozycji wyniku. Najwyżej została oceniona zmienna jakość produktów/usług (3,58) – firmy odnotowują tu pozytywne zmiany, chociaż niezbyt duże (ocena nie osiągnęła poziomu 4). Dbanie o jakość jest zgodne z ogólnie panującą opinią, że w małych firmach najbardziej liczy się jakość wykonanej pracy, produktów i usług, bo to właśnie te czynniki budują ich pozycję konkurencyjną. Także niewielkie pozytywne zmiany można zauważyć w przypadku zmiennych liczba klientów (ocena 3,40), pozycja konkurencyjna (3,31) i inwestycje (3,28). Można przypuszczać, że inwestycje w podniesienie jakości produktów i usług przyciągają nieco więcej klientów, co powoduje polepszenie pozycji konkurencyjnej i zwiększenie zysków. Co prawda, zmiany są nieduże, ale pozytywne.

W tabeli 6.23 zawarte są dane odnośnie do czterech skupień wyodrębnionych za pomocą metody analizy skupień.

Zmiany w osiągniętych przez badane firmy wynikach są raczej niewielkie (średnia ocena dla całej próby 3,34). Najwięcej firm znajduje się w skupieniu 3 ze średnią oceną 3,60. Niewielkie pozytywne zmiany w wynikach deklarują firmy z drugiego co do wielkości skupienia 4 (średnia 3,29). Najmniejsze jest skupienie 2, gdzie wyniki stanowiących go firm istotnie się polepszyły (średnia ocena 4,2). Jedynie firmy ze skupienia 1 (średnia ocena 2,59) odnotowały niewielkie pogorszenie wyników (ocena wyników poniżej 3 oznacza sytuację pomiędzy odpowiedziami „nieco się pogorszyły” a „pozostały bez zmian”).

Szczegółowe dane o uzyskanych dla zmiennych tej kategorii wartościach przedstawia tabela 6.24.

Wyodrębnione skupienia zostały przeanalizowane pod względem minimalnych, maksymalnych i średnich wartości:

Tabela 6.23. Analiza skupień dla kategorii wyniki firmy

Parametr oceny	Skupienie				Cała próba
	1	2	3	4	
Liczba firm w skupieniu	132	72	167	133	504
WF1 (zysk)	1,96	4,14	3,77	2,95	3,13
WF2 (inwestycje)	2,58	4,29	3,23	3,50	3,28
WF3 (liczba klientów)	2,43	4,29	4,02	3,11	3,40
WF4 (pozycja konkurencyjna)	2,76	4,13	3,35	3,36	3,31
WF5 (jakość produktu/usługi)	3,22	4,17	3,63	3,54	3,58
Wyniki firmy (WF1-WF5)	2,59	4,20	3,60	3,29	3,34

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.24. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla kategorii wyniku firmy

Zmienna	Skupienie											
	1 (132 firmy)			2 (72 firmy)			3 (167 firm)			4 (133 firmy)		
	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.	Min.	Max.	Śr.
WF1	1,0	3,0	1,96	3,0	5,0	4,14	3,0	5,0	3,77	1,0	4,0	2,95
WF2	1,0	4,0	2,58	4,0	5,0	4,29	1,0	5,0	3,23	3,0	5,0	3,50
WF3	1,0	4,0	2,43	3,0	5,0	4,29	3,0	5,0	4,02	1,0	5,0	3,11
WF4	1,0	4,0	2,76	3,0	5,0	4,13	2,0	5,0	3,35	2,0	5,0	3,36
WF5	2,0	4,0	3,22	2,0	5,0	4,17	3,0	5,0	3,63	2,0	5,0	3,54

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

- w skupieniu 1 żadna zmienna nie uzyskała oceny 5, w przypadku zmiennej WF1 nie ma także oceny 4. Ocena każdej zmiennej oprócz WF5 (jakość) świadczy o pogorszeniu się wyników, a w przypadku zmiennej WF1 (zysk) nawet znacznie. Jest to skupienie z najniższą średnią oceną, pozycja stanowiących go firm jest raczej niestabilna;
- w skupieniu 2 (z najwyższą średnią oceną wyników) żadna zmienna nie ma ocen 1, w przypadku zmiennych WF1, WF3 i WF4 nie ma także ocen 2, a zmienna KP2 uzyskała wyłącznie oceny 4 i 5. Firmy z tego skupienia deklarują pozytywne, znaczne zmiany we wszystkich kategoriach wyników (oceny powyżej 4);
- w skupieniu 3 jedynie zmienna WF2 posiada oceny w skali od 1 do 5, zmienna WF4 – w skali od 2 do 5, pozostałe zmienne w skali od 3 do 5. Wyniki firm w stosunku do poprzedniego roku polepszyły się niezbyt znacząco, ale we wszystkich pozycjach;
- w skupieniu 4 zmienna WF1 nie uzyskała ocen 5, zmienne WF4 i WF5 nie mają ocen 1, a zmienna WF2 nie ma ocen 1 i 2. W firmach tego skupienia niewielkie pozytywne zmiany wyników wystąpiły we wszystkich pozycjach oprócz zysku (choć średnia 2,95 to wynik bliski sytuacji braku zmian).

Średnia ocena uzyskana dla całej próby dla kategorii wyniku firmy wynosi 3,34, co świadczy o niewielkich, ale dodatnich zmianach w każdej pozycji wyników. 14,53% firm deklaruje dość istotne pozytywne zmiany ze średnią ocen w każdej pozycji wyników powyżej 4. Największa liczba badanych jednostek deklaruje niewielkie dodatnie zmiany, średnie oceny wszystkich pozycji są powyżej 3. Jednak dość duży odsetek firm (26,2%) odnotowuje pogorszenie się wyników w stosunku do poprzedniego roku. Co prawda, nie są to drastyczne spadki, w większości pozycji średnia ocena jest na poziomie 2,5 i wyżej, jednak najbardziej niepokojąca jest bardzo niska ocena pozycji „zysk” – 1,96. Nie ma więc

podstaw do odrzucenia hipotezy 6 zakładającej, że **wyniki badanych małych firm nie uległy znaczącym zmianom w stosunku do poprzedniego roku.**

Tabele 6.25 i 6.26 zawierają dane o strukturze skupień pod względem wielkości firm oraz ich wieku.

W skupieniu 1 (z najniższą średnią oceną wyników) ponad 60% stanowią firmy najmniejsze (10-19). Więcej jest ich tylko w skupieniu 4 (z nieco większą średnią) – 66,2%. Skupienie 2 charakteryzuje się większym udziałem w porównaniu z innymi skupieniami firm z drugiej grupy wielkości, a skupienie 3 – firm z grup trzeciej i czwartej.

Analizie została poddana struktura grup wielkościowych ze względu na układ firm w poszczególnych skupieniach. Firmy najmniejsze najczęściej się lokowały w skupieniach 3 i 4 (ze średnimi ocenami 3,60 i 3,29). Jest ich dość mało w skupieniu 4 (ze średnią 4,20), dość dużo natomiast w skupieniu 1 (z oceną 2,59) – 27%. Firmy z drugiej grupy wielkości (20-29) mają podobną strukturę, z tą różnicą, że ich odsetek w pierwszym skupieniu jest nieco mniejszy (23,7%), a w drugim większy (18,3%). W trzeciej grupie wielkościowej (30-39) podobny do poprzednich dwóch grup wielkości układ ma miejsce w przypadku skupień 1 i 2, natomiast znacznie więcej jest ich w skupieniu 3, a mniej w skupieniu 4. Firmy

Tabela 6.25. Analiza struktury skupień dla kategorii wyniki firmy ze względu na wielkość firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	10-19 (296)			20-29 (93)			30-39 (41)			40-49 (74)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wl)
1 (132)	80	60,6	27,0	22	16,7	23,7	11	8,3	26,8	19	14,4	25,7
2 (72)	37	51,4	12,5	17	23,6	18,3	7	9,7	17,1	11	15,3	14,9
3 (167)	91	54,5	30,7	31	18,6	33,3	17	10,2	41,5	28	16,8	37,8
4 (133)	88	66,2	29,7	23	17,3	24,7	6	4,5	14,6	16	12,0	21,6

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Tabela 6.26. Analiza struktury skupień dla kategorii wyniki firmy ze względu na wiek firm

Skupienie	Wielkość firm (liczba zatrudnionych osób)											
	2-9 (149)			10-14 (83)			15-19 (109)			Ponad 20 (163)		
	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)	L.f.	% z N(sk)	% z N(wk)
1 (132)	20	15,2	13,4	20	15,2	24,1	34	25,7	31,2	58	43,9	35,6
2 (72)	28	38,9	18,8	9	12,5	10,8	17	23,6	15,6	18	25,0	11,0
3 (167)	60	35,9	40,3	35	20,9	42,2	34	20,4	31,2	38	22,8	23,3
4 (133)	41	30,8	27,5	19	14,3	22,9	24	18,0	22,0	49	36,9	30,1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

największe w znacznej części usytuowane są w skupieniu 3 (37,8%), ale ponad 1/4 z nich znalazła się w skupieniu 1. Ich odsetek w skupieniu 4 jest najmniejszy. Szczegółowa analiza struktury grup wiekowych wykazała brak jakichkolwiek istotnych różnic pomiędzy mniejszymi a większymi firmami pod względem uzyskanych wyników. Oznacza to, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy 6a, według której **w badanych firmach lepsze wyniki w stosunku do poprzedniego roku mają firmy większe.**

Struktura skupień ze względu na wiek firm jest przedstawiona w tabeli 6.16.

W skupieniu 1 (z najniższą oceną) najwięcej jest firm najstarszych (43,9%), 1/4 stanowią firmy z trzeciej grupy wiekowej (15-19), po 15,2% – firmy z pierwszych dwóch grup wiekowych. W skupieniu 2 (z największą oceną) najwięcej jest przedstawicieli firm z najmłodszej grupy (38,9%), najmniej z grupy drugiej (12,5%). Firmy najmłodsze mają liczebną przewagę także w skupieniu 3, stanowią 35,9% należących do niego jednostek. Pozostałe grupy wiekowe w tym skupieniu mają do około 20% udziałów. W skupieniu 4 przeważają firmy najstarsze (36,9%) i najmłodsze (30,8%).

Dokonano także analizy struktury grup wiekowych pod względem ulokowania firm w poszczególnych skupieniach. Wśród firm najmłodszych większość znalazła się w skupieniu 3. Odsetek firm z drugiej grupy wiekowej także jest największy w skupieniu 3, jednak jest ich dość dużo w skupieniu 1. W każdym skupieniu 1 i 3 usytuowało się po 31,2% firm z trzeciej grupy. Firmy największe najwięcej przedstawicieli mają w skupieniu 1. Reasumując, w skupieniu 1 (z najniższą oceną wyników) jest tylko 13,4% firm z pierwszej grupy wiekowej i 24,1% – z drugiej. Firmy starsze lokowały się w nim znacznie częściej – jest w nim 31,2% jednostek z trzeciej grupy i aż 35,6% z czwartej. W skupieniu 4 (z największą oceną) zaobserwowano odwrotną sytuację: znajduje się tu 18,8% najmłodszych firm wobec 11,0% najstarszych. W skupieniach 3 i 4 (z ocenami 3,60 i 3,29) ulokowało się 67,8% firm z pierwszej grupy wiekowej, 65,1% – z drugiej, 51,25% – z trzeciej i 53,4% – z czwartej. Powyższe wyniki nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy 6b, czyli że **w badanych firmach lepsze wyniki w stosunku do poprzedniego roku mają firmy młodsze.**

6.3.7. Identyfikacja benchmarków w poszczególnych wymiarach

W wyniku analizy skupień można wytypować firmy, które osiągnęły największe wyniki w każdym z analizowanych wymiarów. Jako benchmarki zostały wybrane jednostki, które uzyskały oceny w wysokości co najmniej 90% od maksymalnie możliwej w danym wymiarze.

Wymiar **kultura przedsiębiorczości**. W tym wymiarze do grupy najlepszych firm, spełniających warunek zaliczenia do benchmarków, znajduje się najwięcej badanych jednostek – 49:

- przeważają firmy starsze: 2-9 lat – 18 firm, 10-14 lat – 7, 15-19 lat – 9, 20 i więcej lat – 15;

- więcej jest firm mniejszych: zatrudniających 10-19 osób – 22 firmy (19 zaczynało działalność jako mikrofirmy, 3 w tej samej kategorii wielkościowej), 20-29 osób – 7 (3 zaczynały działalność jako mikrofirmy, 4 w pierwszej kategorii wielkościowej), 30-39 osób – 9 (6 zaczynało działalność jako mikrofirmy, 2 w pierwszej kategorii wielkościowej, 1 – w tej samej kategorii), 40-49 osób – 11 (8 zaczynało działalność w pierwszej kategorii wielkościowej, 1 – w drugiej, 2 – w czwartej). Zdecydowana większość badanych jednostek (43) zwiększyła zatrudnienie od momentu rozpoczęcia działalności na rynku;
- 28 firm jest zarządzanych samodzielnie przez właściciela, w 19 wspomaga go zatrudniony menedżer, w 2 firmach zarządza menedżer, właściciel nie włącza się w proces zarządzania firmą.

Wymiar **kompetencje kierownictwa**. To druga pod względem liczebności najlepszych firm grupa, należy do niej 16 badanych jednostek:

- przeważają firmy młodsze: 2-9 lat – 6 firm, 10-14 lat – 4, 15-19 lat – 3, 20 i więcej lat – 3;
- więcej jest firm mniejszych: zatrudniających 10-19 osób – 7 firm (5 zaczynało działalność jako mikrofirmy, 2 w tej samej kategorii wielkościowej), 20-29 osób – 5 (2 zaczynały jako mikrofirmy, 3 w tej samej kategorii wielkościowej), 30-39 osób – 3 (2 zaczynały w pierwszej kategorii wielkościowej, 1 – w tej samej), 40-49 osób – 1 (zaczynała w pierwszej kategorii wielkościowej). Jak wykazują dane, 10 z 16 firm zwiększyło zatrudnienie od momentu rozpoczęcia działalności na rynku;
- najwięcej firm zarządzanych jest samodzielnie przez właściciela, w pozostałych wspomaga go zatrudniony menedżer.

Wymiar **orientacja na innowacje**. Grupę najlepszych firm stanowi 7 badanych jednostek:

- przeważają firmy młodsze: 2-9 lat – 4 firmy, 10-14 lat – 1, 15-19 lat – 0, 20 i więcej lat – 1;
- więcej jest firm mniejszych: zatrudniających 10-19 osób – 5 firm (wszystkie zaczynały działalność jako mikrofirmy), 20-29 osób – 1 (zaczynała jako mikrofirma), 30-39 osób – 0, 40-49 osób – 1 (zaczynała w pierwszej kategorii wielkościowej). Wszystkie firmy zwiększyły zatrudnienie od momentu rozpoczęcia działalności na rynku;
- firmy przeważnie są zarządzane samodzielnie przez właściciela, tylko w jednej z nich wspomaga go zatrudniony menedżer.

Wymiar **przedsiębiorcze praktyki zarządzania**. Jest to jedyna grupa, w której warunek zaliczenia do benchmarków nie spełniła ani jedna firma. Dlatego do grupy najlepszych firm dobrano badane jednostki, które osiągnęły poziom 80% od maksymalnie możliwej oceny w danym wymiarze. Jest ich 8:

- zdecydowaną przewagę mają firmy starsze: 2-9 lat – 0 firm, 10-14 lat – 1, 15-19 lat – 2, 20 i więcej lat – 5;

- nieco więcej jest firm mniejszych: zatrudniających 10-19 osób – 1 firma (zaczynała działalność w tej samej kategorii wielkościowej), 20-29 osób – 4 (3 zaczynały jako mikrofirmy, 1 – w pierwszej kategorii wielkościowej), 30-39 osób – 0, 40-49 osób – 3 (1 zaczynała działalność jako mikrofirma, 2 – w pierwszej kategorii wielkościowej). Tylko 1 firma nie zmieniła kategorii wielkościowej od momentu rozpoczęcia działalności na rynku;
- w odróżnieniu od poprzednich wymiarów, w 5 firmach zarządzanie odbywa się przy pomocy menedżera, w 1 firmie zarządza menedżer bez udziału właściciela, 2 firmy są zarządzane samodzielnie przez właściciela.

Na uwagę zasługuje fakt, że w całej próbie tylko 1 firma (nr 429) znalazła się wśród benchmarków w każdym wymiarze zarządzania przedsiębiorczego. Jest to firma, która prowadzi działalność handlowo-usługową w gminie Konopnica koło Lublina. Funkcjonuje na rynku od 1995 r., rozpoczęła działalność w pierwszej kategorii wielkościowej (10-19 osób), obecnie zatrudnia ponad 40 osób. Prowadzi działalność na rynku krajowym. Jest zarządzana samodzielnie przez właściciela.

Kategoria **wyniki firmy**. Poziom 90% maksymalnej oceny osiągnęło 7 firm:

- firmy są zróżnicowane pod względem wieku: 2-9 lat – 3 firmy, 10-14 lat – 1, 15-19 lat – 2, 20 i więcej lat – 1;
- nieco więcej jest firm mniejszych: zatrudniających 10-19 osób – 4 firmy (2 zaczynały działalność jako mikrofirmy, 2 – w tej samej kategorii wielkościowej), 20-29 osób – 1 (zaczynała działalność jako mikrofirma), 30-39 osób – 0, 40-49 osób – 2 (obie zaczynały działalność w pierwszej kategorii wielkościowej). 2 firmy nie zmieniły kategorii wielkościowej od momentu rozpoczęcia działalności na rynku;
- występuje prawie równy podział firm pod względem sposobu zarządzania: 4 firmy są zarządzane samodzielnie przez właściciela, w 3 firmach zarządzanie odbywa się z pomocą menedżera.

Czy firmy, które deklarują najlepsze wyniki, są zarządzane w sposób przedsiębiorczy? Świadczyłyby o tym wysokie wyniki osiągane w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego. Badane jednostki w każdym wymiarze podzielono na cztery grupy:

1) **B**: benchmarki, firmy, które osiągnęły co najmniej 90% możliwego do uzyskania wyniku w danym wymiarze,

2) **BD**: bardzo dobre, firmy, które osiągnęły wynik co najmniej 60% możliwego do uzyskania wyniku i mniej niż 90%;

3) **ŚR**: średnie, firmy, które osiągnęły wynik od 30% do 60% możliwego do uzyskania wyniku;

4) **SŁ**: słabe, firmy, które osiągnęły mniej niż 30% możliwego do uzyskania wyniku.

W tabeli 6.27 została przedstawiona pozycja najlepszych firm pod względem wyników w każdym z badanych wymiarów. W ostatnim wierszu zamieszczono

Tabela 6.27. Oceny najlepszych pod względem wyników firm w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego

Nr firmy	% wyniku	Kultura przedsiębiorczości	Kompetencje kierownictwa	Orientacja na innowacje	Przedsiębiorcze praktyki zarządzania
220	100	BD	BD	BD	BD
429	96	B	B	B	BD
105	96	BD	B	B	ŚR
221	96	B	BD	B	ŚR
42	92	BD	ŚR	BD	BD
340	92	B	BD	BD	ŚR
148	92	BD	BD	ŚR	ŚR
383	92	BD	BD	BD	ŚR

Źródło: opracowanie własne.

dane odnośnie do firmy, która jest zaliczana do grupy najlepszych w każdym wymiarze.

Można zauważyć, że firma, która ma jako jedyna maksymalnie możliwy wynik, należy do kategorii firm bardzo dobrych w każdym wymiarze. W żadnym nie jest benchmarkiem, w żadnym też nie jest w kategorii firm średnich. Benchmark pod względem wyników (nr 220) to firma handlowa funkcjonująca od 2012 r. w Lublinie. Powstała jako mikrofirma, obecnie znajduje się w pierwszej kategorii wielkościowej (10-19 zatrudnionych). Działa na rynku międzynarodowym, jest zarządzana samodzielnie przez właściciela.

Uzyskane wyniki świadczą, że zarządzanie w sposób przedsiębiorczy ma wpływ na uzyskiwane przez badane firmy wyniki. Wśród najlepszych firm, deklarujących polepszenie się lub znaczne polepszenie się wyników w każdej z analizowanych kategorii (zysk, inwestycje, liczba klientów, pozycja konkurencyjna, jakość produktów/usług), nie ma ani jednej z grupy firm słabych w żadnym wymiarze zarządzania przedsiębiorczego. W najlepszej firmie wymiary te są zrównoważone, żaden nie ma oceny poniżej 60%. Oznaczać to może, że najlepszy wynik uzyskuje się wtedy, kiedy wszystkie wymiary zarządzania przedsiębiorczego są bardzo dobrze rozwinięte, a ich współdziałanie wyzwała efekt synergii.

6.4. Model strukturalny określający relacje wymiarów zarządzania przedsiębiorczego i wyników firm

6.4.1. Modelowanie strukturalne SEM

Do zbadania zależności pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego a wynikami małych firm biorących udział w badaniu wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (*structural equation modeling* – SEM). Technika ta znajduje zastosowanie w coraz większej liczbie specjalności naukowych. Jedną

z przyczyn rosnącej jej popularności jest możliwość precyzyjnej, wielowymiarowej analizy danych empirycznych.

Model to konstrukcja, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy, zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu⁸⁸¹. Model ekonomiczny to hipotetyczna konstrukcja obejmująca układ założeń przyjętych dla uchwycenia najistotniejszych cech i zależności występujących w danym procesie ekonomicznym⁸⁸². Modelowanie to tworzenie modeli układów lub zjawisk fizycznych, służące celom badawczym⁸⁸³. Modele tworzone są także po to, by przy pomocy narzędzi statystycznych móc zweryfikować stawiane przez badacza założenia⁸⁸⁴.

W prezentowanej pracy utworzono model obejmujący cztery wymiary zarządzania przedsiębiorczego oraz wyniki firm. Spośród wielu potencjalnych cech charakteryzujących badany obszar wybrano najistotniejsze. Ze względu na stopień skomplikowania modelu do wyznaczenia wpływu poszczególnych zmiennych objaśniających na zmienne objaśniane posłużono się modelowaniem z wykorzystaniem równań strukturalnych.

Model równań strukturalnych jest wykorzystywany do testowania hipotetycznie założonych związków między zmiennymi obserwowanymi i/lub zmiennymi latentnymi zarówno w badaniach (*quasi*-)eksperymentalnych, jak i nieeksperymentalnych. Modelowanie z użyciem SEM to przede wszystkim metoda pozwalająca potwierdzać modele, a nie dokonywać ich eksploracji. Podstawą modelowania strukturalnego jest model bazujący na zbiorze hipotez badawczych wyprowadzonych z teorii. Model równań strukturalnych stanowi system logicznie powiązanych twierdzeń o współlistnieniu lub następstwie danego zjawiska. R. Konarski pisze, że model będący formalizacją kluczowych elementów teorii powstaje w rezultacie syntezy wiedzy teoretycznej i dotychczasowych wyników empirycznych, dotyczących badanego procesu substancywnego. By dokładnie opisać analizowany zbiór obserwacji, model musi być wystarczająco złożony. Jednak modele złożone mają małą moc wyjaśniającą w porównaniu z modelami prostymi, które można łatwo interpretować. Proste modele są zgodne z zasadą brzytwy Ockhama: w wyjaśnieniach zjawisk należy przyjmować minimum koniecznych założeń⁸⁸⁵.

⁸⁸¹ *Model*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/model;2484153.html> [dostęp: 30.07.2018].

⁸⁸² *Model ekonomiczny*, [hasło w:] *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/model.html> [dostęp: 30.07.2018].

⁸⁸³ *Modelowanie*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/modelowanie.html> [dostęp: 30.07.2018].

⁸⁸⁴ Modele mogą być weryfikowane z wykorzystaniem: regresji prostej, wielorakiej, nieliniowej, logistycznej. Zob. A. Stanisławski, *Przystępny kurs statystyki. Z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 2: *Modele liniowe i nieliniowe*, wstęp R. Tadeusiewicz, wyd. 2 zm. i popr., StatSoft, Kraków 2007.

⁸⁸⁵ R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15-17.

Modelowanie z wykorzystaniem SEM ma następujące zalety⁸⁸⁶:

- możliwość stawiania szczegółowych hipotez badawczych i dokonania ich weryfikacji;
- wykonywane analiz opartych o wcześniejsze badania teoretyczne;
- jednoczesne pokazanie wpływów zmiennych egzogenicznych na zmienną lub zmienne endogeniczne;
- dokonanie oceny mierników jakości modelu (miar i indeksów dopasowania);
- możliwość badania złożonych relacji między zmiennymi;
- możliwość dokonania pomiaru zmiennych nieobserwowalnych.

Modelowanie z wykorzystaniem SEM składa się z następujących etapów⁸⁸⁷:

1. Specyfikacja i identyfikacja modelu – określenie relacji na podstawie teorii, najpierw w formie wykresu ścieżkowego, a potem za pomocą zbioru równań strukturalnych.

2. Oszacowanie modelu – dobór parametrów, dla których wartość pewnej funkcji dopasowania jest minimalna.

3. Ocena jakości modelu – zgodność otrzymanego modelu z zaobserwowanym zbiorem danych, a także zgodność otrzymanych wartości parametrów z dostępną wiedzą teoretyczną dotyczącą analizowanego procesu.

4. Respecyfikacja modelu – związana z wprowadzeniem do modelu modyfikacji; jej celem jest otrzymanie możliwie prostego modelu, który pozwala na dokładne wyjaśnienie zaobserwowanych relacji i możliwość jego zinterpretowania w odniesieniu do teorii analizowanego procesu.

Modelowanie równań strukturalnych jest związane z opracowaniem schematu, dzięki któremu można w wizualny sposób zaprezentować analizowane zjawiska oraz zależności między nimi (wykres ścieżkowy). Model składa się z elementów, których formę graficzną i opis przedstawiono w tabeli 6.28.

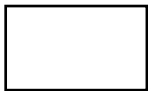
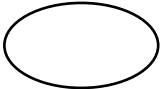

Zmienne obserwowalne wynikają bezpośrednio z analizowanego zbioru danych (np. pochodzących z badania ankietowego). Zmienne nieobserwowalne (latentne) to takie zmienne, których nie można bezpośrednio zmierzyć. Zmienne latentne dzielą się na zmienne egzogeniczne (ζ) – nie zależą od innych zmiennych w modelu oraz zmienne endogeniczne (η) – są kształtowane przez inne zmienne zawarte w modelu⁸⁸⁸. Na potrzeby modelowania SEM jest zatem wykorzystywany model pomiarowy (*measurement model*) i model strukturalny (*structural model*). Dodatkowym elementem są także składniki losowe (δ , ϵ), które określają tę część zmienności modelowanego zjawiska, którego nie są w stanie wyjaśnić inne zmienne w modelu.

⁸⁸⁶ M. Lipowski, *Multikanalowość dystrybucji usług w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2016, s. 179.

⁸⁸⁷ R. Konarski, op. cit., s. 59-61.

⁸⁸⁸ D.R. Mańkowski, *Modele równań strukturalnych SEM w badaniach rolniczych*, Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin – Państwowy Instytut Badawczy, Radzików 2013, s. 44.

Tabela 6.28. Elementy składowe modelu (wykresu ścieżkowego)

Element	Opis
	Prostokąt jest oznaczeniem zmiennej obserwowalnej, wynikającej bezpośrednio z wykonanego badania. Nazwa tej zmiennej (najczęściej w skróconej wersji) jest umieszczona wewnątrz prostokąta.
	Elipsa jest oznaczeniem zmiennej nieobserwowalnej (latentnej). Jej nazwa (określona przez badacza) zapisana jest wewnątrz elipsy.
	Strzałka to graficzna prezentacja zależności przyczynowo-skutkowej, która występuje pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną. Za jej pomocą łączone są zmienne obserwowalne ze zmiennymi nieobserwowalnymi oraz wykonywane połączenia pomiędzy zmiennymi nieobserwowalnymi (tworzona jest struktura bazująca na badaniach literaturowych). Po wykonaniu modelowania każda strzałka posiadać będzie określoną wartość (współczynnik ścieżkowy). Dzięki tej wartości badacz jest w stanie określić kierunek oraz wartość siły oddziaływania w badanej relacji przyczynowo-skutkowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Bedyńska, M. Książek, *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 163-164.

Model w niniejszej pracy obejmuje 23 zmienne obserwowalne oraz 5 zmiennych latentnych, wśród których zmienną egzogeniczną stanowi wymiar kompetencje kierownictwa, pozostałe wymiary zarządzania przedsiębiorczego oraz kategoria wyniki firmy to zmienne endogeniczne.

Modelowanie może zostać przeprowadzone z wykorzystaniem jednej z metod: metoda największej wiarygodności (*maximum likelihood* – ML), metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów (*generalized least squares* – GLS), metoda asymptotycznie wolna od rozkładu (*asymptotically distribution-free* – ADF) i innych.

Na potrzeby modelowania wpływu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na wyniki firmy wyznaczono odpowiednie zmienne z badania ankietowego oraz dokonano ich zestawienia, bazując na przeglądzie literatury. Estymację parametrów przeprowadzono z wykorzystaniem metody ML⁸⁸⁹. W dalszej części pracy zostaną przedstawione wyniki analiz – wyznaczone parametry oraz wybrane miary i indeksy dopasowania.

Do modelu zostały dobrane zmienne, których skośność oraz kurtoza zawierały się w przedziale [-1; 1]. Wynika to z wytycznych do modelowania

⁸⁸⁹ S. Bedyńska, M. Książek op. cit., s. 180. Więcej na temat metody największej wiarygodności zob. R. Konarski, op. cit., s. 297-308.

z wykorzystaniem metody ML⁸⁹⁰. Elementy składowe modelu zaprezentowano w tabeli 6.1, charakteryzujące je statystyki opisowe zostały przedstawione w Załączniku 2. Badanie wykonano na próbie 504 małych firm Lubelszczyzny. W modelu występują 23 zmienne, co oznacza, że iloraz przypadków do zmiennych wynosi około 22. Zastosowanie modelowania strukturalnego wymaga spełnienia rygorystycznych założeń metodycznych, do których należy m.in. właściwa liczebność próby, odpowiadająca liczbie zmiennych⁸⁹¹. W przypadku modeli opartych na większych próbach, z większą liczbą przypadków na zmienną, są większe szanse na trafne dopasowanie modelu do danych. Wśród badaczy nie ma zgody co do minimalnej wielkości próby i liczby przypadków na zmienną⁸⁹². Prowadzenie badań zaleca się jednak na próbach liczących nie mniej niż 200 przypadków, przy co najmniej 15-20 przypadkach przypadających na jedną zmienną. R.B. Kline pisze, że przy testowaniu nawet stosunkowo małych modeli mogą być potrzebne minimalne próbki o wielkości 400-500 przypadków. Idealny stosunek wielkości przypadków do liczby zmiennych to 20 : 1⁸⁹³. Wymóg ten w prezentowanych badaniach jest spełniony.

Co bardzo istotne, wybrane do modelu zmienne nie zawierały żadnych braków danych. Nie było zatem konieczności uzupełnienia danych⁸⁹⁴ na potrzeby modelowania, co oznacza, że model bazuje bezpośrednio na odpowiedziach respondentów.

Wynikiem analiz jest uzyskanie wartości współczynników, które można podzielić na niestandardyzowane i standardyzowane. Współczynniki ścieżkowe niestandardyzowane wskazują, o ile jednostek zmieni się wartość zmiennej objaśnianej, gdy wartość zmiennej objaśniającej wzrośnie o jedną jednostkę. Współczynniki ścieżkowe standardyzowane informują, o ile swoich odchyłeń standardowych zmieni się wartość zmiennej objaśnianej, gdy wartość zmiennej objaśniającej wzrośnie o jedno jej odchylenie standardowe. Uzyskane współczynniki mogą przyjąć wartości dodatnie lub ujemne, a sama wartość pokazuje siłę oddziaływania (wpływ) zmiennej objaśnianej na zmienną objaśnianą⁸⁹⁵. Analizie poddawana jest także istotność statystyczna współczynników ścieżkowych. W pracy przyjęto graniczną wartość istotności statystycznej wynoszącą 0,05. Do dalszych rozważań przyjmowano wyłącznie współczynniki ścieżkowe osiągające wartość

⁸⁹⁰ Zob. więcej: S. Bedyńska, M. Książek, op. cit., s. 180.

⁸⁹¹ A. Sagan, *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2003, s. 151-152.

⁸⁹² E.J. Wolf, K.M. Harrington, S.L. Clark, M.W. Miller, *Sample size requirements for structural equation models. An evaluation of power, bias, and solution propriety*, „Educational and Psychological Measurement” 2013, vol. 73, iss. 6, s. 913-934.

⁸⁹³ R.B. Kline, *Principles and practice of structural equation modeling*, wyd. 3, Guilford Press, New York-London 2011, s. 11-12.

⁸⁹⁴ Więcej na temat brakujących danych i metod ich imputacji zob. R. Konarski, op. cit., s. 99-122.

⁸⁹⁵ S. Bedyńska, M. Książek, op. cit., s. 167.

istotności statystycznej mniejszą od 0,05. Takie wartości oznaczano **. Dodatkowo osiągnięcie statystycznej istotności mniejsze od 0,001 oznaczano ***. Trzy gwiazdki informują o bardzo dużym prawdopodobieństwie (90%), że identyfikowana zależność między dwoma czynnikami nie jest przypadkowa.

W wyniku modelowania z wykorzystaniem SEM dla zmiennych latentnych egzogenicznych otrzymuje się współczynniki korelacji wielokrotnej (*squared multiple correlations*) mówiące o procencie wyjaśnionej wariancji (R^2).

Połączenie pomiędzy zmiennymi może być realizowane w sposób bezpośredni oraz pośredni. Wielkość (kierunek oraz siła) bezpośredniego oddziaływania jest widoczna po oszacowaniu (wyestymowaniu) współczynników. Oddziaływanie pośrednie wynika z wpływu jednej zmiennej na drugą przez inne (inną) zmienne. Dzięki odpowiednim wyliczeniom badacz jest w stanie oszacować oddziaływanie pośrednie. Suma oddziaływań bezpośredniego i pośredniego daje oddziaływanie łączne (efekt łączny). W niniejszej pracy przedmiotem analizy są efekty bezpośrednie, pośrednie oraz łączne – niestandardyzowane oraz standardyzowane.

Uzupełnieniem do estymacji parametrów jest wyznaczenie miar i indeksów dopasowania. Możliwości sprawdzania jakości modelu jest wiele (wskaźniki). W prezentowanych badaniach wykorzystano następujące (wybrane) wskaźniki dopasowania⁸⁹⁶:

- miara RMSEA (*root mean square error of approximation*) – dla wartości mniejszych niż 0,05 można mówić o dobrym dopasowaniu, a dla wartości 0,05-0,08 – o dopasowaniu zadowalającym;
- CMIN/DF (statystyka testu dopasowania modelu podzielona przez liczbę stopni swobody);
- GFI (*goodness of fit index*);
- AGFI (*adjusted goodness of fit index*);
- NFI (*normed fit index*);
- IFI (*incremental fit index*);
- CFI (*comparative fit index*).

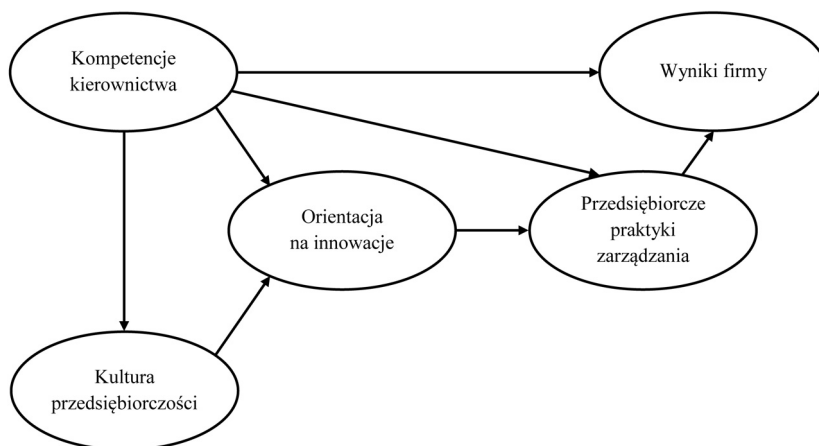
Analizy statystyczne i modelowanie zostały wykonane z wykorzystaniem oprogramowania IBM SPSS Statistics, IBM SPSS Amos⁸⁹⁷ i MS Excel.

6.4.2. Struktura i ocena modelu strukturalnego

W trakcie badania zależności pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego a wynikami firm wykonano i zweryfikowano wiele modeli, zwracając

⁸⁹⁶ Ibidem, s. 181-190.

⁸⁹⁷ Modelowanie z wykorzystaniem równań strukturalnych jest także wspierane m.in. przez następujące oprogramowanie: STATISTICA (https://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstsepath.html), LISREL (<http://www.ssicentral.com/lisrel>), dodatkowe pakiety do środowiska R (<https://www.r-project.org>), np. SEM: Structural Equation Models (<https://cran.r-project.org/web/packages/sem/index.html>).



Rysunek 6.1. Koncepcja modelu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

uwagę na ich zgodność z argumentami przedstawionymi w przeglądzie literatury. Modele te zawierały także inne powiązania między zmiennymi latentnymi, które mogłyby pomóc w odkryciu nowych lub niezauważonych podczas badań literaturowych potencjalnych związków. Modele tych nie przedstawiono w tej pracy, ponieważ nie potwierdzały istnienia zakładanych zależności pomiędzy zmiennymi latentnymi. Analizowane modele badano pod względem istotności statystycznej uzyskiwanych współczynników oraz mierników jakości modelu. W zdecydowanej większości przypadków powodem odrzucenia modelu był brak istotności statystycznej współczynników ścieżek.

Na rysunku 6.1 przedstawiono koncepcję modelu określającego relacje łączące poszczególne wymiary zarządzania przedsiębiorczego i wyniki badanych małych firm Lubelszczyzny, opracowanego na podstawie hipotez badawczych 7-13 (podrozdział 6.2).

W przyjętym modelu wykorzystano łącznie 23 zmienne mające niewielkie odstępstwo od rozkładu normalnego – zmienne, dla których, jak wspomniano wyżej, wartości skośności i kurtozy mieszczą się w zakresie $[-1; 1]$. Wartości skośności i kurtozy wykorzystanych w modelu zmiennych zostały przedstawione w Załączniku 3. Do pomiaru kompetencji kierownictwa wykorzystano 6 zmiennych, przedsiębiorczych praktyk zarządzania – 6, orientacji na innowacje – 3, kultury przedsiębiorczości – 3, wyników firmy – 5. Strukturę modelu badawczego na potrzeby modelowania SEM pokazano na rysunku 6.2.

Poniżej przedstawiono równania opisujące badane zależności przyczynowo-skutkowe w formie ogólnego zapisu oraz w formie zapisu macierzowego.

Podmodel pomiarowy dla zmiennych egzogenicznych:

$$x = \Lambda_x \xi + \delta$$

zapis macierzowy:

$$\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ x_6 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{x11} \\ \lambda_{x21} \\ \lambda_{x31} \\ \lambda_{x41} \\ \lambda_{x51} \\ \lambda_{x61} \end{bmatrix} [\xi_1] + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \end{bmatrix}$$

Podmodel pomiarowy dla zmiennych endogenicznych:

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

zapis macierzowy:

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \\ y_{10} \\ y_{11} \\ y_{12} \\ y_{13} \\ y_{14} \\ y_{15} \\ y_{16} \\ y_{17} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{y11} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{y21} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{y31} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{y42} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{y52} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{y62} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{y73} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{y83} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{y93} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{y103} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{y113} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{y123} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{y134} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{y144} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{y154} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{y164} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{y174} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \\ \varepsilon_{12} \\ \varepsilon_{13} \\ \varepsilon_{14} \\ \varepsilon_{15} \\ \varepsilon_{16} \\ \varepsilon_{17} \end{bmatrix}$$

Model – część strukturalna (zmiennie latentne):

$$\eta = B\eta + \Gamma\zeta + \zeta$$

zapis macierzowy:

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{32} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \beta_{43} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ \gamma_{21} \\ \gamma_{31} \\ \gamma_{41} \end{bmatrix} [\xi_1] + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \end{bmatrix}$$

gdzie⁸⁹⁸:

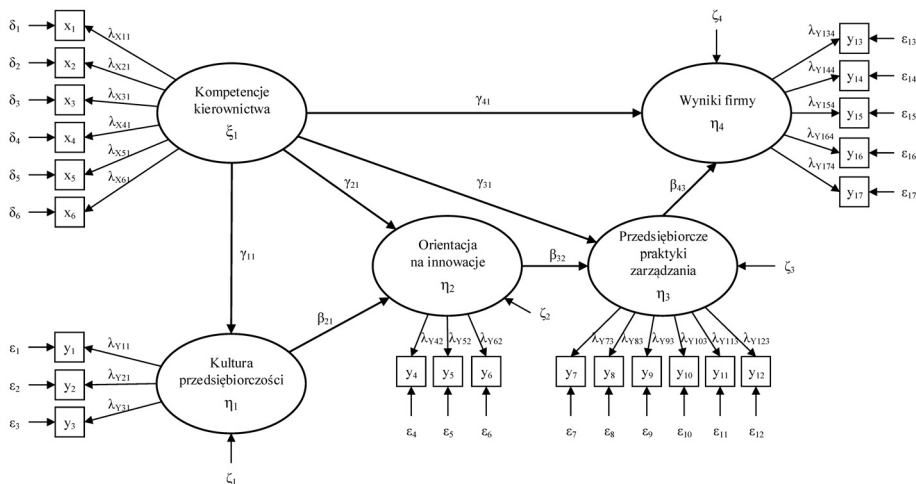
x – wektor egzogenicznych zmiennych obserwowalnych;

y – wektor endogenicznych zmiennych obserwowalnych;

Λ_x – macierz ładunków czynnikowych zmiennych egzogenicznych;

Λ_y – macierz ładunków czynnikowych zmiennych endogenicznych;

⁸⁹⁸ R. Konarski, op. cit., s. 39-49.



Rysunek 6.2. Struktura modelu na potrzeby modelowania SEM

Źródło: opracowanie własne.

η – wektor zmiennych endogenicznych;

ζ – wektor zmiennych egzogenicznych;

B – macierz zawierająca współczynniki strukturalne, które łączą zmienne endogeniczne;

Γ – macierz zawierająca efekty wpływu zmiennych egzogenicznych na zmienne endogeniczne;

δ – wektor błędów pomiarowych w egzogenicznych zmiennych obserwowalnych;

ϵ – wektor błędów pomiarowych w endogenicznych zmiennych obserwowalnych;

ζ – reszty w równaniach dla zmiennych endogenicznych.

W wyniku przeprowadzonego modelowania uzyskano w zdecydowanej większości dodatnie wartości współczynników ścieżkowych. Wyjątkiem jest ścieżka łącząca wymiar kompetencje kierownictwa z wymiarem przedsiębiorcze praktyki zarządzania (odziaływanie bezpośrednie). Uzyskano tu wartości: $-0,567$ (niestandardyzowane) i $-1,106$ (standaryzowane). Dla pełnego przedstawienia zależności pomiędzy tymi dwoma wymiarami obliczono także oddziaływania pośrednie – przez innowacyjność i kulturę przedsiębiorczości. W tym przypadku uzyskano wartości: $0,590$ (niestandardyzowane) i $1,151$ (standaryzowane). Łączne efekty wynoszą zatem odpowiednio: $0,023$ (niestandardyzowane) i $0,045$ (standaryzowane). Warto podkreślić, że wszystkie efekty łączne, zarówno niestandardyzowane, jak i standaryzowane, są dodatnie. Mierniki oceny jakości modelu wskazują także,

że model zadowalająco pasuje do danych. Szczegóły (oszacowane parametry oraz wybrane mierniki jakości) tej wersji modelu przedstawiono w Załączniku 4.

Modyfikacji modelu dokonano, uwzględniając następujące argumenty:

- ujemne oddziaływanie bezpośrednie ($-0,567$) kompetencji kierownictwa na przedsiębiorcze praktyki zarządzania jest dyskusyjne zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki gospodarczej. Oznaczałoby to, że wraz z podniesieniem kompetencji kierowników pogarsza się jakość zarządzania firmą;
- niewielkie dodatnie oddziaływanie ($0,023$ – niestandardyzowane oddziaływanie łączne) pokazuje, że istnieje co prawda oddziaływanie kompetencji kierownictwa na przedsiębiorcze praktyki zarządzania, ale wzrost kompetencji o jedną jednostkę wpływa na wzrost stosowania przedsiębiorczych praktyk zaledwie o $0,023$;
- bardzo niski wpływ kompetencji kierownictwa ($0,045$ – standaryzowane oddziaływanie łączne) potwierdza także porównanie z poziomem wpływu dwóch pozostałych wymiarów – kultury przedsiębiorczości oraz orientacji na innowacje na stosowanie przedsiębiorczych praktyk zarządzania.

Modyfikacja powyższego modelu polegała na usunięciu ścieżki kompetencje kierownictwa → przedsiębiorcze praktyki zarządzania. Parametry modelu zostały ponownie oszacowane. Analizowany model zadowalająco pasuje do danych – potwierdza to miara RMSEA ($0,069$). Także indeksy GFI oraz AGFI są bardzo zbliżone do przyjętej granicznej wartości wynoszącej $0,9$. Nieco niższe wskaźniki dopasowania otrzymano dla NFI, IFI oraz CFI. Szczegółowe wartości wskaźników dopasowania zawiera tabela 6.29.

W wyniku powtórnego modelowania uzyskano dodatnie zależności we wszystkich oddziaływaniach (tab. 6.30).

Wykazano dodatni wpływ kompetencji kierownictwa (wartość standaryzowana $0,18$) na wyniki firmy ($R^2=0,15$). Podobny wpływ (uwzględniając oddziaływanie bezpośrednie) kompetencje kierownictwa ($0,19$) mają na orientację na innowacje ($R^2=0,70$). Uwzględniając także efekt pośredni oddziaływania kompetencji

Tabela 6.29. Wybrane mierniki jakości modelu

Wskaźnik	Wartość
CMIN/DF	3,386
GFI	0,887
AGFI	0,861
NFI	0,686
IFI	0,756
CFI	0,753
RMSEA	0,069

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.30. Zestawienie oszacowanych parametrów modelu (wartości standaryzowane i niestandaryzowane)

Badane oddziaływanie	Oddziaływanie (wartości niestandaryzowane)	Oddziaływanie (wartości standaryzowane)
Kompetencje kierownictwa → Kultura przedsiębiorczości	0,100	0,136
Kultura przedsiębiorczości → Orientacja na innowacje	0,871	0,789
Kompetencje kierownictwa → Orientacja na innowacje	0,158	0,194
Orientacja na innowacje → Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,472	0,770
Kompetencje kierownictwa → Wyniki firmy	0,178	0,180
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania → Wyniki firmy	0,601	0,302

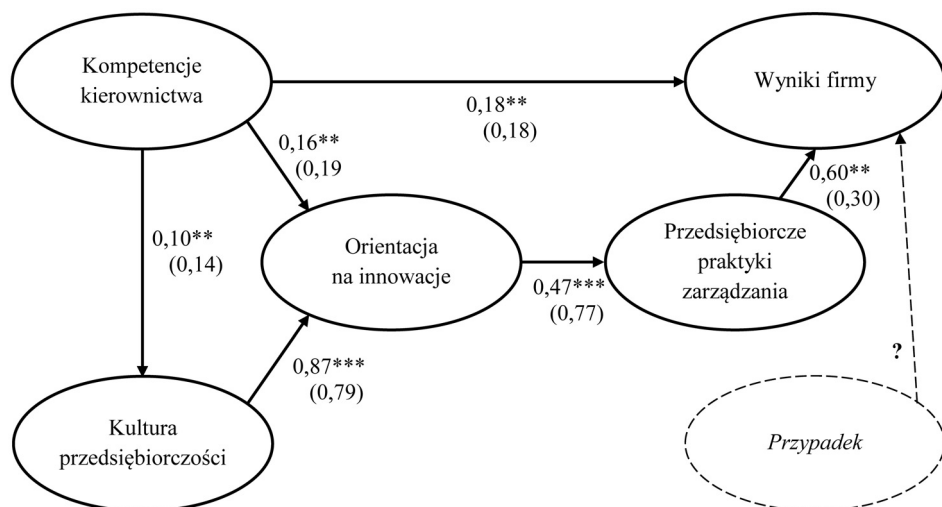
Źródło: opracowanie własne.

kierownictwa na orientację na innowacje przez kulturę przedsiębiorczości, można wykazać, że ten wpływ jest większy i wynosi łącznie 0,30. Odnotowano mniejszy bezpośredni wpływ kompetencji kierownictwa (0,14) na kulturę przedsiębiorczości ($R^2=0,02$). W wyniku modelowania potwierdzono także dodatnie bezpośrednie oddziaływanie orientacji na innowacje (0,77) na przedsiębiorcze praktyki zarządzania ($R^2=0,59$) oraz wpływ przedsiębiorczych praktyk zarządzania na wyniki firmy (0,30). Z bezpośrednich współczynników standaryzowanych wynika, że największe wpływy mają kultura przedsiębiorczości na orientację na innowacje (0,789) oraz orientacja na innowacje na przedsiębiorcze praktyki zarządzania (0,770).

Można także porównać wielkości wpływów kompetencji kierownictwa oraz przedsiębiorczych praktyk zarządzania na wyniki firmy. Wzrost kompetencji kierownictwa o jedno odchylenie standardowe oddziałuje na wzrost sukcesu o 0,18 odchylenia standardowego. Blisko dwukrotnie większy jest wpływ przedsiębiorczych praktyk zarządzania, tu wzrost o jedno odchylenie standardowe wpływa na wzrost sukcesu przedsiębiorstwa o 0,30 odchylenia standardowego.

Na rysunku 6.3 przedstawiono model z oszacowanymi parametrami. Przy strzałkach pokazano wartości niestandaryzowane wraz z wyznaczoną statystyczną istotnością oraz parametry standaryzowane, umieszczone poniżej w nawiasach.

Analizując wartości niestandaryzowane, można wykazać, iż wzrost kompetencji kierownictwa o jedną jednostkę wpływa na zwiększenie wyników firmy



** – poziom istotności <0,05
 *** – poziom istotności <0,001

Rysunek 6.3. Model badawczy (wartości niestandardyzowane i standaryzowane)

Źródło: opracowanie własne.

o 0,178 (oddziaływanie bezpośrednie). Uwzględniając oddziaływanie pośrednie przez kulturę przedsiębiorczości, orientację na innowacje oraz przedsiębiorcze praktyki zarządzania, można dodatkowo uzyskać dodatni efekt pośredni w wysokości 0,069. Łączny efekt oddziaływania jest zatem dodatni i wynosi około 0,25. Na wyniki firmy (podobnie jak kompetencje kierownictwa) bezpośrednio oddziałuje także wymiar przedsiębiorcze praktyki zarządzania. Tu bezpośredni wpływ (wartość niestandardyzowana) jest znaczący i wynosi 0,601. Bezpośrednie oddziaływania kompetencji kierownictwa oraz przedsiębiorczych praktyk zarządzania można zapisać w postaci równania:

$$\text{Wyniki firmy} = 0,178 * \text{Kompetencje kierownictwa} + 0,601 * \text{Przedsiębiorcze praktyki zarządzania}$$

Dodatkowo na podstawie powyższego modelu (oddziaływania bezpośrednie) można wykazać, że:

- wzrost kompetencji kierownictwa o jedną jednostkę wpływa na zwiększenie się orientacji na innowacje o 0,10 oraz kultury przedsiębiorczości o 0,16;
- wzrost orientacji na innowacje o jedną jednostkę powoduje zwiększenie przedsiębiorczych praktyk zarządzania o 0,47;
- wzrost przedsiębiorczych praktyk zarządzania o jedną jednostkę wpływa na powiększenie wyników firmy o 0,60.

Badając (parami) wpływ zmiennej objaśniającej na zmienną objaśnianą, tam gdzie to możliwe, wyznaczono oddziaływania pośrednie. Kompetencje kierownictwa oddziałują na orientację na innowacje także pośrednio, ten wpływ wynosi 0,087. Wykazać można także wpływ pośredni kompetencji kierownictwa na przedsiębiorcze praktyki zarządzania. W tej parze wzrost kompetencji kierownictwa o jednostkę wpływa na powiększenie przedsiębiorczych praktyk zarządzania o 0,115. Wzrost kultury przedsiębiorczości o jedną jednostkę wpływa na zwiększenie przedsiębiorczych praktyk zarządzania o 0,411.

Istotne jest także przedstawienie efektów łącznych na badane wyniki firmy. W tabeli 6.31 znajduje się szczegółowe zestawienie oddziaływań bezpośrednich, pośrednich oraz łącznych na wyniki firmy, zarówno dla wartości niestandardyzowanych, jak i standaryzowanych.

Analiza efektów łącznych wskazuje, że wzrost przedsiębiorczych praktyk zarządzania o jednostkę sumarycznie wpływa na sukces przedsiębiorstwa o 0,601. Wzrost orientacji na innowacje o jednostkę łącznie wpływa na wzrost wyników firmy o 0,283. Bardzo podobny wzrost wyników firmy powodują kompetencje kierownictwa oraz kultura przedsiębiorczości. Wzrost każdego z nich o jedną jednostkę powoduje zwiększenie wyników firmy odpowiednio o 0,248 i 0,247.

Interesujących informacji dostarcza także analiza standaryzowanych efektów łącznych. Największy wpływ na wyniki firmy ma stosowanie przedsiębiorczych praktyk zarządzania. Wzrost o jedno odchylenie standardowe powoduje wzrost wyników firmy o 0,302 odchylenia standardowego. Nieznacznie mniejszy wpływ mają kompetencje kierownictwa (0,250). Zbliżony do niego jest także wpływ orientacji na innowacje (0,232). Najmniejszy wpływ ma kultura przedsiębiorczości. Tu wzrost o jedno odchylenie standardowe powoduje wzrost sukcesu tylko o 0,183 odchylenia standardowego.

Tabela 6.31. Efekty oddziaływań pośrednich, bezpośrednich oraz łącznych na wyniki firmy

Efekty	Kompetencje kierownictwa	Kultura przedsiębiorczości	Orientacja na innowacje	Przedsiębiorcze praktyki zarządzania
Efekt bezpośredni	0,178	0,000	0,000	0,601
Efekt pośredni	0,069	0,247	0,283	0,000
Efekt łączny	0,248	0,247	0,283	0,601
Standaryzowany efekt bezpośredni	0,180	0,000	0,000	0,302
Standaryzowany efekt pośredni	0,070	0,183	0,232	0,000
Standaryzowany efekt łączny	0,250	0,183	0,232	0,302

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 6.3 w porównaniu z dwoma poprzednimi pojawił się jeszcze jeden element – przypadek. W rezultacie modelowania strukturalnego ustalono, że czynniki tworzące model wyjaśniają tylko część wyników firmy. Zadając sobie i właścicielom wybranych małych firm pytanie, dlaczego tak jest, Autorka uzyskała odpowiedź – przypadek, szczęście i intuicja, która pozwoliła je wykorzystać. Rola przypadku została wyjaśniona w następnym podrozdziale.

6.4.3. Rola przypadku w osiągniętych wynikach

Na podstawie zaprezentowanej koncepcji badawczej opracowano model, który pozwala na określenie oddziaływania poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na wyniki firm. Za pomocą modelu można wyjaśnić tę część wyników, na którą przedsiębiorcy mają bezpośredni wpływ. Druga ich część zależy od wielu innych czynników znajdujących się poza decyzjami kadry kierowniczej, które jest trudno lub wręcz niemożliwe wiarygodnie ocenić. Model i uzyskane rezultaty omawiane były z 9 przedsiębiorcami, którzy brali udział w badaniu pilotażowym. Ani jego konstrukcja, ani uzyskane rezultaty nie wzbudziły zastrzeżeń. Jednocześnie każdy z przedsiębiorców podkreślał, że istotnym czynnikiem wpływającym na wyniki ich firm jest przypadek, czyli zdarzenie lub zjawisko, którego nie mogli przewidzieć i nie było ono świadomie zaplanowane. Określali go jako sprzyjające wydarzenie, szczęśliwe okoliczności, niespodziewana propozycja biznesowa, okazja rynkowa. Aby zbadać, czy i w jakim stopniu przypadek oddziałuje na wyniki małych firm, przeprowadzono analizę literatury naukowej oraz wywiad telefoniczny z kierownictwem wybranych badanych firm.

Przypadek może wydawać się dość kontrowersyjnym pojęciem, często traktowanym przez badaczy jako „mniej naukowe”. Od początku XX w. jest jednak uznawany za ważny składnik odkryć naukowych, odegrał przecież bardzo ważną rolę w historii ludzkości – odkrycie Ameryki przez Kolumba, penicylina Fleminga czy grawitacja Newtona⁸⁹⁹. W naukach społecznych, w tym z zakresu zarządzania, badania na temat szczęśliwych lub nieszczęśliwych przypadków rozpoczęł J.B. Barney⁹⁰⁰. Od tej pory wielu naukowców z różnych dziedzin zgłębiało ideę przypadku w funkcjonowaniu firm i osiągnięciu przez nie sukcesów⁹⁰¹. Na szczególną uwagę zasługuje podejście do przypadku (szczęścia) H. Ma, który uważał, że jest to fascynujące, praktyczne zjawisko w rzeczywistości biznesowej, i rozpatrywał je jako zdolność strategiczną firmy, a nie wyłącznie szczęśliwe i przypadkowe zdarzenie. Zdefiniował przypadek jako swego rodzaju nieoczeki-

⁸⁹⁹ G. Fine, J. Deegan, *Three principles of serendipity. Insight, chance, and discovery in qualitative research*, „Qualitative Studies in Education” 1996, vol. 9, no. 4, s. 434-447.

⁹⁰⁰ J.B. Barney, *Strategic factor markets. Expectations, luck, and business strategy*, „Management Science” 1986, vol. 32, no. 10, s. 1231-1241.

⁹⁰¹ Przegląd badań na ten temat jest zaprezentowany w: J.W. Ong, H.B. Ismail, G.G.G. Goh, *The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs). The role of entrepreneurship and luck*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2010, vol. 23, no. 3, s. 373-391.

wane wydarzenie, które często jest niezrozumiałe i nieprzewidywalne *a priori*. Wyróżnił cztery główne kategorie:

- czysty przypadek, niezależny od woli i działania ludzi, nie jest w ogóle kontrolowany przez firmę;
- przygotowany przypadek, który wynika z niepowtarzalnych wydarzeń historycznych, zmian społecznych, trendów kulturowych, przełomów w technologii, zmian w gustach klientów i popytu, regulacji rządowych, prywatnych informacji. Stanowi dla firmy szansę lub zagrożenie, w zależności od jej konkretnej sytuacji, produktów/rynków, wyposażenia itp.;
- przypadek będący wynikiem nieoczekiwanych, samodzielnych działań osób w firmie i często pozornie przypadkowych innowacji. H. Ma nazywa go „przydatnym chwastem”, cytując R.W. Emersona: chwast to roślina, której cnoty jeszcze nie zostały odkryte. Przydatne chwasty mogą generować korzyści dla firmy w postaci nowego produktu, procesu, wiedzy lub możliwości. Te innowacje i/lub wynalazki mogą nie odpowiadać obecnemu zakresowi działalności i strategii firmy. Należy jednak zwracać na nie uwagę i aktywnie wykorzystywać ich potencjał komercyjny;
- przypadek będący wynikiem działań osób lub grup roboczych, często tymczasowych lub nieformalnych. Pracują oni dobrowolnie (często potajemnie), z własnej inicjatywy, realizując techniczne, organizacyjne, przedsiębiorcze wyzwania, które prawdopodobnie doprowadzą do innowacyjnych rozwiązań i korzystnych wyników dla organizacji. H. Ma nazywa ten przypadek „pracą skunksa”⁹⁰².

Pierwsze dwie kategorie (egzogeniczne) wynikają ze zmian w otoczeniu firmy, a dwie drugie (endogeniczne) są potencjalnymi źródłami szczęśliwych przypadków, wynikających z nieoczekiwanych odkryć w firmie. Aby uzyskać korzyści z endogenicznych przypadków, firma musi zachęcać do innowacji i twórczości, które zapewnią utrzymanie elastyczności struktury organizacyjnej, stworzyć system zachęt do podejmowania ryzyka, tolerować błędy oraz wynagradzać pracowników za kreatywność.

H. Bouchikhi argumentował, że wyjaśnianie wyników firm przez oddziaływanie wyłącznie czynników endogenicznych lub egzogenicznych ma istotne słabości. Twierdził, że wynik nie jest determinowany ani przez przedsiębiorcę, ani przez kontekst otoczenia, lecz pojawia się w procesie ich interakcji⁹⁰³. M. Peterson i M. Meckler zastosowali model H. Bouchikhi w badaniu roli przypadku, złożoności i chaosu w procesie przedsiębiorczości. Stwierdzili, że osobowość menedżera, motyw, kompetencje i zachowanie są kluczowymi zmiennymi endogenicznymi,

⁹⁰² H. Ma, *Competitive advantage. What's luck got to do with it?*, „Management Decision” 2002, vol. 40, no. 6, s. 525-536.

⁹⁰³ H. Bouchikhi, *A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance*, „Organization Studies” 1993, vol. 14, no. 4, s. 549-570.

ale jednoznacznie należy włączyć przypadek, złożoność i chaos, by uzyskać rzeczywistą informację o wynikach działań przedsiębiorczych⁹⁰⁴.

Wątek okazji w funkcjonowaniu firm sektora MŚP badał R. Krupski. W jego interpretacji „okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych”⁹⁰⁵. Z badań tego autora wynika, że o rozwoju co drugiej małej lub średniej firmy decydują przypadki, dzięki którym firmy zwiększają sprzedaż, dokonują dywersyfikacji produktów i/lub rynków, rozpoczynają nowe działalności niezwiązane z dotychczasową. R. Krupski zidentyfikował dziesięć ich rodzajów:

- wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.;
- niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy;
- wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE;
- nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej);
- wykup upadającego, lokalnego konkurenta;
- wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów;
- pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm;
- usuwanie awarii;
- niespodziewane wygranie przetargu;
- nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych)⁹⁰⁶.

J.W. Ong, H.B. Ismail i G.G.G. Goh za pomocą badań empirycznych potwierdzili istnienie wystarczających dowodów, że przedsiębiorczość i szczęśliwy przypadek są kluczowymi czynnikami decydującymi o przewadze konkurencyjnej małych i średnich firm. Zwiększają ich elastyczność i zdolności dostosowawcze, są zatem dwoma głównymi strategicznymi zasobami. Także F. Bailom, K. Matzler i D. Tschernernjak, prowadząc badanie obejmujące 700 członków wyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstw z dziesięciu krajów europejskich, ustalili, że istotnym czynnikiem wpływającym na sukces badanych obiektów jest również przypadek⁹⁰⁷. Zapytali o to przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces. W ich ocenie około 20-30% sukcesu zależy od ślepego losu i przecucia⁹⁰⁸.

⁹⁰⁴ M. Peterson, M. Meckler, *Cuban-American entrepreneurs. Chance, complexity and chaos*, „Organisation Studies” 2001, vol. 22, no. 1, s. 31-57.

⁹⁰⁵ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 66.

⁹⁰⁶ Idem, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 15-17.

⁹⁰⁷ K. Bailom, K. Matzler, D. Tschernernjak, op. cit., s. 50.

⁹⁰⁸ J.W. Ong, H.B. Ismail, G.G.G. Goh, op. cit., s. 373-391.

Jeśli tak duże znaczenie przypadkowi przypisują przedstawiciele dużego biznesu, to jak go postrzegają mali przedsiębiorcy? W tym celu przeprowadzono wywiad telefoniczny z 52 przedsiębiorcami, którzy wcześniej wzięli udział w badaniach. Przy doborze respondentów starano się zachować proporcje pod względem wielkości firm. Respondentom zadano jedno pytanie: „Gdy ocenia Pani/Pan osiągnięte wyniki biznesowe, jak duże znaczenie przypisuje Pani/Pan w nich przypadkowi, szczęściu?”. We wszystkich odpowiedziach wskazano na znaczący udział przypadku w kreowaniu rozwoju i wynikach firmy (od 20% do 60%). Odpowiedzi bliżej dolnej granicy częściej uzyskiwano od kierowników większych firm, odpowiedzi powyżej 40% – firm mniejszych. Udział przypadku w osiągniętych wynikach oceniono w następujący sposób:

- 20% – 10 respondentów (4 z firm 30-39, 6 z firm 40-49);
- 30% – 17 respondentów (2 z firm 10-19, 3 z firm 20-29, 6 z firm 30-39, 6 z firm 40-49);
- 40% – 12 respondentów (5 z firm 10-19, 4 z firm 20-29, 3 z firmy 30-39);
- 50% – 11 respondentów (6 z firm 10-19, 5 z firm 20-29);
- 60% – 2 respondentów (2 z firm 10-19).

Tak duże znaczenie przypisywane przypadkowi czy szczęściu wyjaśnia, dlaczego kompetencje kadry kierowniczej, stosowane praktyki zarządzania, innowacje i kultura organizacyjna nie oddziałują w sposób bardziej znaczący na wyniki firm. Wyniki niecałkowicie podlegają wpływowi kierownictwa, znaczna ich część, jak pokazano powyżej, zależy od przypadku i szczęścia. K. Matzler, F. Baliom i T.A. Mooradian dodają, że do skorzystania z przypadku i szczęścia potrzebna jest intuicja. Prowadzone przez nich badania wykazały, że menedżerowie, którzy zdobyli głęboką wiedzę i doświadczenie (dzięki swojej ciekawości, otwartości i skłonności do wykorzystywania szans) są w stanie podejmować dobre, „intuicyjne” decyzje znacznie częściej niż osoby posiadające względnie ograniczoną sferę doświadczenia. Intuicja menedżerska to nie magiczny szósty zmysł ani proces paranormalny. Nie oznacza ani przypadkowego czy kapryśnego podejmowania decyzji, ani przeciwieństwa rozumu. Jest to wysoce złożona i bardzo rozwinięta forma rozumowania, oparta na wieloletnim doświadczeniu i nauce oraz faktach, wzorcach, koncepcjach, procedurach i abstrakcjach przechowywanych w głowie⁹⁰⁹.

6.5. Wyniki i wnioski

Przystępując do badań, przyjęto założenie, że wymiary zarządzania przedsiębiorczego mają dodatni wpływ na osiągnięte przez badane firmy wyniki. Autorski model równań strukturalnych potwierdził, że dwa wymiary (kompetencje kierownictwa i przedsiębiorcze praktyki zarządzania) oddziałują na wyniki

⁹⁰⁹ K. Matzler, F. Baliom, T.A. Mooradian, *Intuitive decision making*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 49, no. 1, s. 13-15.

w sposób bezpośredni, a dwa kolejne (orientacja na innowacje i kultura przedsiębiorczości) – w sposób pośredni. Jest to zgodne z wnioskami płynącymi z przedstawionego w podrozdziale 6.1 przeglądu literatury. Przeprowadzony proces modelowania strukturalnego pozwala odnieść się do przyjętych hipotez 7-13.

Hipoteza 7: Istnieje istotna pozytywna zależność pomiędzy stosowaniem przedsiębiorczych praktyk zarządzania przez badane firmy a osiąganymi przez nie wynikami.

Wymiar przedsiębiorcze praktyki zarządzania ma największe efekty oddziaływania na wyniki firm: efekt bezpośredni 0,601 oraz standaryzowany efekt łączny 0,302. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można było zakładać taką relację. Jeśli firma posiada wyraźną wizję przyszłości, opracowuje na tej podstawie plan strategiczny, podejmuje działania, by pozyskać zasoby niezbędne do realizacji zidentyfikowanych okazji, to znajduje się w punkcie najlepszym do wykorzystania możliwości, które stwarza otoczenie. Jeżeli te umiejętności zostaną uzupełnione przez elastyczność działania, szybkie wprowadzenie zmian, głęboką decentralizację, to możliwości egzogeniczne zostaną wzmocnione przez potencjał endogeniczny. Aby uzyskać pełny efekt synergii, potrzebny jest sprawny i skuteczny system zarządzania wiedzą i informacjami. Można się zastanowić, dlaczego w badanych firmach efekt oddziaływania przedsiębiorczych praktyk zarządzania nie jest wysoki. Odpowiedź można znaleźć w ocenach kadry kierowniczej zmiennych tego wymiaru – łącznie średnia dla całej próby stanowi 2,59 przy maksymalnej ocenie 5. Nieco wyższe oceny w przypadku orientacji na wizję (3,55) i orientacji na szanse (3,13) świadczą o tym, że badane firmy lepiej sobie radzą z dostrzeganiem możliwości egzogenicznych. Ale z ich realizacją jest już gorzej: są problemy z przygotowaniem planów strategicznych (2,43), pracownicy niezbyt mocno są zaangażowani w ustalanie celów i podejmowanie decyzji (2,34), niska jest sprawność systemu gromadzenia, przechowywania i przekazywania wiedzy i informacji (2,15). Są to oceny poniżej poziomu średniego. Jeszcze gorzej wygląda sytuacja ze strukturą organizacyjną. Średnia ocena 1,95 oznacza, że struktury (jeżeli w ogóle są) nie są dopasowane do funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu.

Otrzymane wyniki są zgodne z innymi badaniami przedstawianymi w literaturze dotyczącej specyfiki zarządzania w małym biznesie. Wydaje się, że respondenci nie są merytorycznie dobrze przygotowani do odpowiedzi na pytania dotyczące zmiennych tego wymiaru. Również ich umiejętności przełożenia wizji na działania, formułowanie i wdrażanie planów strategicznych, budowa struktury organizacyjnej i zarządzanie zmianami w badanych firmach budzą wątpliwości. Tak więc poziom przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania jest niewysoki. Pozwala to na utrzymanie pozycji na rynku, lecz nie daje większych szans na rozwój. Potwierdzają to także badania: tylko 1/3 firm podejmuje ciągle działania, by poprawić swoją pozycję konkurencyjną. Jednocześnie gotowość do ryzyka i zmian rozwojowych deklaruje kierownictwo większości badanych

jednostek. Dlaczego tego nie robią – ponieważ tylko jedna czwarta respondentów uważa warunki gospodarcze za sprzyjające; ponieważ brakuje wiedzy, w którym kierunku należy się zmieniać i jak to zrobić? Wydaje się, że główne przyczyny są dwie. Pierwsza to rzeczywisty brak wiedzy z zakresu zarządzania – prawie 60% respondentów opiera zarządzanie na własnej intuicji i doświadczeniu. Druga to postawa kierownictwa – niewystarczająco przedsiębiorcza, niezbyt ambitna. Wystarczy porównać dwa aspekty: wyniki badanych firm w stosunku do poprzedniego roku polepszyły się nieznacznie (ocena 3,34, gdzie 3 oznacza „pozostały bez zmian”). Jednocześnie 60% respondentów uważa model zarządzania firmą za prawidłowy i zdecydowanie prawidłowy. A jeśli dodać jeszcze 35,5% respondentów oceniających go jako w miarę prawidłowy, to okazuje się, że jedynie niecałe 5% kierowników z całej próby nie jest zadowolonych z obecnej sytuacji firmy. Takie podejście do zarządzania świadczy o tym, że prowadzenie firmy to raczej sposób na życie, przedsiębiorczość typowa, zrutynizowana. W odróżnieniu od pozostałych wymiarów ani jedna badana firma nie uzyskała maksymalnie możliwej sumy ocen, 90% maksymalnego wyniku ma tylko 1 firma, powyżej 80% – 4 firmy. Świadczy to o małej przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania.

W przypadku tego wymiaru zaobserwowano największy statystycznie istotny wpływ na wyniki firm, można więc stwierdzić, że hipoteza 7 została potwierdzona.

Hipoteza 8: Istnieje istotna pozytywna zależność pomiędzy kompetencjami kierownictwa badanych firm a osiąganymi przez nie wynikami.

Wymiar kompetencje kierownictwa ma następujące efekty oddziaływania na wyniki firm: efekt bezpośredni – 0,178, efekt pośredni – 0,069, efekt łączny – 0,248 oraz standaryzowany efekt łączny – 0,25. Biorąc pod uwagę opinie różnych autorów zawarte w przeglądzie literatury przedmiotu, można byłoby spodziewać się większego oddziaływania. Od ponad dwóch dekad w teorii i praktyce zarządzania dominuje pogląd wygłoszony przez C.K. Prahalada i G. Hamela, że przetrwanie firmie mogą zapewnić tylko kluczowe kompetencje⁹¹⁰. Rozwijanie, pielęgnowanie i odpowiednie wykorzystanie kompetencji kierownictwa są ważnymi składnikami sukcesu firm. By zadbać o płynność finansową firmy i większe zyski oraz zaplanować inwestycje, są potrzebne kompetencje w zakresie analizy i oceny wyników firmy. Kompetencje w sferze budowy relacji z klientami, analizy konkurencji, marketingu są ważne przy nawiązaniu kontaktów z klientami i utrzymaniu ich lojalności oraz budowie pozycji konkurencyjnej. By zapewnić odpowiednią jakość produktów i usług, niezbędne są kompetencje przedsiębiorcze. Osiągnięcie wszystkich wymienionych składników wyników nie jest możliwe bez posiadania kompetencji w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Tak więc zastosowany w badaniach układ kompetencji powinien zapewnić

⁹¹⁰ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 3, s. 79-91.

osiągnięcie lepszych wyników, oczywiście pod warunkiem, że są one na dość wysokim poziomie. W literaturze poświęconej zarządzaniu w małym biznesie poziom kompetencji osób kierujących firmą, obejmujących wiedzę menedżerską, umiejętności zarządzania oraz postawę przedsiębiorczą, ocenia się jako niski. Jest to jeden z istotnych problemów związanych z prowadzeniem i rozwojem firmy w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. G. Beaver i P. Jennings przeprowadzili analizę zależności między kompetencjami kierowniczymi a przewagą konkurencyjną małych firm. Twierdzą oni, że główną przyczyną niemożności osiągnięcia i utrzymania satysfakcjonującego poziomu wyników jest właśnie niski poziom kompetencji kierowniczych. Równocześnie wysuwają tezę, że w przypadku małych firm sukces może odnieść przedsiębiorca nie tylko posiadający wysoki poziom kompetencji kierowniczych, lecz także reprezentujący właściwe wartości i umiejący tworzyć odpowiednią atmosferę⁹¹¹.

Kadra kierownicza badanych firm oceniła posiadane kompetencje dość wysoko (średnia ocena dla całej próby wyniosła 3,43). Respondenci są przedsiębiorczy (3,82), radzą sobie z analizą konkurencji (3,63), budują relację z klientami (3,49), są w stanie ocenić wyniki działalności firmy (3,36), trochę słabiej czują się w sferze zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu (po 3,13). Dlaczego te kompetencje nie przekładają się na wyniki? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna i prosta. Po pierwsze, większość badanych firm ma dość długi staż funkcjonowania na rynku. Oznacza to, że dużą rolę w kształtowaniu kompetencji ma doświadczenie, intuicja. Należy wziąć pod uwagę fakt, że jedynie 28% respondentów posiada wykształcenie w zakresie zarządzania i ekonomii jako podstawowe, a jeszcze 10% doksztalało się w tym zakresie. Daje to 38% kierowników, którzy potencjalnie posiadają wiedzę z zakresu zarządzania. Dlatego można przypuszczać, że w badaniu są ocenione głównie posiadane umiejętności i postawa, a nie wiedza. W związku z tym zarządzanie odbywa się w sposób tradycyjny, nie nowoczesny, nie w pełni odpowiadający współczesnym wyzwaniom rynkowym. Potwierdzają to dane dotyczące wdrażania współczesnych koncepcji zarządzania. Ponad połowa respondentów nie posiada nawet powierzchownej wiedzy na ich temat. Wyniki są na zadowalającym poziomie, firma utrzymuje swoją pozycję – to satysfakcjonuje kierownictwo. By myśleć o rozwoju, należy szukać nowych rozwiązań i się doksztalać. Jak wykazały badania, większość firm szkoli pracowników w dziedzinach obsługi klienta, techniki i technologii, finansów. W szkoleniach dotyczących planowania, kontroli, organizowania, metod zarządzania uczestniczyło jedynie 16% firm. Najczęściej są to szkolenia okazjonalne, niepowiązane ze strategią rozwoju firmy. Plany strategiczno-rozwojowe są podstawą identyfikacji potrzeb rozwojowych pracowników zaledwie w 17,5%

⁹¹¹ G. Beaver, P. Jennings, *Managerial competence and competitive advantage in the small business. An alternative perspective*, [w:] *Developing core competencies in small business for the 21st century. Proceedings*, vol. 1-2, University of Vaasa, Vaasa 1996, s. 182-196.

firm, natomiast w ponad 62% są to własne opinie pracowników. Pojawiają się więc wątpliwości co do jakości kompetencji respondentów. Po drugie, można przypuszczać, że prowadzenie firmy w trudnych warunkach rynkowych przez dłuższy czas dodaje pewności siebie, kierownicy są więc przekonani, że posiadają odpowiednie kompetencje i nie mogą ocenić siebie za nisko. Po trzecie, dopiero jednoczesne występowanie wszystkich składowych kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) decyduje o efektywności kierownika i jego zdolności do zapewnienia sprawnego funkcjonowania firmy. Oddziaływanie kompetencji na wyniki jest warunkowane innymi czynnikami wewnętrznymi, takimi jak strategia, struktura, kultura, procesy operacyjne. Jeśli w przypadku tych dodatkowych czynników występują istotne braki (co wykazano w badaniach), to wpływ kompetencji kierownictwa na wyniki firmy nie może być znaczący.

W modelu wykazano wpływ tego wymiaru na wyniki firm, nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy 8.

Hipoteza 9: Kompetencje kierownictwa badanych firm są dodatnio powiązane ze stosowaniem przez nie przedsiębiorczych praktyk zarządzania.

W pierwotnym modelu, który zakładał istnienie wpływu wymiaru kompetencje kierownictwa na wymiar przedsiębiorcze praktyki zarządzania, uzyskano wartości ujemne współczynnika ścieżkowego ($-0,567$ niestandardyzowane i $-1,106$ standaryzowane). Należałoby to zinterpretować w taki sposób, że podniesienie kompetencji kierownictwa powoduje zmniejszenie poziomu przedsiębiorczości stosowanych praktyk zarządzania. Wydaje się to paradoksalne.

Szukając wyjaśnienia tego zjawiska, można zastanowić się nad motywami, którymi kierują się kierownicy badanych firm. Według teorii McClellanda istnieją trzy rodzaje potrzeb: osiągnięć, władzy i przynależności. Kierownik, który odczuwa potrzeby osiągnięć i przynależności, dąży do konstruowania efektywnego systemu zarządzania firmą. Potrzeba władzy natomiast po pewnym czasie może doprowadzić do zahamowania tego procesu, ponieważ kierownik nie będzie chciał delegować odpowiedzialności, brać pod uwagę propozycji podwładnych. To z kolei spowalnia procesy przedsiębiorcze. Z odpowiedzi kierowników badanych firm wynika, że są zadowoleni z osiągniętych wyników. Można więc przypuszczać, że ich potrzeba osiągnięć jest osłabiona (większość z nich nie dostrzega potrzeby zmian w modelu funkcjonowania firmy, nie zamierza wprowadzać innowacji). O silnej potrzebie władzy może świadczyć to, że 60% firm zarządzanych jest przez właścicieli, w 40% wspierają go menedżerowie. W procesie ustalania celów włącza podwładnych jedynie 20% respondentów, w procesie podejmowania decyzji dotyczących spraw całej firmy uczestniczą pracownicy w 6% firm. Jak wspomniano wyżej, w badanej próbie przeważają firmy z dość długim, ponad dziesięcioletnim stażem funkcjonowania na rynku. Kierownicy, pewni swoich kompetencji, nie uważają za konieczne zmieniać coś w systemach zarządzania, bazują na wiedzy zdobytej przed laty i nabytych (często drogą prób i błędów) umiejętnościach. Przewaga potrzeby władzy nad potrzebą osiągnięć

może powodować niechęć do wdrażania przedsiębiorczych praktyk zarządzania lub nieumiejętne ich planowanie i implementację (bez konsultowania się z innymi osobami z powodu zbytnej pewności siebie). Potrzeba afiliacji jest silna, kierownicy, szczególnie właściciele, są mocno emocjonalnie związani ze swoją firmą. Dlatego bardziej niż o doskonalenie systemu zarządzania, dbają o utworzenie środowiska przyjaznego pracownikom i sprzyjającego osiągnięciu efektów.

Jest to jedynie przypuszczenie Autorki i próba zrozumienia faktu ujemnego wpływu wymiaru kompetencji kierownictwa na wymiar przedsiębiorcze praktyki zarządzania. Brak możliwości potwierdzenia w modelu strukturalnym dodatniego powiązania pomiędzy omawianymi wymiarami daje podstawę do odrzucenia hipotezy 9.

Hipoteza 10: Kompetencje kierownictwa badanych firm są dodatnio powiązane z ich orientacją na innowacje.

Oddziaływanie kompetencji kierownictwa na orientację firmy na innowacje potwierdzają zarówno badania literaturowe, jak i wyniki przeprowadzonego modelowania. Zbudowanie i utrzymywanie sprawnie funkcjonującego systemu opracowywania i wdrażania innowacji to dla ponad połowy respondentów zadanie trudne lub bardzo trudne, a dla kolejnych 30% z nich też stanowi problem, choć o nieco mniejszym znaczeniu. Uznają jednak innowacyjność za czynnik sukcesu firmy (ponad 80% firm). Ponieważ w wielu badanych jednostkach kierownicy mają wykształcenie związane z profilem prowadzonej działalności, można przypuszczać, że nie brakuje im kompetencji, by określić innowacyjność stosowanych i możliwych do wykorzystania rozwiązań. K. Szczepańska-Woszczyzna opracowała sylwetkę menedżera, który posiada kompetencje zorientowane na innowacje. Są trzy poziomy kompetencji: myślenie o przyszłości, diagnoza terażniejszości i rozwiązywanie problemów, w tym radzenie sobie ze zmianą⁹¹². Oceny respondentów w kategorii pierwszej, myślenie o przyszłości, są trudne do jednoznacznej interpretacji: z jednej strony deklarują posiadanie wizji przyszłości i strategii, z drugiej zaś planują krótkookresowo (prawie 70% firm – najdalej na rok). W zakresie drugiej kategorii, diagnoza terażniejszości, kierownicy badanych firm ocenili posiadane kompetencje (dotyczące oceny sytuacji firmy i rynku) dość wysoko (około 3,5 przy maksymalnej ocenie 5). W trzeciej kategorii, rozwiązywanie problemów, interpretacja odpowiedzi też jest trudna. Kierownicy ponad 90% badanych firm deklarują istnienie tendencji do zmian. Ciągłe działania na rzecz poprawy konkurencyjności podejmuje się jedynie w jednej trzeciej firm. Zmiany ukierunkowane na zwiększenie sprzedaży produktów i usług wprowadza ponad 60% firm. Biorąc pod uwagę, że badane jednostki w większości (ponad 80%) prowadzą działalność innowacyjną, a prawie połowa z wdrożonych innowacji dotyczy produktów i usług, można potwierdzić, że posiadane przez kierowników

⁹¹² K. Szczepańska-Woszczyzna, op. cit., s. 217.

kompetencje wpływają na innowacyjność. Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy 10.

Hipoteza 11: Kompetencje kierownictwa badanych firm wpływają pozytywnie na poziom przedsiębiorczości kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna badanych firm wykazuje cechy kultury przedsiębiorczej (średnia ocena dla wymiaru wyniosła 3,5). Kierownicy większości badanych firm przywiązują uwagę do nawiązywania kontaktów z podwładnymi, interakcje mają duży stopień swobody i zaufania, informacja jest przekazywana pionowo i poziomo. Jednak nie wszystkie możliwości rozwijania kultury przedsiębiorczej są wykorzystywane. Brak szkoleń w tym zakresie, pracownicy są oceniani głównie według ich efektywności, bardzo rzadko przy ocenie brany jest pod uwagę aspekt inicjacji oraz realizacji racjonalizatorskich i innowacyjnych pomysłów (jedynie w 12,7% firm). Podwładni w większości firm nie są zaangażowani do uczestniczenia w procesie ustalania celów i podejmowania decyzji. Ponieważ kultura organizacyjna kształtowana jest pod wpływem wielu czynników, a jej modyfikacja wymaga czasu, kompetencje kierowników (a najczęściej wyłącznie właściciela) nie mogą oddziaływać na nią w sposób znaczący. Jednak silna pozycja kierowników (jako głównych decydentów, od których zależy los firmy i zatrudnionych w niej osób) nieco zwiększa moc tego wpływu. Dane uzyskane w procesie modelowania strukturalnego potwierdzają ten wniosek. Można więc uznać za potwierdzoną hipotezę 11.

Hipoteza 12: Orientacja na innowacje wpływa pozytywnie na stosowanie przez badane firmy przedsiębiorczych praktyk zarządzania.

Omawiany wpływ jest dość istotny (wartość niestandardyzowana 0,47, wartość standaryzowana 0,77). W badaniach potwierdzono zaangażowanie omawianych firm w realizację procesu innowacyjnego (80% z nich wdrożyło w ostatnich latach różnego rodzaju innowacje). Kierownictwo także przywiązuje dużą wagę do działań proinnowacyjnych, chociaż boryka się z pewnymi trudnościami, często wynikającymi z niedostatku odpowiednich kompetencji. Średnia ocena innowacji jako istotnego czynnika sukcesu firmy wynosi w całej próbie 3,51, przy maksymalnej ocenie 5. Jednak firmy dostrzegają słabość posiadanych systemów opracowywania i wdrażania innowacji (ich sprawność została oceniona na 2,5). W badanych jednostkach nie korzysta się także w pełni z potencjału pracowników, ich aktywność w procesie opracowywania i wdrażania innowacji uzyskała średnią ocenę 2,74. Wprowadzenie innowacji często wymaga usprawnienia stosowanych praktyk zarządzania. Badane firmy jednak rzadko korzystają ze współczesnych metod zarządzania. Chociaż tu także pojawiają się wątpliwości co do uzyskanych odpowiedzi. Podczas badań pilotażowych (a także wcześniejszych badań prowadzonych w tym zakresie⁹¹³) właśnie tym zagadnieniom Autorka poświęciła

⁹¹³ E. Mieszajkina, *The role of modern management concepts in the creation of enterprising organizations*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*,

szczególną uwagę. Podczas większości rozmów z przedsiębiorcami na pytanie, czy posiadają wiedzę na temat współczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania, uzyskiwano odpowiedź twierdzącą. Na pytanie o pochodzenie tej wiedzy odpowiadali, że dowiedzieli się o nich od innych przedsiębiorców, z Internetu, podczas spotkań biznesowych, od innych firm składających propozycje wdrożeniowe. Czy wprowadzają nowe metody zarządzania? Raczej nie, ponieważ nie potrzebują tego. Jednocześnie zapytani, czy zlecają jakieś zadania firmom zewnętrznym, odpowiadają, że tak. Czy korzystają z outsourcingu? Nie. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku innych metod. Oznacza to, że innowacje menedżerskie, organizatorskie docierają do małych firm, z tym że są one wprowadzane w sposób intuicyjny, często niedokładny, bez pomocy i konsultacji ze strony specjalistów, co nie pozwala na uzyskanie pełnych korzyści. Dzięki stosowaniu współczesnych metod można byłoby poprawić elastyczność struktury organizacyjnej, która uzyskała najniższą średnią ocenę, stworzyć system zarządzania wiedzą, zapewnić odpowiednią decentralizację firmy. Warto jednak zauważyć, że, jak wynika z badań, nawet tak nieusystematyzowana orientacja na innowacje ma dość znaczny dodatni wpływ na stosowanie przedsiębiorczych praktyk zarządzania. Dynamizm innowacyjny małej firmy wynika nie tylko z jej własnych możliwości techniczno-technologicznych, finansowych i potencjału badawczego, lecz także ze stanu umysłu kierownictwa i posiadanych kompetencji. Tak więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 12.

Hipoteza 13: Kultura przedsiębiorczości badanych firm wpływa pozytywnie na ich orientację na innowacje.

W przypadku tego połączenia uzyskano największą wartość niestandardyzowaną (0,87) i standaryzowaną (0,79). Kultura organizacyjna badanych firm posiada cechy kultury przedsiębiorczej. Pracownicy w znacznym stopniu są odpowiedzialni za cele i zadania (średnia ocenia dla całej próby wynosi 3,63), kontakty z przełożonymi są częste, otwarte i życzliwe (3,82), jedynie motywowanie podwładnych i zachęcanie do przedsiębiorczości nie jest na wysokim poziomie (2,97). Z poprzednich rozważań wynika, że oddziaływanie kompetencji kierownictwa na kulturę przedsiębiorczości jest niewielkie. Brak odpowiedniego wsparcia ze strony kierownictwa w tym zakresie powoduje, że aktywność uczestniczenia pracowników w procesie innowacyjnym nie jest wysoka (2,74). Przy rozpracowywaniu i realizacji pomysłów kreatywnych, innowacyjnych potrzebny jest odpowiedni klimat, określany często jako „duch przedsiębiorczości”, przenikający całą firmę.

Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 23-38; E. Mieszajkina, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy Politechniki Śląskiej” 2010, nr 2(10), s. 79-92; E. Mieszajkina, *Uprawienie innowacyjnymi processami na predprijatii*, [w:] E. Miłoś (red.), *Innowacji w ekonomii. Tekusze naucznyje problemy Wostocznojj Ewropy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013, s. 9-16; E. Mieszajkina, A. Rybacha, *Ocena nowoczesności zarządzania przedsiębiorstwami Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy Politechniki Śląskiej” 2013, nr 3(23), s. 73-85.

Wydaje się, że w badanych firmach on istnieje, tylko nie jest w pełni wykorzystany. Niestety winą należy obarczyć kierownictwo. Wcześniej wspomniano o niezbyt wysokich ambicjach kadry kierowniczej i nastawieniu na zmiany i rozwój. Potencjał do zwiększenia innowacyjności istnieje, jest on ukryty w kulturze przedsiębiorczości, co wykazały wyniki modelowania strukturalnego. Hipotezę 13 można więc uznać za potwierdzoną.

Przeprowadzona analiza skupień oraz proces modelowania strukturalnego pozwalają w końcowym etapie odnieść się ostatecznie do przyjętych hipotez. W tabeli 6.32 podsumowano rezultaty weryfikacji hipotez badawczych.

Tabela 6.32. Weryfikacja hipotez badawczych

Hipoteza	Rezultat weryfikacji
H1: W badanych małych firmach zidentyfikowane w literaturze wymiary zarządzania przedsiębiorczego nie są realizowane w pełnym zakresie.	Przyjęta
H2: Poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania jest niewysoki.	Przyjęta
H2a: Większy poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania prezentują firmy większe.	Przyjęta
H2b: Poziom przedsiębiorczości stosowanych w badanych firmach praktyk zarządzania jest większy w firmach młodszych.	Przyjęta
H3: Orientacja na innowacje badanych firm jest niska.	Odrzucona
H3a: Poziom orientacji na innowacje badanych firm jest większy w firmach większych.	Przyjęta
H3b: Poziom orientacji na innowacje badanych firm jest większy w firmach młodszych.	Przyjęta
H4: Kultura organizacyjna badanych firm w znaczącym stopniu posiada cechy kultury przedsiębiorczej.	Przyjęta
H4a: Kultura organizacyjna badanych firm jest bardziej przedsiębiorcza w firmach mniejszych.	Odrzucona
H4b: Kultura organizacyjna badanych firm jest bardziej przedsiębiorcza w firmach młodszych.	Przyjęta
H5: Poziom kompetencji kierownictwa badanych firm jest niewysoki.	Odrzucona
H5a: W badanych firmach poziom kompetencji kierownictwa jest wyższy w przypadku firm większych.	Przyjęta
H5b: W badanych firmach poziom kompetencji kierownictwa jest wyższy w przypadku firm starszych.	Odrzucona
H6: Wyniki badanych firm nie uległy znaczącym zmianom w stosunku do poprzedniego roku.	Przyjęta

Hipoteza	Rezultat weryfikacji
H6a: W badanych firmach lepszą sytuację w stosunku do poprzedniego roku mają firmy większe.	Odrzucona
H6b: W badanych firmach lepszą sytuację w stosunku do poprzedniego roku mają firmy młodsze.	Przyjęta
H7: Istnieje istotna pozytywna zależność pomiędzy stosowaniem przedsiębiorczych praktyk zarządzania przez badane firmy a osiąganymi przez nie wynikami.	Przyjęta
H8: Istnieje istotna pozytywna zależność pomiędzy kompetencjami kierownictwa badanych firm a osiąganymi przez nie wynikami.	Przyjęta
H9: Kompetencje kierownictwa badanych firm są dodatnio powiązane ze stosowaniem przez nie przedsiębiorczych praktyk zarządzania.	Odrzucona
H10: Kompetencje kierownictwa badanych firm są dodatnio powiązane z ich orientacją na innowacje.	Przyjęta
H11: Kompetencje kierownictwa badanych firm wpływają pozytywnie na poziom przedsiębiorczości kultury organizacyjnej.	Przyjęta
H12: Orientacja na innowacje wpływa pozytywnie na stosowanie przez badane firmy przedsiębiorczych praktyk zarządzania.	Przyjęta
H13: Kultura przedsiębiorczości badanych firm wpływa pozytywnie na ich orientację na innowacje	Przyjęta

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że mimo iż powszechnie małe firmy uznawane są za przedsiębiorcze, w badaniach nie udało się potwierdzić wysokiego poziomu zarządzania przedsiębiorczego. Wpływ wymiarów zarządzania przedsiębiorczego na osiągnięte wyniki nie jest znaczący. Niezbędne jest podjęcie wielokierunkowych działań, by przekształcić badane małe firmy w organizacje przedsiębiorcze.

Największy bezpośredni wpływ na wyniki badanych firm mają wymiary przedsiębiorcze praktyki zarządzania oraz kompetencje kierownictwa. Jednak na podstawie badań studialno-literaturowych oraz interpretacji rezultatów badań empirycznych można stwierdzić, że w ostatecznym rozrachunku to kompetencje kierownictwa są najważniejszym czynnikiem kształtującym wyniki firmy. Wywierają one wpływ nie tylko bezpośrednio na wyniki firmy, lecz także na wszystkie pozostałe wymiary zarządzania przedsiębiorczego:

- zdolność innowacyjną firmy, orientując strategię firmy na działania o charakterze innowacyjnym, racjonalizatorskim w zakresie produktów/usług, procesów techniczno-technologicznych i organizacyjnych, marketingu;
- charakter kultury organizacyjnej, przekształcając ją w kulturę przedsiębiorczości, cechującą się takimi wartościami, jak aktywność, inicjatywność, kreatywność, dynamizm, otwartość na nowości i zmianę. W której kierownicy są

nie administratorami, a przedsiębiorcami (nie tylko z formalnego punktu widzenia) i innowatorami uznającymi za priorytet rozwój i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy;

- zakres stosowania przedsiębiorczych, współczesnych rozwiązań i praktyk zarządzania (w oddziaływaniu pośrednim, przez orientację na innowacje i kulturę przedsiębiorczości), które stanowią podstawę do opracowania rozwojowego, ambitnego modelu biznesowego firmy.

Wymiary zarządzania przedsiębiorczego mogą wpłynąć na wyniki firm jedynie w połączeniu ze sobą, uzyskując efekt synergii. Wykazała to analiza benchmarków w każdym wymiarze. Firmy, które uzyskały najlepsze wyniki w jednym tylko wymiarze, niekoniecznie znajdowały się wśród tych z najlepszymi wynikami. Warunkiem uzyskania wysokich wyników jest przede wszystkim posiadanie przez kierownictwo wysokich kompetencji: współczesnej wiedzy dotyczącej firmy i otoczenia, różnorodnych umiejętności niezbędnych do zarządzania prowadzoną działalnością i kształtowania kontaktów z interesariuszami oraz przedsiębiorczej postawy niezbędnej do opracowania ambitnej wizji rozwoju firmy. Uzyskanie takiego zestawu kompetencji jest szczególnie trudne, kiedy właściciel samodzielnie prowadzi firmę oraz nie korzysta z pomocy wykwalifikowanych menedżerów i specjalistów. Może nawet nie mieć świadomości, że brakuje mu kompetencji, przecież utrzymuje firmę na rynku przez kilka, kilkanaście lat. Może także nie zastanawiać się nad utraconymi szansami rozwojowymi, bo główne wysiłki są ukierunkowane na przetrwanie. Kultura przedsiębiorczości sama nie powstanie, trzeba ją tworzyć, a to wymaga czasu. Bez takiej kultury trudno stworzyć środowisko zorientowane na innowacje. Aby mała firma mogła uzyskać wysokie wyniki, kierownictwo musi rozwijać potencjał wszystkich pracowników i korzystać z niego. Należy zastosować odpowiednie procesy i metody, które zagwarantują współpracę, dzielenie się wiedzą, umiejętnościami, pomysłami i informacjami, chęć stałego usprawnienia wykonywanych zadań, poszukiwania nowych możliwości.

Można zastanowić się także nad nastawieniem małych firm na rozwój i wzrost. W literaturze ekonomicznej najczęściej przyjmuje się, że takie nastawienie jest oczywiste – przedsiębiorcy działają w sposób maksymalizujący uzyskiwane efekty. J. Wiklund, H. Patzelt i D.A. Shepherd zwracają uwagę na opinie psychologów, zainteresowanych wszystkimi aspektami ludzkiego zachowania. Mają oni bardziej zróżnicowany pogląd na motywy i postawy leżące u podstaw zachowań ekonomicznych⁹¹⁴. W kontekście małych firm ten pogląd może mieć szczególne znaczenie. Przedsiębiorcy zakładają i prowadzą własne firmy z różnych powodów, nie tylko w celu maksymalizacji zysków. Dla niektórych głównym powodem jest spełnienie nieekonomicznych osobistych celów, takich jak uzyskanie

⁹¹⁴ J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd, op. cit., s. 351-374.

niezależności lub rozwijanie pomysłów⁹¹⁵. Nie wszyscy kierownicy małych firm mają na celu jej rozwój⁹¹⁶. Oznacza on ciągle, niekiedy radykalne zmiany w funkcjonowaniu firmy. Mogą być one sprzeczne z początkowymi celami założyciela, kierownictwo może nie akceptować poszerzenia zakresu zadań związanych z rozwojem. Jeśli natomiast zmiany są zgodne z celami założenia firmy, a kierownictwo jest przychylnie nastawione do wykonywania nowych zadań, wówczas prawdopodobnie będzie dbało o rozwój firmy. Jest jeszcze jeden powód, dla którego niektóre małe firmy nie angażują się w trwały wzrost i rozwój: to wynik świadomej decyzji strategicznej części właścicieli – „pozostać małymi”.

Badanie wykazało, że na wyniki małych firm oddziałują cztery wymiary zarządzania przedsiębiorczego: kompetencje kierownictwa, przedsiębiorcze praktyki zarządzania, orientacja na innowacje oraz kultura przedsiębiorczości. Ogólny model zarządzania przedsiębiorczego małą firmą przedstawiono na rysunku 6.4.

Proces zarządzania przedsiębiorczego przekłada się na wyniki firmy mierzone stopniem osobistej satysfakcji kierownictwa w kilku kategoriach – finansowych, rynkowych, społeczno-organizacyjnych. Model ten daje podstawy do zaprojektowania systemu zarządzania małą firmą opartego na przedsiębiorczości. Zawarte w nim zależności bezpośrednie i pośrednie pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego zostały potwierdzone empirycznie.

6.6. Rekomendacje wynikające z badań

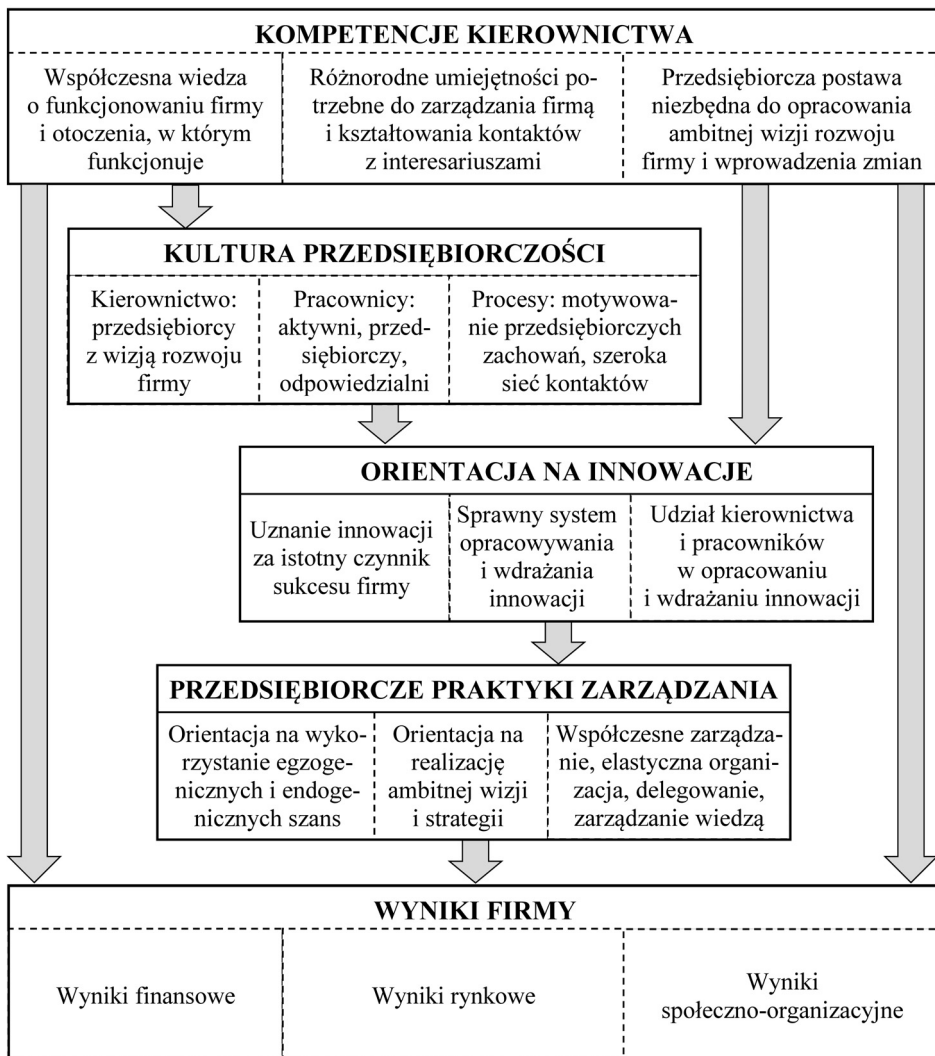
Z przeprowadzonych badań wynika wiele rekomendacji możliwych do zastosowania w praktycznej działalności małych firm.

1. W zakresie kompetencji kierowniczych:

- mobilizowanie przedsiębiorczego nastawienia kierownictwa, stawianie celów rozwojowych;
- gotowość do ustawicznej nauki i podniesienia kompetencji kierowniczych w kluczowych obszarach funkcjonowania firmy oraz warunków jej współdziałania z otoczeniem. Mogą one być rozwijane samodzielnie przez kierowników w trakcie samodzielnego lub zorganizowanego procesu uczenia się bądź też pozyskane z otoczenia od kontrahentów, doradców w postaci profesjonalnej usługi;
- przyjęcie myślenia systemowego;
- łączenie umiejętności analitycznych z intuicją menedżerską;
- opanowanie zdolności do projektowania nowych rozwiązań, przewodzenia zmianom, motywowania podwładnych, mobilizowania ich przez własny przykład;
- nastawienie na działania w wielokulturowym, bardzo zróżnicowanym otoczeniu, gotowość do funkcjonowania na rynkach międzynarodowych;

⁹¹⁵ Temat ten był omówiony w rozdziale 2.

⁹¹⁶ J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 1307-1314.



Rysunek 6.4. Model zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach

Źródło: opracowanie własne.

- dbanie o wizerunek kierownika wewnątrz firmy i na zewnątrz. Oznacza to konieczność opanowania takich cech, jak: pasja, pewność siebie, siła emocjonalna, energiczność, empatia, kultura osobista.
- 2. W zakresie kultury przedsiębiorczości:
- rozwój środowiska pracy, które motywuje i wyzwala zaangażowanie, zaufanie, rozwój zawodowy;

- utworzenie przejrzystego systemu motywowania i zapoznanie z nim pracowników. Stosowanie nagród (nie tylko finansowych) mających istotny wpływ na wyniki pracownika, stanowiących zachętę do ich poprawy, odgrywających ważną rolę w motywacji, wyższej wydajności i przedsiębiorczości;
- ocenianie, wynagradzanie i promowanie pracowników ze względu na ich wyniki w zakresie przedsiębiorczości;
- uświadomienie pracownikom, że nie będą obarczeni kosztami niepowodzenia innowacyjnych pomysłów, że w tym przypadku porażka stanowi element procesu uczenia się. Należy pomóc pracownikom w przezwyciężaniu problemów i wyzwań, które mogą napotkać w działaniach przedsiębiorczych;
- promowanie kultury przedsiębiorczości, zachęcanie do działań przedsiębiorczych podczas planowych i niezaplanowanych spotkań pracowników;
- wykorzystanie kreatywności poszczególnych pracowników, analiza wszystkich zgłaszanych pomysłów, nieodrzucać ich przedwcześnie;
- organizacja szerokiej sieci otwartej komunikacji pionowej i poziomej, zapewnienie właściwej współpracy, wymiany wiedzy i doświadczeń;
- stwarzanie warunków do wyzwolenia przez pracowników wiedzy ukrytej;
- kreowanie kreatywności, komunikatywności, interdyscyplinarności, samodzielności pracowników.

3. W zakresie orientacji na innowacje:

- uczynienie z innowacji czynnika przewagi konkurencyjnej i sukcesu firmy;
- włączenie innowacyjności do strategii, modelu biznesowego;
- nastawienie na ciągłe zdobywanie nowej wiedzy i informacji;
- rozwijanie zdolności pracowników do twórczego działania na szczeblu kierowniczym i wykonawczym;
- konsekwentne i systemowe podejście do wprowadzania nowych rozwiązań;
- postrzeganie zmiany jako pożądanego zjawiska, a nie przypadkowego zdarzenia czy zagrożenia;
- wdrożenie współczesnych metod zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem benchmarkingu, zarządzania zmianą, zarządzania wiedzą. Te trzy metody stanowią podstawę do wdrożenia innych. Pierwsza pozwala na wykrycie, czym wyróżniają się najlepsi na rynku, druga – na ustalenie, co należy zmienić i zrobić w firmie, by do tego poziomu podążać, trzecia – na zastanowienie się, jak należy to zrobić. Nie zawsze samodzielne działania w tym zakresie są najlepsze, warto skorzystać z pomocy specjalistów;
- zastosowanie koncepcji *open innovation*, zgodnie z którą wartościowe pomysły pochodzą z innych działów niż dział powiązany z działalnością badawczo-rozwojową lub częściej z zewnątrz (otoczenia firmy, innych firm, jednostek naukowych, uczelni itd.). Warto rozważyć nawiązanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi opracowującymi i wdrażającymi innowacje: z innymi małymi firmami lub dużymi korporacjami, uczelniami, instytucjami badawczymi, firmami wdrożeniowymi;

- korzystanie z pomocy instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości, które mogą być nie tylko źródłem wiedzy dla firmy, lecz także wspomagać jej rozwój;
- rozwijanie zewnętrznych źródeł innowacji popytowych dzięki wykorzystaniu informacji płynących od klientów, kontrahentów itp.

4. W zakresie przedsiębiorczych praktyk zarządzania:

- wprowadzenie i doskonalenie planowania strategicznego, dążenie to tworzenia niepowtarzalnych strategii;
- oparcie strategii na wizji, którą należy skaskadować na misję, cele organizacji, cele indywidualne;
- angażowanie podwładnych w procesy ustalania celów, podejmowania decyzji,
- ciągłe, planowe monitorowanie otoczenia i firmy w celu poszukiwania i wykrycia szans;
- koncentrowanie się – przy ocenie możliwości realizacji okazji – na sposobie maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów, ich łączeniu w nowatorski sposób oraz pozyskaniu brakujących zasobów;
- opracowanie lub dopasowanie struktury organizacyjnej do aktualnej sytuacji firmy, by mogła elastycznie reagować na egzogeniczne i endogeniczne zmiany;
- rozwój przedsiębiorczego stylu zarządzania;
- dążenie do opanowania przez pracowników szerokiego zakresu specjalizacji, odejście od wąskiej specjalizacji;
- podwyższenie kwalifikacji podwładnych, dzięki czemu możliwe będzie aktywne delegowanie uprawnień. Chodzi tu nie tylko o kwalifikacje techniczne, lecz także w zakresie kreatywności, innowacyjności, przedsiębiorczości;
- rozwój zasobów niematerialnych, które mają strategiczne znaczenie dla firmy. Zasoby niematerialne mogą zmniejszyć problemy związane z niedostatkami zasobów materialnych, co często jest charakterystyczne dla małych firm.

Powyższe rekomendacje mają na celu ukazanie kierunków działań, których celem jest wprowadzenie przedsiębiorczości w zarządzanie małą firmą. Kierownictwo musi działać w czterech kierunkach:

- 1) rozwijanie przedsiębiorczych kompetencji – własnych i podwładnych;
- 2) tworzenie i utrwalanie kultury przedsiębiorczości;
- 3) rozpoznawanie egzogenicznych i endogenicznych szans, opracowanie innowacyjnych rozwiązań do ich urzeczywistnienia;
- 4) modyfikacja strategii i/lub modelu biznesowego firmy i ich realizacja przy pomocy współczesnych metod i technik zarządzania.

Do tych rozważań pasuje myśl wypowiedziana przez P. Płoszajskiego, że współczesne organizacje gospodarcze stały się miejscem, w którym się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje⁹¹⁷.

⁹¹⁷ P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości. Przerazony kameleon*, [w:] S. Barkowska, P. Bohdziewicz, *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998, s. 23.

6.7. Ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Zaprezentowane postępowanie badawcze ma pewne ograniczenia wynikające z przyjętych metod i technik badawczych, narzędzia badawczego i próby.

Na ograniczenia związane z operacjonalizacją zmiennych latentnych zwraca uwagę W. Dyduch: ich mierzenie za pomocą stwierdzeń opisujących zidentyfikowane zjawiska jest obciążone subiektywizmem. Oceny respondentów nieobserwowalnych bezpośrednio zjawisk organizacyjnych są także w sposób naturalny subiektywne. Mimo to wykorzystanie kwestionariusza ankiety jako metody gromadzenia danych uznaje za uzasadnione. Pozwala on na „nadanie wartości liczbowej zjawisku niemierzalnemu bezpośrednio, wraz z subiektywnym odczuciem co do atrybutów tego zjawiska”⁹¹⁸. Przedsiębiorczość organizacyjna, zarządzanie przedsiębiorcze to zjawiska bezpośrednio niemierzalne, wyraźnie zależące od kompetencji kierowników małych firm. Poznanie więc ich subiektywnych ocen za pomocą kwestionariusza ankiety jest zasadne. W małych firmach metody badań ankietowych i wywiady są bardziej odporne na proces samoprezentacji i kreowania się respondentów⁹¹⁹. Większość z nich nie posiada specjalistycznej wiedzy i nie uczęszcza na konferencje, szkolenia, treningi dla menedżerów, nie wie więc, jakie odpowiedzi są „właściwe”, teoretycznie poprawne. Wyrażają przeważnie opinie zgodne z ich zachowaniami, postępowaniem, sytuacją w firmie. Drugie ograniczenie dotyczy obecnego etapu rozwoju teorii zarządzania przedsiębiorczego. Mimo spójnego spojrzenia na tę problematykę, istnieje w niej wiele nieopisanych i niezbadanych zjawisk, zależności, zmiennych. Często są one także niejednoznacznie interpretowane. Przenosi się to w pewnym stopniu na stworzony w danej pracy konstrukt zarządzania przedsiębiorczego w odniesieniu do małych firm. Sektor ten jest najrzadziej omawiany w badaniach dotyczących zarządzania przedsiębiorczego. Kolejne ograniczenie dotyczy przeprowadzonych badań empirycznych. Dążenie do rozpoznania ogólnych zależności pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego a wynikami firm spowodowało dość szeroki i ogólny zakres badań. Nie pozwala to na precyzyjne zbadanie zależności zachodzących w każdym wymiarze, w każdym możliwym ich połączeniu. Należy także podkreślić, że wyniki badań są specyficzne dla uwarunkowań życia gospodarczego w województwie lubelskim. Zaproponowany model zarządzania przedsiębiorczego może nie mieć zastosowania do wszystkich organizacji biznesowych. Ma on na celu ukazanie wpływu poszczególnych wymiarów na wyniki małych firm i prawdopodobnie będzie mniej przydatny w dużych organizacjach z ukształtowanym, profesjonalnym zarządzaniem, sformalizowaną strukturą i większymi możliwościami zasobowymi.

⁹¹⁸ W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 130-131.

⁹¹⁹ O istnieniu takiego problemu wśród profesjonalnych menedżerów zob. w: K. Szczepańska-Woszczyńska, op. cit., s. 233.

Z omówionych ograniczeń wynikają możliwe kierunki przyszłych badań.

1. Ze względu na brak sprawdzonych, ujednoliconych sposobów operacjonalizacji wymiarów zarządzania przedsiębiorczego dla małych firm można zastanowić się nad doborem innych lub modyfikacją zaproponowanych zmiennych. W przyszłych badaniach można rozszerzyć proponowany model, przyjmując bardziej szczegółowe podejście do wymiarów (będzie to wymagać zwiększenia liczebności próby badawczej).

2. Interesujące byłoby zastosowanie opracowanej koncepcji w małych firmach w innych regionach Polski lub w innych krajach i porównanie z wynikami tego badania.

3. Wyniki przedstawionych badań mogą stanowić zaczyn dla rozszerzonych badań w bardziej precyzyjnie określonej próbie (np. w firmach konkretnej branży) lub całkiem innej próbie firm (w firmach z innych regionów Polski lub innych krajów). Interesującym nurtem mogą okazać się także badania porównawcze pomiędzy dwoma grupami firm z różnych branż, różnych regionów lub o różnej specyfice.

4. Kolejny kierunek dotyczy wymiaru kompetencje kierownictwa. W zaprezentowanym badaniu szczególnie podkreślono rolę kierownictwa w osiągniętych przez ich firmy wynikach. Cały proces zarządzania przedsiębiorczego zaczyna się od proaktywnego, ambitnego, ciężko pracującego przedsiębiorcy, posiadającego współczesną wiedzę biznesową i rozbudowany zestaw różnorodnych umiejętności, wysoce zmotywowanego, ambitnego. Znajduje to odzwierciedlenie w jasnej wizji firmy, wysokich celach wzrostu i umiejętnym prowadzeniu działalności. Czy tacy są najlepsi przedsiębiorcy? Warto się zastanowić nad problematyką analizy cech, motywów, sposobu postępowania kierowników małych firm, którzy osiągnęli sukces. Badania cech przedsiębiorców, często prezentowane w literaturze, nie ujawniły bezpośrednich relacji z osiąganymi wynikami. Być może należy ponownie spojrzeć na cechy i motywy, ale za pomocą modeli, które testują bardziej złożone relacje przyczynowo-skutkowe.

5. Z poprzednim zagadnieniem łączy się jeszcze jeden wątek badawczy. W tym badaniu zasugerowano, że słabe umiejętności menedżerskie kierowników utrudniają organizacyjny i strategiczny rozwój małych firm. W literaturze można spotkać poglądy, że muszą oni osiągnąć pewien minimalny próg w umiejętnościach kierowniczych i administracyjnych, by biznes mógł się rozwijać. Są także (w dużej mierze bezpodstawne) propozycje, by kierownicy małych firm powiększali swój „profesjonalizm”, przyjmując style i techniki zarządzania większych organizacji gospodarczych. Niewiele jest dowodów na to, że umiejętności i zachowania menedżerskie kierowników małych i dużych firm różnią się w sposób znaczący. Badania w tym obszarze mogłyby dostarczyć dowodów na istnienie takich różnic i/lub wskazać na występujące podobieństwa w obu obszarach.

6. Ważnym kierunkiem przyszłych badań może być ocena wpływu czynników egzogenicznych na poszczególne wymiary zarządzania przedsiębiorczego oraz na wyniki firm.

Małe firmy są ważne dla rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego większości gospodarek, dlatego badanie ich działania jest wartościowym przedsięwzięciem naukowym. Właściciele małych firm mają różne podejście do sukcesu firmy – dla jednych to inwestowanie w ciągły jej rozwój, dla niektórych – utrzymanie się na rynku i zarobienie na sobie i rodzinę, a dla jeszcze innych – możliwość samorealizacji, satysfakcja z bycia na swoim, niezależność. Zarządzanie przedsiębiorcze – to koncepcja głównie dla tych pierwszych.

Zakończenie

Globalizacja, rozwój światowej współpracy gospodarczej i zacieśnianie się więzi międzynarodowych, wzrastająca rola wiedzy i kapitału intelektualnego stwarzają organizacjom wiele nowych szans, ale i trudnych do rozwiązania problemów. W tak złożonym, dynamicznym, nieprzewidywalnym środowisku biznesowym powstaje pytanie: jak powinna być skonstruowana i zarządzana firma, jeśli chce odnieść sukces? Odpowiedź może brzmieć: powinna stać się przedsiębiorcza i być zarządzana w sposób przedsiębiorczy. A to oznacza, że właściciele, kadra kierownicza i pracownicy muszą zachowywać się jak przedsiębiorcy: myśleć i działać w sposób innowacyjny, aktywnie szukać nowych możliwości, świadomie ryzykować, dążyć do zastąpienia istniejących rozwiązań bardziej nowoczesnymi. Nie mogą po prostu czekać na zmiany i tylko na nie reagować. Należy wprowadzić zasady zarządzania przedsiębiorczego, zadbać o stworzenie klimatu innowacyjności i aktywności, czyli wyzwolić „ducha przedsiębiorczości”. Dotyczy to tak dużych, jak i małych firm, tych starszych i dopiero powstających. Wymaga to jednak ogromnego wysiłku i konsekwencji w działaniu – nie tylko ze strony właścicieli i kadry kierowniczej, lecz także całego personelu.

Zarządzanie przedsiębiorcze to filozofia biznesu organizacji, przenikająca cały system zarządzania. Duch kreatywności, stałe wyszukiwanie nowych możliwości, zbiorowe i indywidualne uczenie się, klimat współpracy i zaufania zachęcają pracowników do samorealizacji, innowacyjności i wspólnego działania. Przedsiębiorcze inicjatywy są integrowane ze strategią organizacji, pracownicy uczestniczą w procesie decyzyjnym, struktury przekształca się w organiczne i elastyczne, kadra kierownicza motywuje do kreatywnych zachowań, stosuje się kontrolę angażującą pracowników. Takie podejście wymaga od kadry kierowniczej posiadania nie tylko głębokiej i obszernej wiedzy na temat metod zarządzania współczesną organizacją, lecz także umiejętności opracowania niestandardowych, twórczych rozwiązań dotyczących wewnętrznych problemów organizacji oraz jej relacji z otoczeniem. Istnieje istotna różnica między zarządzaniem przedsiębiorczym a tradycyjnym, biurokratycznym. Przedsiębiorcze zachowania menedżerskie promują kulturę kreatywności i podejmowania ryzyka, tworzą płaskie, nieformalne struktury i opracowują wizjonerskie strategie, aby odkryć i wykorzystać szanse, które tkwią w otoczeniu i środowisku wewnętrznym firmy. Tradycyjne zachowania menedżerskie kładą nacisk na operacyjne planowanie, kontrolę, nadzorowanie i mocno sformalizowane, scentralizowane struktury organizacyjne. Zarządzanie przedsiębiorcze polega na kształtowaniu takich systemów planowania i kontroli, struktury, kultury, przywództwa, które spowodują, że personel będzie motywowany i aktywizowany do kreatywnego wykorzystania i rozwoju swoich kompetencji. Jest to ukierunkowane na szanse, proaktywne, zorientowane na innowacyjne, a nawet ryzykowne działania w podejściu do zarządzania, celem którego jest nabycie przez firmę zdolności dynamicznych. Według D.J. Teece'a

zdolności dynamiczne to umiejętność przewidywania, a następnie wykorzystywania nowych szans, rekonfiguracji zasobów oraz możliwości i adaptacji w ten sposób do zmian zewnętrznych i wewnętrznych⁹²⁰. Ich posiadanie wspiera dążenie firmy do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Badania w zakresie przedsiębiorczości mają na celu ustalenie, jak i dlaczego niektóre osoby, zespoły lub organizacje identyfikują szanse, oceniają je jako realne lub zbyt ryzykowne, a następnie podejmują decyzję, czy należy je wykorzystać. Pierwsze prace w tym zakresie pojawiły się w okresie „twórczej destrukcji”, polegającym na rozwoju przedsiębiorczości w latach 1970-1980 w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Najpierw koncentrowały się na czynnikach zewnętrznych, co posłużyło jako trampolina do rozwoju badań w zakresie czynników wewnętrznych. Zainteresowanie tym obszarem badań ciągle wzrasta, zwiększa się liczba instytucji, naukowców, opublikowanych artykułów i książek, konferencji, czasopism koncentrujących się na tematyce przedsiębiorczości. Jest to bardzo młoda dziedzina badań, a jednocześnie niezwykle zmienna, co sprawia, że konieczne staje się ciągle przeformułowanie wiedzy, doświadczeń, rekomendacji. Nowe tematy i pytania pojawiają się cały czas, co przyciąga naukowców z wielu różnych dziedzin, stosujących coraz bardziej nowoczesne metody badań. Dzięki temu powstaje wysokiej jakości wiedza niezbędna do budowania teorii przedsiębiorczości. Obszar badawczy jest wielodyscyplinarny, powstaje tendencja do zapożyczania koncepcji i metod z innych dyscyplin, takich jak ekonomia, psychologia, socjologia, statystyka, i dostosowywanie ich do badania zjawiska przedsiębiorczości.

Opracowany i zaprezentowany w niniejszej pracy model zarządzania przedsiębiorczego małą firmą jest oparty na czterech filarach. Pierwszy, podstawowy, to kompetencje kadry kierowniczej: wiedza i umiejętności niezbędne do zarządzania firmą oraz nawiązywania efektywnej współpracy z otoczeniem, a także postawa przedsiębiorcza, wizjonerska. Drugi to kultura przedsiębiorczości, odpowiedzialny za ukształtowanie zespołu przedsiębiorczego oraz wprowadzenia „ducha przedsiębiorczości” w myślenie i działanie każdego pracownika firmy. Trzeci, orientacja na innowacje, jest wynikiem oddziaływania i współdziałania pierwszych dwóch filarów. Daje podstawę do opracowywania i wdrażania przedsiębiorczych praktyk zarządzania, działań związanych z aktywnym rozpoznaniem szans oraz modyfikacją strategii i modelu biznesowego firmy. Te cztery filary we współdziałaniu prowadzą do uzyskania przez firmę lepszych wyników, pozwalających na wzmocnienie jej pozycji rynkowej. Zaprezentowane badania ujawniły wiele problemów w kształtowaniu zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach Lubelszczyzny. Z jednej strony kierownictwo deklaruje posiadanie dość dużej wiedzy w zakresie zarządzania, z drugiej zaś nie przekłada się ona na

⁹²⁰ D.J. Teece, *Dynamic capabilities. Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 8, s. 1395-1401.

umiejętności przedsiębiorczego zarządzania i wprowadzania innowacji. Kultura badanych firm ma cechy kultury przedsiębiorczej, jednak nie wspiera ona utworzenia zespołów przedsiębiorczych, w których wykorzystywany jest potencjał innowacyjny wszystkich uczestników. Taki sposób zarządzania nie pozwala na poprawę osiągniętych wyników.

Mimo dynamicznego rozwoju teorii zarządzania przedsiębiorczego brakuje jeszcze zintegrowanej jego koncepcji, szczególnie w odniesieniu do małych firm. Nie podjęto dotąd badań nad wymiarami zarządzania przedsiębiorczego w jednostkach tej wielkości, zakresem ich realizacji, zależnościami między nimi a wynikami firm. Zaprezentowana procedura badawcza miała za zadanie uzupełnienie tej luki. Głównym celem niniejszej pracy było rozpoznanie wymiarów zarządzania przedsiębiorczego istotnych dla małych firm oraz ocena ich wpływu na osiągnięte wyniki. Uzyskano go dzięki realizacji celów poznawczych (teoretycznych i empirycznych), metodologicznych oraz praktycznych.

Na podstawie przeglądu literatury na temat przedsiębiorczości wpisanej w nurt nauk o zarządzaniu wykazano wielowymiarowość, wielowątkowość i wieloaspektowość tego pojęcia. Usystematyzowano najważniejsze definicje i fazy rozwoju przedsiębiorczości. Udowodniono, że mimo braku jedynej, doskonałej, akceptowanej przez wszystkich definicji przedsiębiorczości przedsiębiorcze myślenie i działanie jest niezbędne we wszystkich sferach życia i funkcjonowania ludzi.

Rozpoznano cechy charakterystyczne małych firm oraz specyfikę zarządzania nimi, bazując na literaturze przedmiotu. Wykryto możliwości, kierunki i determinanty ich rozwoju. Dokonano analizy możliwości zastosowania współczesnych koncepcji zarządzania w firmach tej wielkości.

Dzięki rozległym, pogłębionym studiom literatury przedmiotu (głównie obcojęzycznej) na temat przedsiębiorczego podejścia do zarządzania przedstawiono spójną koncepcję zarządzania przedsiębiorczego. Scharakteryzowano jego wymiary oraz wykazano istotny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorczych organizacji.

Dokonano konceptualizacji pojęcia zarządzania przedsiębiorczego w odniesieniu do małych firm. Wkładem w teorię nauk o zarządzaniu jest opracowanie na podstawie badań empirycznych własnego konstruktów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach, składającego się z czterech wymiarów. Rozpoznano działania podejmowane w obszarze każdego wymiaru.

Opracowano metodykę badań dotyczącą pomiaru stopnia realizacji wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach oraz występujących pomiędzy nimi a wynikami firm zależności. Wkład w rozwój metodologii w obszarze badań dotyczących problematyki zarządzania przedsiębiorczego stanowią autorskie narzędzia badawcze i algorytmy, za pomocą których dokonano pomiaru poszczególnych wymiarów i określono siłę występujących zależności.

Na podstawie krytycznej analizy literatury zostały postawione hipotezy badawcze odnośnie do stopnia realizacji wymiarów zarządzania przedsiębiorczego

w małych firmach, z uwzględnieniem ich wielkości i wieku, a także hipotezy dotyczące wpływu poszczególnych wymiarów na osiągnięte przez firmy wyniki. Szczególnie istotne jest zbudowanie autorskiego modelu przedstawiającego zależności pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego i wynikami firm.

Opracowana teoretyczna koncepcja zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach została zweryfikowana empirycznie za pomocą metod analizy skupień oraz modelowania równań strukturalnych. Hipotezy badawcze poddano testowaniu na reprezentatywnej próbie 504 małych firm z województwa lubelskiego. Spośród 23 hipotez 17 zostało przyjętych, a 6 odrzuconych. Opracowano narzędzie do oceny wymiarów zarządzania przedsiębiorczego i wyników firm. W badaniach zastosowano metody analizy skupień oraz modelowania równań strukturalnych. Ustalono, że badane jednostki wykazują niewiele cech zarządzania przedsiębiorczego. Potwierdzono dodatnią zależność (bezpośrednią lub pośrednią) pomiędzy wymiarami zarządzania przedsiębiorczego a wynikami badanych firm.

Przeprowadzone badania pozwoliły na wyciągnięcie ciekawych wniosków dotyczących realizacji poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach, a także istniejących zależności między nimi a wynikami firm. Zaproponowany model strukturalny pozwolił na określenie siły wpływu bezpośredniego (w przypadku wymiarów przedsiębiorczej praktyki zarządzania i kompetencje kierownictwa) i pośredniego (w przypadku wymiarów orientacja na innowacje i kultura przedsiębiorczości) na wyniki badanych jednostek.

Wyłoniono benchmarki (konkretne firmy) w każdym wymiarze i w kategorii wyniki firmy. Może to stanowić pomocne rozwiązanie praktyczne dla kadry kierowniczej, pozwalające na ocenę, jakie działania i w którym wymiarze należy podjąć, by dążyć do utworzenia organizacji przedsiębiorczej.

Zaproponowany autorski model zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach stanowi praktyczny przykład metody dokonania ewaluacji, czy zarządzanie firmą ma charakter przedsiębiorczy i w jakim stopniu wpływa na osiągnięte wyniki.

Należy zaznaczyć, że omawiana problematyka małych firm i przedsiębiorczego zarządzania nimi jest bardzo rozległa, niemożliwa do omówienia w ramach jednej monografii. Przedstawione badania mogą stanowić impuls do ich pogłębiania i poszerzania. Potencjalne ograniczenia zaprezentowanych badań i związane lub niezwiązane z nimi kierunki przyszłych badań zostały przedstawione w ostatnim rozdziale monografii. Znalazły się tam także rekomendacje praktyczne, wynikające z przeprowadzonych badań.

Małe firmy stały się przedmiotem badań naukowych od lat 70. XX w. Zainteresowanie nimi było spowodowane dostrzeżeniem ich roli w rozwoju gospodarczym i cywilizacyjnym krajów. Na przestrzeni ostatnich lat w Polsce jest obserwowany wzrost liczby małych firm. Ich obraz statystyczny został przedstawiony

w Raporcie PARP o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2017 r.:

- małych firm jest prawie 57 tys., stanowią one 3% polskiego sektora przedsiębiorstw;
- mają najmniejszy, spośród wszystkich grup firm, udział w tworzeniu PKB – 9%, a przyjmując wartość PKB generowaną przez sektor przedsiębiorstw jako 100% – 12%;
- posiadają najmniejszy udział w tworzeniu miejsc pracy – generują 13% miejsc pracy, ogólna liczba pracujących wynosi około 1,2 mln osób, w przeciętnej małej firmie pracuje 21 osób;
- w 2015 r. przeznaczyły na inwestycje prawie 20 mld złotych (9% wartości nakładów całego sektora przedsiębiorstw), finansują inwestycje przede wszystkim środkami własnymi (60%), kredytami i pożyczkami krajowymi (22%), środkami zagranicznymi (7,5%);
- charakteryzuje je najniższa przeżywalność – pierwszy rok przeżywa średnio dwie trzecie z nich, w kolejnych latach prowadzenia działalności wskaźnik przeżywalności jest wyższy⁹²¹.

Problematyka zarządzania małymi firmami tak, by mogły się rozwijać, jest więc niezwykle ważna.

Żeby ułatwić im rozwój i awans do grupy średnich i dużych podmiotów, konieczne jest podjęcie działań w zakresie unowocześnienia kompetencji kadry kierowniczej oraz zwiększenie pomocy i zachęt do inwestowania w innowacyjne rozwiązania, czemu powinna sprzyjać współpraca z lokalnymi i centralnymi organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość, a także z uczelniami.

Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego wpisuje się w model *sustainable enterprises*, będący egzemplifikacją nowoczesnej organizacji. Składa się on z czterech cech, istotnych z punktu widzenia budowania trwałego sukcesu: zaufania, wiedzy, innowacji i przedsiębiorczości⁹²². Zarządzanie przedsiębiorcze powinno zatem mieć charakter proaktywny, nie tylko dostosowywać się do otoczenia, lecz także go kształtować. Wymaga to jednak umiejętności tworzenia wizji i planów strategicznych, myślenia wyprzedzającego i zapobiegania problemom. Oznacza to rezygnację z zarządzania reaktywnego, skoncentrowanego na dostosowaniu sytuacji firmy do już zaistniałych zmian, którego motorem działania są bodźce zewnętrzne. By sprostać tym zadaniom, od kierownictwa firmy wymaga się połączenia kluczowych ról menedżera i przedsiębiorcy oraz instytucjonalizacji

⁹²¹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017*, Warszawa 2017, <http://www.parp.gov.pl/publicationslibrary/ebook/722> [dostęp: 3.09.2018], s. 10-11.

⁹²² I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1(33), s. 54-49.

działań przedsiębiorczych w ramach realizowanych procesów i systemu zarządzania firmy.

Aby mała firma mogła skutecznie funkcjonować na rynku, powinna dążyć do utrzymania równowagi dynamicznej z otoczeniem. Przy analizie sukcesu lub porażki firmy należy wziąć pod uwagę dwa aspekty – zewnętrzny i wewnętrzny. Zewnętrzny jest widoczny, prezentowany w postaci raportów i informacji o sytuacji firmy. Wewnętrzny jest znacznie mniej zauważalny, obejmuje funkcjonowanie systemów organizacyjnych, strukturę i kulturę firmy, posiadane zasoby i ich potencjał, sposoby uczenia się i zaangażowanie kadry w osiąganie celów. Jak piszą Ch. Zook i J. Allen, niektóre firmy doskonale prezentują się na zewnątrz, ale mają problemy wewnętrzne, inne zaś są uporządkowane wewnątrz, ale nie bardzo radzą sobie na zewnątrz. Sukces wymaga osiągnięcia mistrzostwa w obu aspektach⁹²³. Oznacza to, że homeostatyczna równowaga między firmą a jej otoczeniem jest głównym warunkiem przetrwania i rozwoju, a jej utrzymanie powinno stanowić główny cel kierownictwa.

Postęp techniczny i rozwój nowych technologii, zmiany polityczne, globalizacja rynków zbytu, uniformizacja potrzeb ludzi na całym świecie, postępująca konsolidacja przedsiębiorstw, zmiany społeczne – wszystko to oddziałuje na przedsiębiorstwa, zmuszając je i zachęcając do działań przedsiębiorczych. Właściciele i menedżerowie w trosce o przetrwanie i rozwój muszą szukać nowych kierunków i możliwości rozwoju. Dotyczy to zarówno dużych organizacji gospodarczych, jak i małych przedsiębiorstw, które coraz częściej stają się aktywnymi uczestnikami globalnego rynku, działają bez względu na lokalizację geograficzną, granice państw, kultury narodowe. Główną przyczynę tego P. Burns widzi w tym, że przedsiębiorczy, mały biznes lepiej radzi sobie ze zmianami w otoczeniu, ich tempem, głębokością, nieciągłością. W burzliwym świecie, pełnym niepewności, właściciele mikro i małych przedsiębiorstw potrafią przetrwać i dobrze prosperować. Istotą ich sukcesu jest elastyczność oraz szybkość reagowania na zmieniające się potrzeby rynku⁹²⁴.

„Nie ma uniwersalnej teorii przedsiębiorczości uwolnionej od specyfiki czasu i miejsca”⁹²⁵. Rozwój małych firm to zjawisko złożone i wielokierunkowe, uwarunkowane przez wiele czynników: sprzyjających i hamujących, zewnętrznych i wewnętrznych.

⁹²³ Ch. Zook, J. Allen, *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017, s. 7-8.

⁹²⁴ P. Burns, *Entrepreneurship and small business*, wyd. 3, Palgrave Macmillan, New York 2011.

⁹²⁵ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 20.

Bibliografia

1. Abrahams J., *The mission statement book. 301 corporate mission statements from America's top companies*, Ten Speed Press, Berkeley 2004.
2. Abu-Jarad I.Y., Yusof N., Nikbin D., *A review paper on organizational culture and organizational performance*, „International Journal of Business and Social Science” 2010, vol. 1, no. 3.
3. Abu-Saifan S., *Social entrepreneurship. Definition and boundaries*, „Technology Innovation Management Review” 2012, February.
4. Achanga P., Shehab E., Roy R., Neider G., *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2006, vol. 17, iss. 4.
5. Achtenhagen L., Naldi L., Melin L., *„Business growth” – do practitioners and scholars really talk about the same thing?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, no. 34.
6. Ács Z. J., Szerb L., Autio E., *Global entrepreneurship and development index*, Edward Elgar, Cheltenham 2013.
7. Ács Z.J., *How is entrepreneurship good for economic growth?*, „Innovations. Technology, Governance, Globalization” 2006, no. 1(1).
8. Adamczewski P., Stefanowski J. (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006.
9. Adamczyk W., *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 11.
10. Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
11. Akehurst G., Comeche J.M., Galindo M.-A., *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, no. 3.
12. Albert T.C., Sanders W.B., *E-business marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
13. Alias Z., Baharum Z.A., Idris M.F.M., *Project management towards best practice*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, no. 68.
14. Altinay L., Wang C.L., *The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, vol. 18, iss. 4.
15. Alvarez S.A., Barney J.B., *Epistemology, opportunities and entrepreneurship. Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012)*, „Academy of Management Review” 2013, vol. 38, no 1.
16. Anderson B.S., Eshima Y., *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2013, vol. 28, no. 3.
17. Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F, Hornsby J.S., Eshima Y., *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, „Strategic Management Journal” 2015, no. 36.
18. Anderson G., Tollison R., *Adam Smith's analysis of joint-stock companies*, „Journal of Political Economy” 1980, no. 90.

19. Angle H.L., Van de Ven A.H., *Suggestions for managing the innovation journey*, [w:] A.H. Van de Ven, H.L. Angle, M.S. Poole (red.), *Suggestions for managing the innovation journey. Research on the management of innovation*, Harper & Row, New York 1989.
20. Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
21. Antoncic B., Hisrich R.D., *Clarifying the intrapreneurship concept*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2003, no. 10.
22. Antoncic B., Hisrich R.D., *Intrapreneurship. Construct refinement and cross-cultural validation*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, no. 5.
23. Antoszkiewicz J.D. (red.), *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007.
24. Arbaugh J.B., Cox L.W., Camp S.M., *Nature or nurture? Does national culture, growth strategy or entrepreneurial orientation better explain value creation? Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, Wellesley 2005.
25. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, tłum. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
26. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3 rozsz. i zaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
27. Asaul A.N. (red.), *Organizaciâ predprinimatel'skoj deâtel'nosti*, Izdatel'stvo Piter, Sankt Petersburg 2005.
28. Assarlind M., Gremyr I., *Critical factors for quality management initiatives in small and medium-sized enterprises*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2014, vol. 25(4).
29. Athey S., Roberts J., *Organizational design. Decision rights and incentive contracts*, „American Economic Review. Papers and Proceedings” 2001, no. 91.
30. Audretsch D., Thurik R., *A model of the entrepreneurial economy*, „International Journal of Entrepreneurship Education” 2004, no. 2(2).
31. Audretsch D.B., *Entrepreneurship. A survey of the literature*, Enterprise Papers 2003, no. 14.
32. Audretsch D.B., Keilbach M.C., Lehmann E., *Entrepreneurship and economic growth*, Oxford University Press, Oxford 2006.
33. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., *Social and commercial entrepreneurship. Same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, January.
34. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tłum. G. Dąbkowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
35. Avlonitis G.J., Salavou H.E., *Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance*, „Journal of Business Research” 2007, no. 60.
36. Bailom F., Matzler K., Tschernernjak D., *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, tłum. T. Fortuna, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
37. Baker T., Pollock T., *Making a marriage work. The benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization*, „Strategic Organization” 2007, no. 5(3).
38. Bakhru A., *Managerial knowledge to organisational capability. New e-commerce business*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5, no. 2.
39. Balcerowicz L., *Systemy ekonomiczne. Elementy analizy porównawczej*, Wydawnictwa Uczelniane Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1989.

40. Balcerowicz L., *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, wyd. 2 zm. i uzup., Znak, Kraków 1998.
41. Barney J.B., *Strategic factor markets. Expectations, luck, and business strategy*, „Management Science” 1986, vol. 32, no. 10.
42. Baron R.A., *The cognitive perspective. A valuable tool for answering entrepreneurship's basic „why” questions*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 19(2).
43. Barrett H., Weinstein A., *The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1998, vol. 23, no. 1.
44. Barrett R., Mayson S., Warriner N., *The relationship between small firm growth and HRM practices*, [w:] R. Barrett, S. Mayson (red.), *International handbook of entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
45. Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, iss. 5.
46. Bartholomew D., Knott M., Moustaki I., *Latent variable models and factor analysis. A unified approach*, John Wiley & Sons, Chichester 2011.
47. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
48. Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G., *A multidimensional model of venture growth*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 2.
49. Bauman Z., *Wspólnota. W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, tłum. J. Margański, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
50. Baumol W.J., *Entrepreneurship. Productive, unproductive, and destructive*, „Journal of Political Economy” 1990, vol. 98, no. 5, part 1.
51. Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009.
52. Beal D., Rueda-Sabater E., Heng S.L., *Why well-being should drive growth strategies. The 2015 sustainable economic development assessment*, Boston Consulting Group, Boston 2015.
53. Beard D., Dess, G., *Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance*, „Academy of Management Journal” 1981, no. 24.
54. Beaver G., Jennings P., *Managerial competence and competitive advantage in the small business. An alternative perspective*, [w:] *Developing core competencies in small business for the 21st century. Proceedings*, vol. 1-2, University of Vaasa, Vaasa 1996.
55. Beaver G., *Small business, entrepreneurship and enterprise development*, Pearson Higher Education, London 2002.
56. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1996, nr 128.
57. Bednarczyk M., *W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 2.
58. Bednarski M., *Przestanki rozwoju małych firm*, [w:] E. Kryńska (red.), *Praca na własny rachunek – determinanty i implikacje*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
59. Bedyńska S., Książek M., *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.

60. Bennedsen M., Nielsen K.M., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D., *Inside the family firm. The role of families in succession decisions and performance*, „Quarterly Journal of Economics” 2007, no. 122(2).
61. Berger B. (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, tłum. K.W. Frieske, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994.
62. Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2007.
63. Berska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie firm regionu łódzkiego)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
64. Bessant J., Tidd J., *Innovation and entrepreneurship*, wyd. 3, John Wiley & Sons, Chichester 2015.
65. Bhargava S. (red.), *Developmental aspects of entrepreneurship*, Response Books, Los Angeles 2007.
66. Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
67. Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 1: *Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, wyd. 4, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
68. Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 2: *Metody zarządzania*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999.
69. Bieniok H. (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1995.
70. Birkinshaw J.M., *Reinventing management. Smarter choices for getting work done*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
71. Bjørnskov C., Foss N., *How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2013, vol. 7, no. 1.
72. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Jednominutowy menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony–podwładny*, tłum. W. Sztukowski, MT Biznes, Warszawa 2008.
73. Bloom N., Van Reenen J., *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, „Quarterly Journal of Economics” 2007, no. 122(4).
74. Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
75. Błaszczyk W., Czekaj J., *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
76. Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
77. Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.

78. Bojewska B., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
79. Bojewska B., *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
80. Bolton J.E., *Report of the committee of inquiry on small firms*, Cmnd 4811, HMSO, London 1971.
81. Boluk K.A., Mottiar Z., *Motivations of social entrepreneurs*, „Social Enterprise Journal” 2014, vol. 10, iss. 1.
82. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
83. Bouchikhi H., *A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance*, „Organization Studies” 1993, vol. 14, no. 4.
84. Brandstätter H., *Personality aspects of entrepreneurship. A look at five metaanalyses*, „Personality and Individual Differences” 2011, no. 51.
85. Bratnicki M., *Deformacja przedsiębiorczości organizacyjnej. Istota, struktura i dynamika*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2.
86. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
87. Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 6.
88. Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Konstrukty i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3.
89. Bratnicki M., *Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10.
90. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2002.
91. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
92. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
93. Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
94. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2001.
95. Braunerhjelm P., *Entrepreneurship, innovation and economic growth – past experience, current knowledge and policy implications*, „CESIS Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation” 2010, no. 224.
96. Braunerhjelm P., Svensson R., *The inventor's role. Was Schumpeter right?*, „Journal of Evolutionary Economics” 2010, no. 3.

97. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
98. Brinckerhoff P.C., *Mission-based management. Leading your not-for-profit in the 21st century*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
99. Brown T., Davidsson P., Wiklund J., *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
100. Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M., *From initial idea to unique advantage. The entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 1.
101. Bryant A., Charmaz K. (red.), *The SAGE handbook of grounded theory*, SAGE, London 2007.
102. Brzozowski M., *Kreatywność w zarządzaniu*, „Bank Spółdzielczy” 2015, nr 6/583.
103. Bukowska-Piestrzyńska A., *Lekarz i przedsiębiorczość. Od teorii do praktyki*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
104. Burns P., Dewhurst J., *Small business and entrepreneurship*, wyd. 2, Macmillan Press, Basingstoke 1996.
105. Burns P., *Entrepreneurship and small business*, Palgrave Macmillan, New York 2011.
106. Bygrave W.D., *The entrepreneurial process*, [w:] W.D. Bygrave, A. Zacharakis (red.), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, wyd. 4, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
107. Bygrave W.D., *Theory building in the entrepreneurship paradigm*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, iss. 3.
108. Bygrave W.D., Zacharakis A. (red.), *The portable MBA in entrepreneurship*, wyd. 4, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
109. Camp R.C., *Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance*, Productivity Press, New York 2006.
110. Campbell S., Hartcher J., *Internal controls for small business*, CPA Australia, Melbourne 2003.
111. Candida G., Brush C.G., Manolova T.S., Edelman L.F., *Separated by a common language? Entrepreneurship research across the Atlantic*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, vol. 32(2).
112. Cardon M.S., Stevens C.E., *Managing human resources in small organizations. What do we know?*, „Human Resource Management Review” 2004, vol. 14, no. 3.
113. Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., Sanders W.G., *Upper echelons research revisited. Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*, „Journal of Management” 2004, vol. 30, iss. 6.
114. Carree M.A., Thurik A.R., *The impact of entrepreneurship on economic growth*, [w:] Z.J. Ács, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of entrepreneurship research*, Springer Science+Media, New York 2010.
115. Carson D., Gilmore A., *Marketing at the interface. Not „what” but „how”*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2000, vol. 8, no. 2.
116. Carter N.M., Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E.J., *The career reasons of nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, iss. 1.

117. Cassel C., Nadin S., Gray M.O., *The use and effectiveness of benchmarking in SMEs*, „Benchmarking. An International Journal” 2001, vol. 8, no. 3.
118. Casson M., Casson C., *The entrepreneur in history. From medieval merchant to modern business leader*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2013.
119. Castaño M.-S., Méndez M.-T., Galindo M.-Á., *The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship*, „Journal of Business Research” 2015, no. 68.
120. Čepurenko A.Û., Ákovlev A.A., *Teoriâ predprinimatel'stva. Važnost' konteksta*, „Rossijskij Žurnal Menedžmenta” 2013, t. 11, nr 2.
121. Čerkašin P., *Električeskie metody obogašeniâ*, Izdatel'stvo Mann, Ivanov i Ferber, Moskva 2011.
122. Certo S.T., Lester R.H., Dalton C.M., Dalton D.R., *Top management teams, strategy and financial performance. A meta-analytic examination*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 4.
123. Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
124. Chandler G.N., Lyon D.W., *Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research. The past decade*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, vol. 25, no. 2.
125. Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, red. wyd. pol. K.T. Konecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
126. Chaston I., *Entrepreneurial management in small firms*, SAGE, Los Angeles 2009.
127. Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
128. Chung L.H., Gibbons P.T., *Corporate entrepreneurship. The roles of ideology and social capital*, „Group & Organization Management” 1997, vol. 22, no. 1.
129. Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, May-June.
130. Chyba Z., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 6.
131. Ciampi F., *The antecedents and consequences of small enterprise organizational ambidexterity. An empirical analysis of italian manufacturing firms*, „International Journal of Business and Management” 2018, vol. 13, no. 1.
132. Cierniak-Szóstak E., *Kulturowe determinanty rozwoju gospodarczego. Wybrane zagadnienia*, [w:] S. Lis (red.), *Gospodarka Polski na początku XXI wieku. Innowacyjność i konkurencyjność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007.
133. Cieślík J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.
134. Coface, *Raport roczny Coface. Upadłości i restrukturyzacje firm w Polsce w 2017 r.*, Warszawa 2018.
135. Collins J., Porras J.I., *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business Essentials, New York 2004.
136. Collis D.J., Rukstad M.G., *Can you say what your strategy is?*, „Harvard Business Review” 2008, April.

137. Commission of the European Communities, *Green paper. Entrepreneurship in Europe*, Brussels 2003.
138. Cools E., Van den Broeck H., *The hunt for the Heffalump continues. Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation*, „Journal of Small Business Strategy” 2007, vol. 18, no. 2.
139. Cooper A.C., *Strategic management. New ventures and small business*, „Long Range Planning” 1981, vol. 14, no. 5.
140. Corbetta G., Huse M., Ravasi D., *Crossroad of entrepreneurship*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2004.
141. Cornwall J.R., Perlman B., *Organizational entrepreneurship*, Irwin, Boston 1990.
142. Covin J. G., Slevin D.P., *High growth transitions. Theoretical perspectives and suggested directions*, [w:] D.L. Sexton, R.W. Smilor (red.), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago 1997.
143. Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, vol. 30, no. 1.
144. Covin J.G., Lumpkin G.T., *Entrepreneurial orientation theory and research. Reflections on a needed construct*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, no. 35.
145. Covin J.G., Slevin D.P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1.
146. Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Manage Journal” 1989, no. 10.
147. Covin J.G., Slevin D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies” 1988, vol. 25, no. 3.
148. Covin J.G., Wales W.J., *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, vol. 36, iss. 4.
149. Crossan M.M., Apaydin M., *A multi-dimensional framework of organizational innovation. A systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 6.
150. Cunningham J.B., Lischeron J., *Defining entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management” 1991, vol. 29, no. 1.
151. Czaja I., *Przedsiębiorca w teorii Alfreda Marshalla*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 799.
152. Czajkowska A., *Finansowe wsparcie przedsiębiorczych osób niepełnosprawnych*, „Equilibrium” 2010, nr 1(4).
153. Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.
154. Ćwiklicki M., *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
155. D’Amboise G., Muldowney M., *Zur betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung*, [w:] H.J. Pleitner (red.), *Aspekte einer Managementlehre für kleine und mittlere Unternehmen*, Duncker & Humblot, Berlin–München–St. Gallen 1986.
156. Daniecki W., *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2004.

157. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Male i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017.
158. Danis J.L., Fodor R., *Entrepreneurial orientation*, [w:] M.R. Marvel (red.), *Encyclopedia of new venture management*, SAGE, Los Angeles 2012.
159. Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School, Boston 1998.
160. Davidsson P., *Researching entrepreneurship*, Springer, Boston 2004.
161. Davidsson P., Wiklund J., *Levels of analysis in entrepreneurship research. Current research practice and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, no. 25(4).
162. Day D.L., *Research linkages between entrepreneurship and strategic management*, [w:] D.L. Sexton, J.D. Kasarda (red.), *The state of entrepreneurship*, PWS-Kent, Boston 1992.
163. De Jong A., Song M., Song L.Z., *How lead founder personality affects new venture performance. The mediating role of team conflict*, „Journal of Management” 2013, vol. 39, iss. 7.
164. De Waal A., *Characteristics of high performance organisations*, „Journal of Management Research” 2012, vol. 4, no. 4.
165. Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B., *The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance*, „Journal of Small Business Management” 2015, no. 53(2).
166. Delmar F., *Measuring growth. Methodological considerations and empirical results*, [w:] R. Donckels, A. Miettinen (red.), *Entrepreneurship and SME research. On its way to the next millennium*, Ashgate, Aldershot 1997.
167. Denning S., *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*, tłum. Rentier-Lang Cezary Welsyng, Helion, Gliwice 2012.
168. Denrell J., *Selection bias and the perils of benchmarking*, „Harvard Business Review” 2005, April.
169. Dess G.G., Lumpkin G.T., Covin J.G., *Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18.
170. Dess G.G., Robinson R.B., *Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.
171. Dhliwayo S., van Vuuren J., *The relationship between strategic planning and entrepreneurship. A paradox*, „Asian Journal of Business and Management Sciences” 2011, vol. 1, no. 3.
172. Dickey T., *Planowanie finansowe w malej firmie*, tłum. M. Perek, „Znak”. Signum, Kraków 1995.
173. Dixon M., Freeman K., Toman N., *Stop trying to delight your customers*, „Harvard Business Review” 2010, July/August.
174. Dobni C.B., *Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2008, vol. 11, no. 4.
175. Dobrev S.D., Barnett W.P., *Organizational roles and transition to entrepreneurship*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 3.

176. Dobrowolska A., *Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich*, „Problemy Jakości” 2003, nr 12.
177. Dollinger M.J., *Entrepreneurship. Strategies and resources*, wyd. 4, Marsh Publications, Illinois 2008.
178. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
179. Douglas E.J., Shepherd D.A., *Self-employment as a career choice. Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, vol. 26(3).
180. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
181. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.
182. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002.
183. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, tłum. B. Kacprzyńska, Muza, Warszawa 2000.
184. Dudziak W., Kisil A., *Etapy rozwoju MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2011, nr 4, s. 52.
185. Dulewicz V., *Performance appraisal and counseling*, [w:] P. Herriot (red.), *Assessment and selection in organizations. Methods and practices for recruitment and appraisal*, John Wiley & Sons, New York 1989.
186. Duobiene J., *Corporate entrepreneurship in organisational life-cycle*, „Economics and Management” 2013, vol. 18, no. 3.
187. Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
188. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
189. Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Export Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
190. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3 rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
191. Dyduch W., *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
192. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
193. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
194. Dyduch W., *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
195. Echols A.E., Neck C.P., *The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success*, „Journal of Managerial Psychology” 1998, vol. 13, no. 1/2.
196. Eesley D.T., Longenecker C.O., *Gateways to intrapreneurship*, „Industrial Management” 2006, vol. 48, no. 1.

197. *Ekologiczna strategia sukcesu*, „Fakty. Magazyn Gospodarczy” 2008, nr 2(32).
198. Elbert M., *Lean production for the small company*, CRC Press, Boca Raton 2012.
199. Eliasson C., Wiklund J., Davidsson P., *Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombinations*, Babson College, Wellesley 2002.
200. Emmett R.B., *The economist and the entrepreneur. Modernist impulses in risk, uncertainty and profit*, „History of Political Economy” 1999, vol. 30.
201. Engelen A., Gupta V., Strenger L., Brettel M., *Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors*, „Journal of Management” 2015, vol. 41, no. 4.
202. Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.C., *Entrepreneurial orientation in turbulent environments. The moderating role of absorptive capacity*, „Research Policy” 2014, no. 43.
203. Eshima Y., Anderson B.S., *Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation*, „Strategic Management Journal” 2017, no. 38.
204. European Commission, *European competitiveness report 2001*, Luxembourg 2001.
205. Fayolle A., *Handbook of research on entrepreneurship. What we know and what we need to know*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2014.
206. Ferreira J., *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, „New England Journal of Entrepreneurship” 2001, vol. 4, iss. 2.
207. Filion L.J., *Two types of entrepreneurs. The operator and the visionary – consequences for education*, [w:] H.J. Pleitner (red.), *Renaissance of SMEs in a globalized economy*, Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship, St. Gallen 1998.
208. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
209. Fine G., Deegan J., *Three principles of serendipity. Insight, chance, and discovery in qualitative research*, „Qualitative Studies in Education” 1996, vol. 9, no. 4.
210. Florida R., *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2004.
211. Foss N.J., Lyngsie J., Zahra S.A., *The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation*, „Strategic Management Journal” 2013, vol. 34, no. 12.
212. Fry F.L., *Entrepreneurship. A planning approach*, West Publishing Company, Minneapolis 1993.
213. Gabrusewicz T., *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
214. Gabryszak R., *Kontrowersje wokół przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 6.
215. Gancarczyk M., *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
216. Gardawski J. (red.), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
217. Gartner W.B., *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing” 1990, vol. 5.

218. Gawel A., *Proces przedsiębiorczy. Tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
219. Gedeon S., *What is entrepreneurship?*, „Entrepreneurial Practice Review” 2010, vol. 1, iss. 3.
220. Ghobadian A., Gallea D.N., *TQM and organization size*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, no. 17(2).
221. Gibb A.A., Ritchie J., *Understanding the process of starting small businesses*, „European Small Business Journal” 1982, no. 1(1).
222. Gilbert B.A., McDougall P.P., Audretsch D.B., *New venture growth. A review and extension*, „Journal of Management” 2006, no. 32(6).
223. Glaser B.G., Strauss A.L., *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, tłum. M. Gorzko, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009.
224. Glinka B., *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2008, t. 16, nr 5.
225. Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
226. Glinka B., Konecki K. (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
227. Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
228. Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
229. Głód W., Ingram T., *Procesy innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach – studia przypadków*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212.
230. Główny Urząd Statystyczny, *Mały rocznik statystyczny Polski 2015*, Warszawa 2015.
231. Główny Urząd Statystyczny, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2016 r.*, Warszawa 2016.
232. Gobbs T., *Leviafan, ili Materiâ, forma i vlast' gosudarstva cerkovnogo i graždanskogo*, [w:] idem, *Socineniâ*, t. 2, red. V.V. Sokolov, Izdatel'stvo Mysl', Moskva 1991.
233. Godowska M., *Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 4.
234. Goffee R., Scase R., *Corporate realities. The dynamic of large and small organizations*, Routledge, London 1995.
235. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce. W jaki sposób inteligencja emocjonalna pomaga odnieść sukces zawodowy*, tłum. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1999.
236. Golnau W., *Selekcja kandydatów do pracy*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.
237. Gołębiowski G., *Przedsiębiorczość a czynniki społeczno-kulturowe*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20).
238. Gorfimmel' V.Â., Polák G.B., Švandar V.A., *Predprinimatel'stvo*, Izdatel'stvo ŪNITI, Moskva 2008.
239. Gottfredson M., Schaubert S., *The breakthrough imperative. How the best managers get outstanding results*, HarperCollins, Nowy York 2008.

240. Górniok O., *Przestępczość gospodarcza i jej zwalczanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
241. Gratton L., Ghoshal S., *Managing personal human capital. New ethos for the „volunteer” employee*, „European Management Journal”, 2003, vol. 21, no. 1.
242. Gregor B., Stawiszynski M., *E-commerce*, Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002.
243. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, red. nauk. wyd. pol. Z. Mikołajczyk, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
244. Grimpe Ch., Fier H., *Informal university technology transfer. A comparison between the United States and Germany*, „Journal of Technology Transfer” 2010, vol. 35(6).
245. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
246. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
247. Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994.
248. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
249. Guliński J., Zasiadły K. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
250. Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editor’s introduction. Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, no. 11(5).
251. Haber L.H., *Działania przedsiębiorcze w biznesie*, [w:] idem, (red.), *Przedsiębiorczość i rynek*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
252. Haber L.H., *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 5.
253. Haber S., Reichel A., *Identifying performance measures of small ventures. The case of the tourism industry*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43, no. 3.
254. Hambrick D.C., *Upper echelons theory. An update*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2.
255. Harper D.A., *Foundations of entrepreneurship and economic development*, Routledge, London 2003.
256. Harrison T.L., Frakes M.H., *Genotyp przedsiębiorcy, czyli DNA sukcesu*, tłum. G.P. Kowalski, Helion, Gliwice 2007.
257. Hart S.L., *An integrative framework for strategy-making processes*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17, no. 2.
258. Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, przedm. J. Chambers, tłum. J. Kluziński, M. Sieczyk, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.
259. Hauswald E., *Organizacja i zarząd przedsiębiorstwa*, „Czasopismo Techniczne” 1904, nr 6.
260. Hayek F.A., *The essence of Hayek*, Hoover Institution Press, Stanford 1984.
261. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1(33).

262. Helm R., Mauroner O., Dowling M., *Innovation as mediator between entrepreneurial orientation and spin-off venture performance*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2010, vol. 11, no. 4.
263. Hiebeler R., Kelly T.B., Ketteman C., *Najlepsze wzorce*, tłum. P. Cichawa, W. Turopolski, Studio Emka, Warszawa 2000.
264. Hirst G., Knippenberg D.V., Chen C., Sacramento C.A., *How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 3.
265. Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, wyd. 2, Irwin, Chicago 1992.
266. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
267. Hooley G.J., Piercy N.F., Nicolaud B., *Marketing strategy and competitive positioning*, wyd. 4, Prentice Hall, Harlow 2008.
268. Hoq M.Z., Chauhan A.A., *Effects of organizational resources on organizational performance. An empirical study of SMEs*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2011, vol. 2, no. 12.
269. Hornaday R., *Dropping the E-words from small business research*, „Journal of Small Business Management” 1990, vol. 28, no. 4.
270. Hoselitz B.F., *Entrepreneurship and economic growth*, „American Journal of Economics and Sociology” 1952, vol. 12, iss. 1.
271. Huang H.-H., Chung T.-t., *Building competitive advantages and restructure resources. A case of Taiwan's exhibition industry*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2016, vol. 8, no. 3.
272. Huczek M., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój lokalny*, „Przedsiębiorczość, Edukacja” 2010, nr 6.
273. Huerta de Soto J., *The ongoing Methodenstreit of the Austrian School*, „Journal des Economistes et des Etudes Humaines” 1998, vol. 8, no. 1.
274. Hughes M., Morgan R.E., *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, „Industrial Marketing Management” 2007, no. 36.
275. Hunt S.D., Arnett D.B., *Does marketing success lead to market success?*, „Journal of Business Research” 2006, vol. 59, no. 7.
276. Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, vol. 33, iss. 1.
277. Jamali D., *Changing management paradigms. Implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, vol. 24, no. 2.
278. Janasz W. (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004.
279. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
280. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

281. Jennings P.L., Beaver G., *The performance and competitive advantage of small firms. A management perspective*, „International Small Business Journal” 1997, vol. 15, no. 2.
282. Jensen M., Meckling W., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, no. 3.
283. Jeżak J. (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
284. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
285. Jędruchniewicz A., *Makroekonomiczne uwarunkowania przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 3.
286. Jiang X., Liu H., Fey C., Jiang F., *Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance. A network approach*, „Journal of Business Research” 2018, no. 87.
287. Jones G.R., Butler J.E., *Managing internal corporate entrepreneurship. An agency theory perspective*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, no. 4.
288. Josien L., *Entrepreneurial orientation. An empirical study of the risk-propensity dimension of entrepreneurs*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2012, vol. 18(1).
289. Kaczmarek M., *Cechy osobowości jako predyktor motywacji i efektywności działań przedsiębiorcy*, „Problemy Zarządzania” 2014, vol. 12, nr 1(45).
290. Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
291. Kamińska W., *Pozarolnicza indywidualna działalność gospodarcza w Polsce w latach 1988-2003*, Wydawnictwo IGI PAN, Warszawa 2006.
292. Kanter R., *Supporting innovation and venture development in established companies*, „Journal of Business Venturing” 1986, vol. 1, no. 1.
293. Kanter R.M., *When giants learn to dance. Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*, Simon & Schuster, New York 1989.
294. Karlsson Ch., Johansson B., Stough R.R., *Agglomeration, clusters and entrepreneurship. Studies in regional economic development*, Edward Elgar, Cheltenham 2014.
295. Kawka I., *Gospodarcza działalność usługowa w prawie polskim w świetle unijnych swobód przedsiębiorczości i świadczenia usług*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
296. Kearney C., Hisrich R.D., Roche F., *Public and private sector entrepreneurship. Similarities, differences or a combination?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16, no. 1.
297. Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C., *Opportunity evaluation under risky conditions. The cognitive processes of entrepreneurs*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, vol. 27, no. 2.
298. Keh H.T., Nguyen T.T.M., Ng H.P., *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2007, no. 22.
299. Kemper J., Schilke O., Reimann M., Wang X., Brettel M., *Competition – motivated corporate social responsibility*, „Journal of Business Research” 2013, no. 66.
300. Kerr S., Rifkin G., *Reward systems. Does yours measure up?*, Harvard Business School Press, Boston 2009.

301. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
302. Khandwalla P.N., *Some top management styles, their context and performance*, „Organization and Administrative Sciences” 1976, vol. 7, no. 4.
303. Khazanchi S., Lewis M.W., Boyer K.K., *Innovation-supportive culture. The impact of organizational values on process innovation*, „Journal of Operations Management” 2007, vol. 25, no. 4.
304. Kirby J., Stewart T.A., *Kultura na „tak”*, „Harvard Business Review” 2016, numer specjalny.
305. Kirkwood J., *To grow or not? Growing small service firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, no. 3.
306. Kirzner I., *Competition and entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago–London 1973.
307. Kirzner I., *Konkurencja i przedsiębiorczość*, tłum. K. Śledziński, Fijorr Publishing, Warszawa–Chicago 2010.
308. Kirzner I., *The alert and creative entrepreneur. A clarification*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 2.
309. Kirzner I., *Uncertainty, discovery, and human action. A study of the entrepreneurial profile in the misesian system*, [w:] M. Casson (red.), *Entrepreneurship and business culture*, Aldershoot, Elgar 1990.
310. Kislin D.V., *Osnovnye podhody v issledovanii fenomena predprinimatel'stva*, „Vestnik Nižegorodskogo Universiteta im. N.I. Lobačevckogo” 2008, nr 6.
311. Kitching J., *Entrepreneurship and self-employment by people with disabilities*, Background Paper for the OECD Project on Inclusive Entrepreneurship, OECD 2014.
312. Kiziukiewicz T., Sawicki K., *Rachunkowość małych firm*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
313. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Kluczowe pojęcia i metodologia*, [w:] idem (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, PAN KPZK, Warszawa 2005.
314. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2006.
315. Klich J., *Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
316. Kłosiewicz-Górecka U., Słomińska B., *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001.
317. Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, wyd. 2 popr. i rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
318. Knight F.H., *Risk, uncertainty and profit*, Dover Publications, Mineola–New York 2006.
319. Kola-Bezka M., *Elementy teorii przedsiębiorczości regionu*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
320. Kollmann T., Stockmann C., *Filling the entrepreneurial orientation – performance gap. The mediating effects of exploratory and exploitative innovations*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, no. 5.

321. Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
322. Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
323. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
324. Kotey B., Folker C., *Employee training in SMEs. Effect of size and firm type-family and non-family*, „Journal of Small Business Management” 2007, vol. 45, no 2.
325. Kotler P., *Marketing. Podręcznik europejski*, konsultacja nauk. tłum. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, tłum. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
326. Kotlorz D., *Przeobrażenia struktur zatrudnienia w Polsce w okresie transformacji. Wybrane problemy*, GWSH, Katowice 2004.
327. Kowalczewski W., Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
328. Kozioł L., *Determinanty i strategie przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2006, nr 1(9).
329. Koźmiński A.K., *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, „Master of Business Administration” 2004, nr 1.
330. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
331. Koźuch B., *Pojęcie i istota przedsiębiorczości*, [w:] H. Wnorowski, A. Letkiewicz (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu, Białystok 2001.
332. Krajewski K., *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2004.
333. Krajewski K., Śliwa J., *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
334. Krajewski K., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorczości lokalnej przez gminę*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2013.
335. Krasnikov A., Jayachandran S., *The relative impact of marketing, R&D, and operations capabilities on firm performance*, „Journal of Marketing” 2008, no. 72.
336. Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M., *Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7.
337. Kraśnicka T., Ingram T., *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
338. Kraśnicka T., Kocot D., *Rola outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejuna (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
339. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
340. Kraśnicka T., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – podejście wielowymiarowe*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Materiały*

- z Międzynarodowej Konferencji Naukowej w Przemysłu, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania, Przemysł 2000.
341. Kraus S., *The role of entrepreneurial orientation in service firms. Empirical evidence from Austria*, „The Service Industries Journal” 2013, vol. 33, no. 5.
 342. Krawczyk M., *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
 343. Kreiser P.M., Marino L.D., Kuratko D.F., Weaver K.M., *Disaggregating entrepreneurial orientation. The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*, „Small Business Economics” 2013, vol. 40, iss. 2.
 344. Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, vol. 26, iss. 4.
 345. Kronenberg J., Bergier T., *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimir, Kraków 2010.
 346. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
 347. Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
 348. Kruse B., *Strategic discourse. Actors – issues – arenas*, Logos Verlag Berlin, Berlin 2011.
 349. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
 350. Kuckertz A., Klumpp M., Zelewski S., Kollmann T., *Firm level entrepreneurship and operations management – enabling flexible responses to changing market demands*, [w:] *The entrepreneurial process in a changing economy*. Proceedings of the RENT XXIV – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference (CD-Rom), 2010, November 17-19, Maastricht, Niderlande.
 351. Kunasz M., *Przedsiębiorczość studentów studiów dziennych – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 1.
 352. Kuratko D.F., Audretsch D.B., *Clarifying the domains of corporate entrepreneurship*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2013, vol. 9, no. 3.
 353. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Bishop J.W., *Managers’ corporate entrepreneurial actions and job satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2005, vol. 1, iss. 3.
 354. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G., *Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, no. 57.
 355. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Naffziger D.W., *An examination of owner’s goals in sustaining entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management” 1997, vol. 35, no. 1.
 356. Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S., *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11.
 357. Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S., *A model of middle-level managers’ entrepreneurial behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 6.

358. Kurczewska A., *Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
359. Kušlin V.I., Folom'ev A.N., *Ryноčnoe hozâjstvo i riski*, Izdatel'stvo Nauka, Sankt Petersburg 2000.
360. Kwaśnicki W., *Ekonomia klasyczna – spojrzenie z innej perspektywy*, „*Ekonomista*” 1998, nr 5-6.
361. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
362. L'vov D.S. (red.), *Institucional'naâ ekonomika*, Izdatel'stvo Infra-M, Moskva 2001.
363. Lachiewicz S., *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „*Zarządzanie i Finanse*” 2013, R. 11, nr 4, cz. 1.
364. Lachiewicz S., Matejuna M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
365. Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, tłum. H. Jankowska, wyd. 4, Muza, Warszawa 2008.
366. Landström H., Harirchi G., Lström F., *Entrepreneurship. Exploring the knowledge base*, „*Research Policy*” 2012, no. 41.
367. Landström H., Lohrke F., *Historical foundations of entrepreneurial research*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
368. Langowitz N., Minniti M., *The entrepreneurial propensity of women*, „*Entrepreneurship Theory and Practice*” 2007, vol. 31, iss. 3.
369. Larsen P., Lewis A., *How award-winning SMEs manage the barriers to innovation*, „*Creativity and Innovation Management*” 2007, vol. 16, no. 2.
370. Lawrence J., Tar U., *The use of grounded theory technique as a practical tool for qualitative data collection and analysis*, „*The Electronic Journal of Business Research Methods*” 2013, vol. 11, no. 1.
371. Lechner C., Gudmundsson S.V., *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*, „*International Small Business Journal*” 2014, vol. 32, iss. 1.
372. Lee H., Kelley D., *Building dynamic capabilities for innovation. An exploratory study of key management practices*, „*R&D Management*” 2008, vol. 38, no. 2.
373. Leff N.H., *Entrepreneurship and economic development. The problem revisited*, „*Journal of Economic Literature*” 1979, vol. 17(1).
374. Leibenstein H., *Entrepreneurship and development*, „*The American Economic Review*” 1968, vol. 58(2).
375. Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School, Boston 1995.
376. Li Y., Huang J., Tsai M., *Entrepreneurial orientation and firm performance. The role of knowledge creation process*, „*Industrial Marketing Management*” 2009, no. 38.
377. Lichtarski J., Karaś M., *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003.

378. Lipczyński T., *Transfer wiedzy jako narzędzie wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun, K. Szymańska (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
379. Lipczyński T., *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, nr 1(31).
380. Lipiec J., *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12.
381. Lipowski M., *Multikanalowość dystrybucji usług w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2016.
382. Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4.
383. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1.
384. Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
385. Loan-Clarke J., Boocock G., Smith A., Whittaker J., *Competence-based management development in small and medium-sized enterprises. A multi-stakeholder analysis*, „International Journal of Training and Development” 2000, vol. 4, no. 3.
386. Low M.B., MacMillan I.C., *Entrepreneurship. Past research and future challenges*, „Journal of Management” 1988, no. 14(2).
387. Low M.B., *The adolescence of entrepreneurship research. Specification of purpose*, „Small Business and Entrepreneurship” 2008, vol. 1.
388. Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga, J.F., *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms. The pivotal role of top management team behavioral integration*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, no. 5.
389. Luecke R., *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2006.
390. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21.
391. Lumpkin G.T., Dess G.G., *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, no. 1.
392. Lundén B., Svensson U., *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, tłum. i oprac. B. Pawłowska, wyd. 4, BL Info Polska, Białystok 2011.
393. Lundström A., Stevenson L., *Entrepreneurship policy for the future. Volume 1 of the entrepreneurship for the future series*, Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm 2001.
394. Lyon D W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing entrepreneurial orientation research. Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 5.
395. Łuczak M., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
396. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2001.

397. Ma H., *Competitive advantage. What's luck got to do with it?*, „Management Decision” 2002, vol. 40, no. 6.
398. Machaczka J., Machaczka K., *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
399. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
400. Mahmood Z., Basharat M., Bashir Z., *Review of classical management theories*, „International Journal of Social Sciences and Education” 2012, no. 2(1).
401. Majkut R., *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, CeDeWu, Warszawa 2014.
402. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
403. Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F., *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, no. 17.
404. Mandeville B., *Bajka o pszczołach, czyli wady prywatne – zyskiem publicznym*, tłum. A. Glinczanka, poemat w tł. W. Chwalewika, oprac. i wstęp M. Ossowska, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957.
405. Mańkowski D.R., *Modele równań strukturalnych SEM w badaniach rolniczych*, Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin – Państwowy Instytut Badawczy, Radzików 2013.
406. Marjański A., *Specyfika strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3(129).
407. Marshall A., *Zasady ekonomiki*, t. 2, tłum. C. Znamierowski, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1928.
408. Marszałek A., *Proces tworzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3(121).
409. Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
410. Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1194.
411. Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
412. Matsuno K., Mentzer J.T., Özsomer A., *The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance*, „Journal of Marketing” 2002, vol. 66.
413. Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 2 rozsz., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
414. Matzler K., Baliom F., Mooradlan T.A., *Intuitive decision making*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 49, no. 1.

415. Matzler K., Schwarz E., Deutinger N., Harms R., *The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2008, vol. 21, iss. 2.
416. McClelland D.C., *Characteristics of successful entrepreneurs*, „Journal of Creative Behavior” 1987, no. 21(3).
417. McClelland D.C., *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton 1961.
418. McDougall P.P., Oviatt B.M., *International entrepreneurship. The intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5.
419. McGrath R.G., *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 1.
420. McGrath R.G., MacMillan I.C., *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
421. Meijaard J., Brand M.J., Mosselman M., *Organizational structure and performance in dutch small firms*, „Small Business Economics” 2005, vol. 25, no. 1.
422. Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., *Przedsiębiorczość*, tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
423. Merz G.R., Sauber M.H., *Profiles of managerial activities in small firms*, „Strategic Management Journal” 1995, no. 16.
424. Meyer G.D., *Commentary. On the integration of strategic management and entrepreneurship. Views of a contrarian*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, no. 33(1).
425. Mieszajkina E. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2014.
426. Mieszajkina E. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2015.
427. Mieszajkina E., *Ecological entrepreneurship and sustainable development*, „Problemy Ekorozwoju” 2016, vol. 12, nr 1.
428. Mieszajkina E., *Entrepreneurship in managing small enterprises in Poland and Belarus*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Determinants of entrepreneurship development*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
429. Mieszajkina E., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10).
430. Mieszajkina E., *Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 4.
431. Mieszajkina E., Rybacha A., *Ocena nowoczesności zarządzania przedsiębiorstwami Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 3(23).
432. Mieszajkina E., *The role of modern management concepts in the creation of enterprising organizations*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
433. Mieszajkina E., *Upravljenje inovacionnymi processami na predpriätii*, [w:] E. Miłosz (red.), *Innowacji w ekonomike. Tekušie naučne problemy Vostočnoj Evropy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013.
434. Mieszajkina E., *Znaczenie przywództwa w małej firmie*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.

435. Mikuła B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 5(17).
436. Miles M.P., Arnold D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 15, iss. 4.
437. Miller D., Friesen P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms. Two models of strategic momentum*, „Strategic Management Journal” 1982.
438. Miller D., *Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 5.
439. Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7.
440. Miller T., Kim A.B., *2016 Index of economic freedom. Promoting economic opportunity and prosperity*, The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Washington–New York 2016.
441. Milliken F.J., Martins L.L., *Searching for common threads. Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2.
442. Ministerstwo Rozwoju, *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2016 roku*, Warszawa 2016.
443. Mintzberg H., *Strategy making in three modes*, „California Management Review” 1973, vol. 16, no. 2.
444. Miszczak A., Pawlak W.R., *Wpływ koncepcji TQM na przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2003, nr 7.
445. Mitchell R.K., *Increasing returns and the domain of entrepreneurship research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35(4).
446. Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.
447. Moczyłowska J., Pacewicz I., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe „Fosze”, Rzeszów 2007.
448. Moczyłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
449. Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4(16).
450. Moroz M., *Przedsiębiorczość internetowa – transformacja biznesu w przestrzeni wirtualnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 10.
451. Morris M., Lewis P., Sexton D., *Reconceptualizing entrepreneurship. An input-output perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, no. 59(1).
452. Morris M.H., *Entrepreneurial intensity. Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Quorum Books, Westport 1998.
453. Morris M.H., Kuratko D.F., *Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial development within organizations*, Thomson South-Western, Mason 2002.
454. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, wyd. 2, Thomson/South-Western, Mason 2008.
455. Morris M.H., Paul G.W., *The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms*, „Journal of Business Venturing” 1987, vol. 2, no. 2.
456. Motylev V.V., *Zapadnye ekonomisty o razvitii teorii stoimosti*, „Ekonomičeskij Žurnal” 2011, t. 4, no. 24.

457. Mruk H., Nestorowicz R. (red.), *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
458. Mueller C.B., Naffziger D.W., *Strategic planning in small firms. Activity and process realities*, „Journal of Small Business Strategy” 2015, no. 10(1).
459. Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C., *Measuring performance in entrepreneurship research*, „Journal of Business Research” 1996, vol. 36, no. 1.
460. Muzyka D., De Koning A., Churchill N., *On transformation and adaptation. Building the entrepreneurial corporation*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, no. 4.
461. Nadkarni S., Herrmann P., *CEO personality, strategic flexibility, and firm performance. The case of the Indian business process outsourcing industry*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53, no. 5.
462. Nakhata C., *The relationships between human capital, entrepreneurial competencies and career success of SME entrepreneurs in Thailand*, „AU Journal of Management” 2007, vol. 5, no. 1.
463. Nandamuri P.P., Krishna G.R. Gowthami Ch., *A strategic analysis of entrepreneurial orientation of management graduates*, „The IUP Journal of Business Strategy” 2012, vol. 9, no. 4.
464. Naudé W. (red.), *Entrepreneurship and economic development*, Universidad de las Naciones Unidas (Tokio) – World Institute for Development Economics Research, Helsinki 2011.
465. Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość. Cecha osób czy organizacji*, [w:] B. Glinka, K. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
466. Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2009.
467. Nawrot D., *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] J.D. Antoszkiewicz, A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
468. Nehring A., *Kryteria klasyfikacyjne oraz cechy małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] eadem (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
469. Nickels W.G., *Zrozumieć biznes. Uniwersalny podręcznik*, tłum. P. Cap et al., wyd. 2, Bellona – Rytm, Warszawa 2000.
470. Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
471. Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3 rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
472. Nishiyama C., Leube K.R., Glenn Campbell W., *The essence of Hayek*, Hoover Institution Press, Stanford 1984.
473. Nogalski B., *Inspiracje, problemy i obszary badawcze w naukach o zarządzaniu – spojrzenie retrospektywne*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2015, t. 38, nr 4.

474. Nogalski B., *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek. 50-lecie pracy Mariana Strużyckiego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
475. Nogalski B., Walentynowicz P., *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
476. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2.
477. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie kapitałem i informacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003.
478. Noorlizawati A.R., Zainai B.M., Astuty A., *Commercialization of emerging technology. The role of academic entrepreneur*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, vol. 169.
479. Norailis A.W., Syarizal A.R., *Areas for benchmarking among SMEs*, „International Journal of Trade, Economics and Finance” 2013, vol. 4, no. 5.
480. Noruzi M.R., Westover J.H., Rahimi G.R., *An Exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era*, „Asian Social Science” 2010, vol. 6(6).
481. O’Dwyer M., Ryan E., *Management development for owner/managers of micro-enterprises in Ireland. A new approach*, [w:] *Conference Proceedings – 22nd ISBA National Small Firms Policy & Research Conference*, Leeds 1999.
482. Obloj T., Obloj K., Pratt M.G., *Dominant logic and entrepreneurial firms performance in a transition economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, vol. 34, no. 1.
483. Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
484. Oleksyn T., *O tym, co istotne w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
485. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, wyd. 2 uzup. i uaktualn., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa–Kraków 2010.
486. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3 rozsz. i zaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
487. Ong J.W., Ismail H.B., Goh G.G.G., *The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs). The role of entrepreneurship and luck*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2010, vol. 23, no. 3.
488. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. B. Sałbut, Helion, Gliwice 2012.
489. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 5.
490. Pałucha K., *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 60.

491. Pandey J., Tewary N.B., *Locus of control and achievement values of entrepreneurs*, „Journal of Occupational Psychology” 1979, no. 50.
492. Parker S.C., *Intrapreneurship or entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26.
493. Payne D., Joyner B., *Successful U.S. Entrepreneurs. Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors*, „Journal of Business Ethics” 2006, no. 65(3).
494. Pearce J.A., Fritz P., Davis P.S., *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, vol. 34, no. 1.
495. Pearson B., *The loyalty leap*, Portfolio, New York 2012.
496. Peel D., *What factors affect coaching and mentoring in small and medium sized enterprises*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2008, vol. 6, no. 2.
497. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
498. Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008.
499. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
500. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
501. Penc J., *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 1.
502. Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
503. Penc J., *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, „Infor”, Warszawa 1998.
504. Perren L., *Factors in the growth of micro-enterprises (part 2). Exploring the implications*, „Journal of small Business and Enterprise Development” 2000, vol. 7, no. 1.
505. Peter L.J., Hull R., *The Peter principle. Why things always go wrong*, William Morrow & Company, New York 1969.
506. Peterson M., Meckler M., *Cuban-American entrepreneurs. Chance, complexity and chaos*, „Organisation Studies” 2001, vol. 22, no. 1.
507. Peterson R.T., *Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies*, „Journal of Small Business Management” 1989, no. 27.
508. Pett T.L., Wolff J.A., *SME opportunity for growth or profit. What is the role of product and process improvement?*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2009, vol. 1.
509. Phan P.H., Wright M., Ucbasaran D., Tan W.L., *Corporate entrepreneurship. Current research and future directions*, „Journal of Business Venturing” 2009, vol. 24.
510. Piasecki B. (red), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998.
511. Piasecki B. (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, University Press, Łódź 2002.
512. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

513. Pichlak M, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
514. Piecuch T., *Motywowanie do intraprzedsiebiorczosci*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2016, t. 8(44), nr 2.
515. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
516. Piekarczyk H., Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
517. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
518. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
519. Pinchot G., *Innovation trough intrapreneuring*, [w:] R. Katz (red.), *The human side of managing technological innovation. A collection of readings*, wyd. 2, Oxford University Press, New York 2004.
520. Pinchot G., *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York 1985.
521. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości. Przerażony kameleon*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz, *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
522. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, Warszawa 2010.
523. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w MSP*, Warszawa 2011.
524. Powell T.C., *Organizational alignment as competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1992, no. 13.
525. Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2.
526. Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 3.
527. *Przedsiębiorczość*, [hasło w:] *Encyklopedia powszechna*, t. 6, Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków 2002.
528. *Przedsiębiorczość*, [hasło w:] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
529. Pulakos E.D., *Performance management. A new approach for driving business results*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009.
530. Qian G., Li L., *Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 9.
531. Rajgorodskij D.Â. (red.), *Psichologiâ predprinimatel'stva*, Izdatel'stvo Bahrah-M, Samara 2007.
532. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

533. Rankin N., *Raising performance through people. The ninth competency survey*, „Competency and Emotional Intelligence” 2002, January.
534. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Warszawa 2015.
535. Rasmussen E., Mosey S., Wright M., *The evolution of entrepreneurial competencies. A longitudinal study of university spin-off venture emergence*, „Journal of Management Studies” 2011, vol. 48, no. 6.
536. Ratajczak Z. (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Difin, Warszawa 2012.
537. Ratajczak-Mrozek M., *Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
538. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., Frese M., *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, no. 33.
539. Ravasi D., Turati C., *Exploring entrepreneurial learning. A comparative study of technology development*, „Journal of Business Venturing” 2005, no. 20.
540. Reichheld F.F., Markey R., *The ultimate question 2.0. How net promoter companies thrive in a customer-driven world*, Harvard Business Review Press, Boston 2011.
541. Rerup C., Feldman M.S., *Routines as a source of change in organizational schemata. The role of trial-and-error learning*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 3.
542. Rigby D., Bilodeau B., *Management tools 2011. An executive's guide*, Bain & Company, Boston 2011.
543. Rigby D., Bilodeau B., *Management tools and trends 2015*, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> [dostęp: 22.09.2017].
544. Rimmington M., Morrison A.J., Williams C., *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
545. Risker D.C., *Toward an innovation typology of entrepreneurs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 1998, vol. 15, no. 2.
546. Robinson R.B., Pearce J.A., *Research thrusts in small firm strategic planning*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9.
547. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
548. Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
549. Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
550. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
551. Rosenbusch N., Brinkmann J., Bausch, A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26.
552. Rosener J.B., *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć. Debata w toku*, przedm. i oprac. nauk. wyd. pol. A. Titkow, tłum. P. Cichawa, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2003.

553. Rošin S.K., *Psihologija uspešnega predprinimatel'stva v SŠA*, „Psihologičeskij Žurnal” 1993, nr 5.
554. Rothbard M.N., *Economic thought before Adam Smith. An austrian perspective on the history of economic thought*, vol. 1, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2006.
555. Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
556. Rumelt R.P., *Strategy in a „structural break”*, „The McKinsey Quarterly” 2009, no. 1.
557. Rutkowski K., *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 12.
558. Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, tłum. J. Sójka, „W drodze”, Poznań 1997.
559. Rydzicki T., *Wielka informatyka dla małych firm*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2007, nr 2(59).
560. Sadler R.J., *Corporate entrepreneurship in the public sector. The dance of the chameleon*, „Australian Journal of Public Administration” 2000, vol. 59, no. 2.
561. Sadler-Smith E., *Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises*, „Organization Studies” 2004, vol. 25, no. 2.
562. Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I., Badger B., *Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance*, „Journal of Small Business Management” 2003, vol. 41, no. 1.
563. Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, wyd. 2 popr. i uzupeł., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
564. Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
565. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.
566. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
567. Salarzahi H., Forouharfar A., *Understanding barriers to intrapreneurship in work and social affairs governmental organization (a case study in Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2011, vol. 2, no. 12.
568. Santalajnen T., Voutilajnen È., Porenne P., Nissinen J.H., *Upravljenje po rezultatam*, Izdatel'stvo Progress, Moskva 1993.
569. Sarasvathy S.D., Venkataraman S., *Entrepreneurship as method. Open questions for an entrepreneurial future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1.
570. Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej czyli Prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, tłum. W. Giełżyński, S. Czernecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
571. Schaper M. (red.), *Making ecopreneurs. Developing sustainable entrepreneurship*, Gower, Farnham–Surrey 2012.
572. Schmitz J.A., *Imitation, entrepreneurship and long-run growth*, „Journal of Political Economy” 1989, no. 97(3).

573. Schollhammer H., *Internal corporate entrepreneurship*, [w:] C. Kent, D. Sexton, K. Vesper (red.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1982.
574. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, tłum. G. Kranas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
575. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, tłum. J. Grzywicka, wstęp J. Górski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
576. Schumpeter J., *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw Hill Book Company, New York–Toronto–London 1939.
577. Schumpeter, J., *The creative response in economic history*, „Journal of Economic History” 1947, no. 7.
578. Sennet R., *Korożja charakteru: osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, tłum. J. Dzierżowski, Ł. Mikołajewski, Muza, Warszawa 2006.
579. Sexton D., Bowman-Upton N., *A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors*, [w:] G. Hills (red.), *Research in the marketing/entrepreneurship interface*, USASBE. Marietta 1987.
580. Shah R., Ward P.T. *Lean manufacturing. Context, practice bundles, and performance*, „Journal of Operations Management” 2003, vol. 21, iss. 2.
581. Shane S. (red.), *Economic development through entrepreneurship. Government, university and business linkages*, Edward Elgar, Cheltenham 2005.
582. Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review” 2000, no. 25(1).
583. Shanker M., Astrachan J., *Myths and realities. Family business contribution to the U.S. economy. Framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2.
584. Shapero A., *Création d'entreprises et developpement local*, „Qu'est-ce que Entreprendre” 1983, no. 7.
585. Shapero A., Sokol L., *The social dimensions of entrepreneurship*, [w:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (red.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982.
586. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. 2 uaktual. i rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
587. Silverman L.L., Probst A.L., *Quality today. Recognizing the critical SHIFT*, „Quality Progress” 1999, February.
588. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, tłum. E. Balcerek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
589. Sitko W., *Entrepreneurship in the academic environment*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
590. Sitko W., Mieszajkina E., *Kreacja przedsiębiorczości*, [w:] W. Sitko (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005.

591. Sitko W., Mieszajkina E., *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy” 2011, nr 9(1066).
592. Sitko W., Mieszajkina E., *Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji*. „Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 37.
593. Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorstwo a odpowiedzialność społeczna*, [w:] W. Sitko (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005.
594. Sitko W., Mieszajkina E., *Strategia zarządzania poprzez outsourcing*, „Organizacja i Zarządzanie” 2004, z. 24.
595. Sitko W., *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, System-Graf – Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Lublin 2009.
596. Sitko-Lutek A. (red.), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014.
597. Skalik J., *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 49.
598. Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2017.
599. Skowronek-Mielczarek A., *Wpływ czynników regionalnych na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2013, t. 17.
600. Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2009, nr 11.
601. Slevin D.P., Covin J.G., *Juggling entrepreneurial style and organisational structure – how to get your act together*, „MIT Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 2.
602. Słowiński B., *Od pomysłu do przemysłu, czyli jak wyprodukować innowację?*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 5(352).
603. Smart D.T., Conant J.S., *Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance*, „Journal of Applied Business Research” 1994, vol. 10, no. 3.
604. Smirnov V.P., *Primenenie refleksivnogo podhoda v issledovanii sonremennogo predprinimatel'stva*, „Problemy Sovremennoj Ekonomiki” 2011, nr 1.
605. Smirnova V., *Formirovanie koncepcii predprinimatel'skogo upravleniâ*, „Problemy Teorii i Praktiki Upravleniâ” 1998, nr 4.
606. Smolarek M., *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanista”, Sosnowiec 2008.
607. Sobiecki R. (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014.
608. Sobiecki R., *Przedsiębiorca – przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość*, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red.), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
609. Soderquist K.E., Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., *From task-based to competency-based. A typology and process supporting a critical HRM transition*, „Personnel Review” 2010, vol. 39, iss. 3.

610. Solomon R.C., *Etyka biznesu*, [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, red. nauk. wyd. pol. J. Górnicka, tłum. W.J. Bober et al., „Książka i Wiedza”, Warszawa 2000.
611. Songini L., Gnan L., *Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises*, „Journal of Small Business Management” 2015, vol. 53, iss. 3.
612. Sopińska A., Dziurski P., *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2018.
613. Spinelli S., Adams R.J., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016.
614. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
615. Stadelman M., Lux W., *Przegląd popularnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 1.
616. Stam W., Elfring T., *Entrepreneurial orientation and new venture performance. The moderating role of intra- and extra-industry social capital*, „Academy of Management Journal” 2008, vol. 51, iss. 1.
617. Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 2: *Modele liniowe i nieliniowe*, StatSoft, Kraków 2007.
618. Stanworth M.J.K., Curran J., *Growth and the smaller firm – an alternative view*, „Journal of Management Studies” 1976, vol. 13, iss. 2.
619. Starczewska-Krzysztozek M., *Finansowanie działalności i rozwoju. Curriculum vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw 2014*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.
620. Steensma H.K., Barden J.Q., Dhanaraj C., Lyles M., Tihanyi L., *The evolution and internalization of international joint ventures in transitioning economy*, „Journal of International Business Studies” 2008, vol. 39, no. 3.
621. Stevenson H.H., *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working Paper, 1983, 9-384-131.
622. Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5.
623. Stokes D.R., *Small business management*, Continuum, London 2002.
624. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, red. wyd. pol. G. Gierszewska, tłum. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg SJA, Warszawa 2001.
625. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, wyd. 2 zm., tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
626. Stor M., Suchodolski A., *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429.
627. Storey D.J., *Understanding the small business sector*, Routledge, London 1994.
628. Stowe Ch.R.B., *Intellectual entrepreneurship – the conversion of intellectual capital into financial capital*, [w:] S. Kwiatkowski, Ch.R.B. Stowe (red.), *Knowledge café for intellectual product and intellectual capital*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.

629. Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, tłum. T. Misiorek, wyd. 2, zaktual., Helion, Gliwice 2009.
630. Strelau, J., *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar – Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2014.
631. Strivastava N., Agrawal A., *Factors supporting corporate entrepreneurship. An exploratory study*, „Vision – the Journal of Business Perspective” 2010, vol. 14, no. 3.
632. Strojny J., Stankiewicz B., *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości – metodologia, narzędzia i znaczenie dla społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5.
633. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
634. Strużyna J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
635. Strzelecki T., *Organizacja pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995.
636. Strzyżewska M., *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20).
637. Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20).
638. Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
639. Supernat J., *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Limited, Wrocław 2000.
640. Szczepańska-Woszczyna K., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
641. Szewczyk A., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
642. Szirmai A., Naudé W., Goedhuys M. (red.), *Entrepreneurship, innovation, and economic development*, Oxford University Press, Oxford 2011.
643. Sznajder A., *Internet as a company competitiveness growth factor at the global market*, [w:] J. Āad’o, J.W. Wiktor (red.), *Marketing and globalization*, Cracow University of Economics – Matej Bel University, Cracow – Banská Bystrica 2000.
644. Szot-Gabryś T., *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016.
645. Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
646. Szymański W., *Klasyczne i neoklasyczne podejście do przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy*, [w:] T.P. Tkaczyk (red.), *Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
647. Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011.
648. Świadek A., Wiśniewska J. (red.), *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, cz. 2, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.

649. Światowicz-Szczepańska J., *Zaawansowane testowanie modeli badawczych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3 rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
650. Tabaszewska E., *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
651. Tan J., Peng M.W., *Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy*, „Strategic Management Journal” 2003, no. 24.
652. Tang J., Murphy P.J., *Prior knowledge and new product and service introduction by entrepreneurial firms. The mediating role of technological innovation*, „Journal of Small Business Management” 2012, vol. 50(1).
653. Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.
654. Targalski J., Francik A. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
655. Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
656. Tarka P., *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 385.
657. Teece D.J., *Dynamic capabilities. Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 8.
658. Terziovski M., *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in manufacturing sector. A resources-based view*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 8.
659. Thornberry N.R., *Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs*, „Journal of Management Development” 2003, vol. 22, no. 4.
660. Thornhill S., Amit R., *Learning from failure. Organizational mortality and the resource-based view*, Analytical Studies Branch research paper series, Statistics Canada, 2003, no. 202.
661. Thurik R., Sander W., Uhlaner L.M., *Entrepreneurship and economic performance. A macro perspective*, „International Journal of Entrepreneurship Education” 2002, no. 1(2).
662. Thurow L.C., *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, tłum. A. Sobolewska, Helion, Gliwice 2006.
663. Tidd J., Bessant J., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, wyd. 5, John Wiley & Sons, Chichester 2013.
664. Timmons J.A., *New venture creation*, Irwin, Homewood 1994.
665. Timmons J.A., Spinelli S., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 8, McGraw-Hill, London 2009.
666. Toma S.-G., Grigore A.-M., Marinescu P., *Economic development and entrepreneurship*, „Procedia Economics and Finance” 2014, no. 8.
667. Torrington D., Weightman J., Johns K., *Effective management. People and organization*, Prentice Hall, New York–London 1989.

668. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M., *Competencies for HR professionals*, White Paper Series, The RBL Group, Provo 2011.
669. Umrani W.A., Mahmood R., *Organizational culture as potential moderator on the relationship between corporate entrepreneurship and business performance. A proposed framework*, „Journal for Studies in Management and Planning” 2015, vol. 1, iss. 11.
670. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
671. Urbano D., Aparicio S., *Entrepreneurship capital types and economic growth. International evidence*, „Technological Forecasting and Social Change” 2016, vol. 102.
672. Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie, *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Lublin 2014.
673. Venkataraman S., *The distinctive domain of entrepreneurship research*, [w:] J.A. Katz, R.H. Brockhaus (red.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3, JAI Press, Greenwich 1997.
674. Venkataraman N., Ramanujam V., *Measurement of business economic performance. An examination of method convergence*, „Journal of Management” 1987, vol. 13.
675. Verhees F.J.H.M., Meulenbergh M.T.G., *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2004, vol. 42, iss. 2.
676. Vinnicombe S., Singh V., *The female FTSE index*, School of Management – Cranfield University, Cranfield 2003.
677. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, Oxford 2000.
678. Voss Z.G., Voss G.B., Moorman C., *An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39, no. 9/10.
679. Wach K., *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 769.
680. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
681. Walzer N. (red.), *Entrepreneurship and local economic development*, Lexington Books, Lanham 2009.
682. Wang C.L., *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, vol. 32, no. 4.
683. Warsaw Enterprise Institute, *Raport WEI: Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?*, Warszawa 2017.
684. Wasilczuk J., *Czynniki związane z osobą właściciela-menedżera*, [w:] F. Bławat (red.), *Przeetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
685. Watts L.R., Ormsby J.G., *The effect of operational and strategic planning on small firm performance*, „Journal of Small Business Strategy” 2015, no. 1(2).
686. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Helion, Gliwice 2011.

687. Weick K.E., *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, New York 1979.
688. Wells J.R., *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, tłum. A. Bukowski, J. Środa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.
689. Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., *Decisions, actions, and performance. Novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(4).
690. Westhead P., Wright M., *Novice portfolio and serial founders. Are they different?*, „Journal of Business Venturing” 1998, no. 13.
691. Węclawska D., Tarnawa A., Nieć M., Zbierowski P., *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
692. Whetten D.A., Felin T., King B.G., *The practice of theory borrowing in organizational studies. Current issues and future directions*, „Journal of Management” 2009, vol. 35(3).
693. Wiatrak A.P., *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2.
694. Wickham P.A., *Strategic entrepreneurship*, wyd. 4, Pearson Education, Harlow–Essex 2006.
695. Wickham P.A., *Strategic entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management*, wyd. 2, Financial Times/Prentice Hall, Harlow 2001.
696. Wiklund J., Patzelt H., Shepherd D.A., *Building an integrative model of small business growth*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 4.
697. Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance. A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1.
698. Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 13.
699. Wiklund J., *Small firm growth and performance. Entrepreneurship and beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping 1998.
700. Wiklund J., *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol 24, no. 1.
701. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
702. Wojtysiak-Kotlarski M., *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
703. Wolański R., *Opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
704. Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
705. Wolcott R.C., Lippitz M.J., *The four models of corporate entrepreneurship*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 49, no. 1.
706. Wolf E.J., Harrington K.M., Clark S.L., Miller M.W., *Sample size requirements for structural equation models. An evaluation of power, bias, and solution propriety*, „Educational and Psychological Measurement” 2013, vol. 73, iss. 6.
707. Wong P., Ho Y., Autio E., *Entrepreneurship, innovation and economic growth. Evidence from GEM data*, „Small Business Economics” 2005, no. 24.

708. Wójcik-Karpacz A., *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej. Dylematy i propozycje rozwiązań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.
709. Wójcik-Karpacz A., *Mediacje relacji orientacja przedsiębiorcza – wynik firmy*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce. Teoria i praktyka” 2017, nr 1.
710. Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, R. 14, nr 2, cz. 1.
711. Zacharkis A.J., Meyer G.D., de Castro J., *Differing perceptions of new venture failure. A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs*, „Journal of Small Business Management” 1999, vol. 37, no. 3.
712. Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
713. Zahra S.A., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. A critique and extension*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, vol. 17, iss. 4.
714. Zahra S.A., *A theory on international new ventures. A decade of research*, „Journal of International Business Studies” 2005, no. 36(1).
715. Zahra S.A., Covin J., *Contextual influence on the corporate entrepreneurship- performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 10.
716. Zahra S.A., *Environment, corporate entrepreneurship and firm performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, no. 4.
717. Zahra S.A., Garvis D.M., *Entrepreneurship and firm performance. The moderating effect of international environmental hostility*, „Journal of Business Venturing” 2000, vol. 15, no. 5.
718. Zahra S.A., George G., *International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda*, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Blackwell, London–Oxford 2002.
719. Zahra S.A., *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship. The moderating impact of industry technological opportunities*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 6.
720. Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F., *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship. The state of the field*, „Entrepreneurship – Theory and Practice” 1999, vol. 24, iss. 2.
721. Zahra S.A., Neubaum D.O., *Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 1998, vol. 3, no. 2.
722. Zahra S.A., Neubaum D.O., Huse M., *Entrepreneurship in medium-size companies. Exploring the effects of ownership and governance systems*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 5.
723. Zahra S.A., Rawhouser H.N., Bhawe N., Neubaum D.O., Hayton J.C., *Globalization of social entrepreneurship opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2008, vol. 2, iss. 2.
724. Zahra S.A., Wright M., Abdelgawad S.G., *Contextualization and the advancement of entrepreneurship research*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 5.
725. Zasiadły K., *Akademicki inkubator przedsiębiorczości*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 2 rozsz., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

726. Zbichorski Z., *Rewolucja menedżerska*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1997, nr 11.
727. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
728. Zhao H., Seibert S.E., Lumpkin G.T., *The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance. A meta-analytic review*, „*Journal of Management*” 2010, no. 36.
729. Zielewski P., *Biznes nie chroni się przed nadużyciami*, „*Forbes*” 2009, nr 12.
730. Zieliński K. (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*, Difin, Warszawa 2014.
731. Zięba K., *Preprzedsiębiorczość*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015.
732. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
733. *Złudna wiara w talent*, „*Zarządzanie na Świecie*” 2009, nr 1.
734. Zollo M., Freeman E., *Re-thinking the firm in a post-crisis world*, „*European Management Review*” 2010, no. 7.
735. Zook C., Allen J., *Repeatability. Build enduring businesses for a world of constant change*, Harvard Business Review Press, Harvard 2012.
736. Zook C., Allen J., *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2017.
737. Żmigrodzki M., *Metodyka zarządzania wiedzą*, „*E-mentor*” 2006, nr 1(13).

Netografia

738. *80 proc. małych firm zainteresowanych współpracą z korporacjami. Duże firmy zyskują innowacje, a małe know-how i finansowanie*, <https://biznes.newseria.pl/news/80-proc-malych-firm,p1924065293> [dostęp: 19.11.2017].
739. *Analiza skupień*, StatSoft Electronic Statistics Textbook, http://www.statistica.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statistica.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html [dostęp: 12.07.2018].
740. Baranowska-Skimina A., *Dobre przywództwo to lepsze wyniki finansowe firmy*, <http://www.egospodarka.pl/82043,Dobre-przywodztwo-to-lepsze-wyniki-finansowe-firmy,1,39,1.html> [dostęp: 18.06.2012].
741. Bieniok H., *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni*, www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczość/_referat/sesja_IIIa/23.pdf [dostęp: 3.10.2016].
742. Brussa A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf> [dostęp: 6.09.2018].
743. Cadden D.T., Luederst S.L., *Modern management of small businesses*, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/modern-management-of-small-businesses.pdf> [dostęp: 24.08.2017].
744. *Co dziś oznacza bycie innowacyjnym? – wywiad z Panią Bożeną Lublińską-Kasprzak, Prezes PARP*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=85831E34BD7041F4B5766B-C6FCDDC817 [dostęp: 2.02.2017].
745. Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on small firm growth. A review*, <http://eprints.qut.edu.au/00002072> [dostęp: 5.07.2017].

746. *Dobre, bo Polskie – czyli historia marki INGLOT*, <http://nazwydlafirm.com/dobre-bo-polskie-czyli-historia-marki-inglot/> [dostęp: 26.10.2015].
747. *Doing Business*, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/poland#dealing-with-construction-permits> [dostęp: 3.02.2017].
748. *Dojrzała przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+*, <http://www.dojrzaalapredsioborcosc.pl/badania-i-analizy/dojrza-la-przedsioborcosc-innowacyjny-model-preinkubacji-przedsioborczej-osob-50-podsumowanie-wynikow-badan.html> [dostęp: 29.01.2016].
749. *Ekologia modna*, http://ec.europa.eu/polska/news/140325_eco_pl.htm [dostęp: 25.03.2014].
750. Emmett R.B., Frank H. Knight on the „entrepreneur function” in modern enterprise, <http://ssrn.com/abstract=1698107> [dostęp: 24.03.2015].
751. *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/81/98/eurosondaz.pdf> [dostęp: 7.09.2018].
752. Fairlie R.W., *Immigrant entrepreneurs and small business owners, and their access to financial capital*, <https://www.sba.gov/content/immigrant-entrepreneurs-and-small-business-owners-and-their-access-financial-capital> [dostęp: 29.01.2016].
753. Flash Eurobarometer 342, *SMEs, Resource Efficiency and Green Markets*, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_342_anx_en.pdf [dostęp: 31.05.2015].
754. Flis R., *Perspektywy rozwoju e-biznesu*, [w:] A. Żołnierski (red.) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5000.pdf> [dostęp: 7.09.2018].
755. *Gadżety elektroniczne – przyjaciele czy wrogowie?*, http://www.kaspersky.pl/about.html?s=news_press&cat=1&newsid=1683 [dostęp: 9.04.2012].
756. Gibb A., Haskins G., Robertson I., *Leading the entrepreneurial university. Meeting the entrepreneurial needs of higher education institutions*, http://eureka.sbs.ox.ac.uk/4861/1/EULP_-_LEADERS_PAPER_final_dec_19.pdf [dostęp: 11.09.2018].
757. *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*, www.gemconsortium.org [dostęp: 14.07.2015].
758. *Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018 Global Report*, www.gemconsortium.org [dostęp: 10.10.2018].
759. Główny Urząd Statystyczny, *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON czerwiec 2018*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-czerwiec-2018,4,12.html> [dostęp: 10.07.2018].
760. Grzybowski B., *Wskaźniki zatrudnienia – elastyczność zatrudnienia – prawda i mity*, http://opzz.info.pl/aktualnosci/o_czym_mysla_zwiazkowcy.html/id/148 [dostęp: 5.11.2015].
761. *Historia Ireny Eris. Zaczynała od metalowego garnka i jednego kremu, dziś stoi na czele koncernu*, <http://twarzebiznesu.pl/artykuly/729274,jak-irena-eris-stworzyla-imperium-kosmetyczne.html> [dostęp: 26.10.2015].
762. <http://lean.org.pl/lang/pl/badania-naukowe/futuresme/problemy-szanse-i-zagrozenia-w-sektorze-srednich-firm-produkcyjnych-w-europie> [dostęp: 22.12.2011].

763. http://lewishistoricalsociety.com/wiki2011/tiki-read_article.php?articleId=110 [dostęp: 17.05.2015].
764. http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1490.htm [dostęp: 19.11.2017].
765. <http://vasilievaa.narod.ru/ptpu> [dostęp: 20.08.2009].
766. <http://www.aup.ru/books/m498/> [dostęp: 7.02.2012].
767. <http://www.gemconsortium.org/about/news> [dostęp: 7.09.2016].
768. Isenberg D.J., *Przedsiębiorca globalny*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/przedsiębiorca-globalny#.VtASA9Bm624> [dostęp: 26.02.2016].
769. *Israel Kirzner's entrepreneurship*, https://www.google.pl/?gws_rd=ssl#q=israel%20kirzner%27s%20entrepreneurship [dostęp: 10.03.2015].
770. Jaszczyk M., Kubka J., *Wewnętrzne trudności strategicznej karty wyników a wielkość przedsiębiorstw*, www.waszczyk.pl/publikacje/Waszczyk_Kubka_BSC_1_4_PL.doc [dostęp: 26.09.2017].
771. Karpowicz P., *System do zarządzania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://tlenet.pl/2017/01/09/system-zarzadzania-dla-malych-srednich-przedsiębiorstw-mozliwe/> [dostęp: 09.01.2017].
772. Kelley D., Singer S., Herrington M., *GEM 2015/16 Global Report*, <http://www.gemconsortium.org/report> [dostęp: 7.09.2016].
773. Kleiber M., *Najważniejsze wyzwanie cywilizacyjne. Wyzwalanie ludzkiej kreatywności*, <https://wszystkoconajważniejsze.pl/michal-kleiber-kreatywnosc/> [dostęp: 1.12.2015].
774. *Komunikacja z klientem. Rośnie popyt na nowe kanały*, <http://www.egospodarka.pl/94713,Komunikacja-z-klientem-rosnie-popyt-na-nowe-kanały,1,39,1.html> [dostęp: 24.05.2013].
775. Konfederacja Lewiatan, *Bariery 2015*, <http://www.listabariery.pl/aktualnosci/11/bariery-2015.html> [dostęp: 29.09.2016].
776. Krajewski K., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, <http://www.medianet.pl/~multikra/krajewsk.htm> [dostęp: 19.02.2015].
777. Krzysztoporski P., *Zastosowanie oprogramowania ERP i CRM w małych firmach*, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/zastosowanie-oprogramowania-erp-i-crm-w-malych-firmach.html> [dostęp: 3.04.2014].
778. Kuhn B, Sassmannshausen S.P, Zollin R., „*Entrepreneurial management*” as a strategic choice in firm behavior. *Linking it with performance*, Paper presented at the HTSF Conference in Twente, The Netherlands 2010, <https://www.utwente.nl/en/bms/nikos/research/htsf/2010/htsfpapers/sassmannshausen.pdf> [dostęp: 10.05.2018].
779. Maciaszek Z., *O przedsiębiorczości*, http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_przeds_mac&nr=39 [dostęp: 16.06.2015].
780. *Małe firmy niechętnie szkolą pracowników*, http://www.vat.pl/1706_male_firmy_niechetnie_szkola_pracownikow_6464.php [dostęp: 12.11.2017].
781. *Margaret Thatcher i jej 10 najlepszych cytatów*, <http://swiat.newsweek.pl/margaret-thatcher-i-jej-10-najlepszych-cytatow,103273,1,1.html> [dostęp: 27.10.2015].
782. Maslov D., Belokorovin È., *Osobennosti primeneniâ benčmarkinga na malyh i srednih predpriâtiâh*, www.iteam.ru/publications/marketing [dostęp: 29.09.2017].

783. Materna G., *Pojęcie przedsiębiorca a relacje między wspólnotowym i krajowym prawem ochrony konkurencji*, <http://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=5380> [dostęp: 14.03.2015].
784. *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON czerwiec 2018*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-czerwiec-2018,4,12.html> [dostęp: 10.07.2018]
785. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Przegląd polityk i programów rozwoju przedsiębiorczości sprzyjających włączeniu społecznemu. Wspieranie przedsiębiorczości wśród osób młodych w Polsce*, Warszawa 2015, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/9042/Raport_OECD_przedsiębiorczosc_mlodych.pdf [dostęp: 5.09.2018].
786. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Umiejętności i kompetencje w zakresie przedsiębiorczości. Raport dot. Polski z badania zrealizowanego w ramach Programu na rzecz Lokalnego Rozwoju Gospodarczego i Zatrudnienia (LEED) Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)*, Warszawa 2013, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/42320/Umiejtnosci_i_kompetencje_w_zakresie_przedsiębiorczosci.pdf [dostęp: 6.09.2018].
787. *Model ekonomiczny*, [hasło w:] *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/model.html> [dostęp: 30.07.2018].
788. *Model*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/model;2484153.html> [dostęp: 30.07.2018].
789. *Modelowanie*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/modelowanie.html> [dostęp: 30.07.2018].
790. *Mroczna strona granicy*, https://www.efs.2007-2013.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/documents/katalog_mroczna_strona_granicy.pdf [dostęp: 18.06.2015].
791. Muller P., Devnani S., Julius L., Gagliardi D., Marzocchi C., *Annual report on European SMEs 2015/2016*, European Commission, http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_pl [dostęp: 2.02.2017].
792. Niemczyk M., *Chcesz lepszych relacji z klientami? Skorzystaj z CRM*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/arttykul/chcesz;lepszych;relacji;z;klientami;skorzystaj;z;-crm,140,-1,917900.html> [dostęp: 23.09.2011].
793. OECD, *Entrepreneurship at a glance 2016*, http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2016-en [dostęp: 4.10.2016].
794. Opoka I., *Pozwól się znaleźć klientom – jak skutecznie promować usługi i produkty*, <https://prnews.pl/pozwol-sie-znalezc-klientom-jak-skutecznie-promowac-uslugi-i-produkty-32945> [dostęp: 2.11.2017].
795. *Outsourcing informatyczny w MSP*, <http://it-manager.pl/outsourcing-informatyczny-w-msp/> [dostęp: 10.10.2018].
796. Pęgiel D., *Najczęściej upadają małe przedsiębiorstwa*, <http://www.biznes.banzaj.pl/Najczesciej-upadaja-male-przedsiębiorstwa-40554.html> [dostęp: 19.12.2011].
797. Pinchot G., Pinchot E.S., *Intra-corporate entrepreneurship*, <https://drive.google.com/file/d/0B6GgwqtG-DKcSlpsbGRBZkZYSIk/view> [dostęp: 24.01.2018].
798. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon. W kierunku nowej filozofii zarządzania*, www2.sgh.waw.pl/sgh/katedry/ktz/ktz/zajecia/materialy [dostęp: 10.03.2009].

799. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Czas na e-biznes. Jak zaistnieć w Internecie*, [https://www.parp.gov.pl/images/PARP.../pdf/2014_czas_e_biznes_jak_zai...](https://www.parp.gov.pl/images/PARP.../pdf/2014_czas_e_biznes_jak_zai...pdf) [dostęp: 24.11.2017].
800. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2017*, Warszawa 2017, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20msp%20w%20polsce_2017.pdf [dostęp: 7.09.2018].
801. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Wspieramy dobre zarządzanie*, <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf> [dostęp: 7.09.2018].
802. *Polowa małych i średnich firm korzysta z zewnętrznych biur rachunkowych*, <https://msp.money.pl/wiadomosci/kadry/artykul/polowa;malych;i;średnich;firm;korzysta;z;zewnetrznych;biur;rachunkowych,164,0,848036.html> [dostęp: 27.06.2011].
803. *Przeżywalność firm w Polsce rośnie. Kluczowy jest trzeci rok działalności*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarządzanie/artykul/przezywalnosc-firm-w-polsce-rosnie-kluczowy,107,0,2001259.html> [dostęp: 18.12.2016].
804. Rigby D., Bilodeau B., *Management tools and trends 2015*, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> [dostęp: 22.09.2017].
805. *Rozwój*, [hasło w:] *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl> [dostęp: 9.01.2017].
806. *Sektor MSP zaczyna działać globalnie*, <http://www.egospodarka.pl/96450,Sektor-MSP-zaczyna-dzialac-globalnie,1,39,1.html> [dostęp: 8.07.2013].
807. Sirén C., Patel P.C., Örtqvist D., Wincen J., *CEO burnout, managerial discretion, and firm performance. The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002> [dostęp: 12.06.2018].
808. Sobieska-Karpińska J., Kotwica A., *Organizacja fraktalna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://www.swo.ae.katowice.pl/swo-2004/teoretyczne-podstawy-tworzenia-swo/organizacja-fraktalna-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorstw.html> [dostęp: 17.11.2017].
809. *Special Report: Benchmarks for small business growth 2016*, [salesforce.com/research](https://www.salesforce.com/research) [dostęp: 30.05.2018].
810. *Strona Grupy Kapitałowej CD Projekt*, https://www.cdprojekt.com/Grupa_kapitalowa/Historia_korporacyjna [dostęp: 26.10.2015].
811. *Tacis Project SMERUS9501. Tehničeskoe sodejstvie v sozdanii Resursnogo centra malogo predprinimatel'stva. Innovacionnye processy w malom predprinimatel'stve*, rscsme.ru/library/df/3537/10001 [dostęp: 25.09.2017].
812. *The economic case for welcoming immigrant entrepreneurs*, www.kauffman.org/policy-digest [dostęp: 29.01.2016].
813. Titov V.I., *Ekonomika predpriâtiâ*, <http://biglibrary.ru/category40/book138/part1/> [dostęp: 2.03.2015].
814. Toftoy C.N., Chatterjee J., *The value of mission statements for small businesses*, yourbizplan.org/CD_DSBDC/Business_start.../handout_05.pdf [dostęp: 26.09.2017].
815. *UNESCO a zrównoważony rozwój*, <http://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj/> [dostęp: 2.05.2015].
816. Wawak T., *Lider i przywódca zmian*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/lider-i-przywodca-zmian> [dostęp: 2.02.2017].

817. West L., *Business intelligence. The crystal ball of champions*, www.smallbusinesscomputing.com/biztools/article.php/3598131/Business-Intelligence-The-Crystal-Ball-of-Champions.htm [dostęp: 24.11.2017].
818. *What is a social entrepreneur?*, https://www.ashoka.org/social_entrepreneur [dostęp: 12.05.2015].
819. *Wizerunek przedsiębiorcy. Raport Polskiej Rady Biznesu 2016*, <https://www.for.org.pl/pl/d/9bdc71221e3cef029415cfec1ece04f0> [dostęp: 29.09.2016].
820. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, red. K. Schwab, Geneva 2015, http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf [dostęp: 7.09.2018].
821. www.veeam.com/pl [dostęp: 28.09.2017].
822. www.worldvaluessurvey.org [dostęp: 25.02.2016].
823. *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2016 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2016-roku,3,14.html> [dostęp: 2.11.2017].
824. Zadura-Lichota P., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20małych%20i%20średnich%20przedsiębiorstw%20w%20polsce%20w%20latach%202012-2013_profile%20regionalne.pdf [dostęp: 6.09.2018].
825. *Zastosowanie oprogramowania ERP i CRM w małych firmach*, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/zastosowanie-oprogramowania-erp-i-crm-w-małych-firmach.html> [dostęp: 23.09.2011].

Akty prawne:

826. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks Cywilny (tekst jedn. Dz.U. 2018, poz. 1025).
827. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (tekst jedn. Dz.U. 2018, poz. 799).
828. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807).
829. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz.Urz. UE L 187, t. 57).
830. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007, nr 251, poz. 1885) – Załącznik.

Spis tabel

Tabela 1.1. Czynniki ilościowe rozwoju lokalnego i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości	42
Tabela 1.2. Czynniki jakościowe rozwoju lokalnego i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości	42
Tabela 1.3. Znaczenie przedsiębiorczości	46
Tabela 1.4. Wartości społeczne w Polsce na tle krajów z badania GEM (odsetek ludności w wieku 18-64 lat).	63
Tabela 1.5. Atrybuty indywidualne w Polsce na tle krajów z badania GEM (odsetek ludności w wieku 18-64 lat).	64
Tabela 1.6. Fazy aktywności przedsiębiorczej w Polsce na tle krajów z badania GEM (odsetek ludności w wieku 18-64 lat)	65
Tabela 1.7. Czynniki motywacyjne wczesnej przedsiębiorczości (TEA) w Polsce na tle krajów z badania GEM (% TEA)	66
Tabela 1.8. Współczynnik SEDA i jego składniki w 2015 r.	68
Tabela 2.1. Klasyfikacje przedsiębiorczości.	75
Tabela 2.2. Klasyfikacja przedsiębiorczości według S. Gedeona	78
Tabela 2.3. Cechy charakterystyczne przedsiębiorczości indywidualnej i wewnętrznej	82
Tabela 2.4. Charakterystyki typowej i innowacyjnej przedsiębiorczości	84
Tabela 2.5. Motywy podejmowania i realizowania działań przedsiębiorczych	88
Tabela 2.6. Czynniki rozwoju przedsiębiorczości w zależności od zasięgu oddziaływania	116
Tabela 2.7. Różnice między modelem gospodarki przedsiębiorczej i menedżerskiej.	120
Tabela 3.1. Klasyfikacje małych i średnich firm według kryterium stopnia pionowych zależności od innych firm	128
Tabela 3.2. Cechy charakterystyczne małych firm	136
Tabela 3.3. Determinanty procesu zarządzania w małych firmach.	141
Tabela 3.4. Znaczenie czynników sukcesu lub niepowodzenia małej firmy w procesie jej ewolucji	162
Tabela 3.5. Znaczenie czynników sukcesu lub niepowodzenia małej firmy w procesie jej ewolucji	165
Tabela 3.6. Katalog ograniczeń działalności małych i średnich przedsiębiorstw	172
Tabela 3.7. Poziomy inteligencji strategicznej	182
Tabela 3.8. Wykorzystanie wybranych nowoczesnych metod zarządzania przez firmy różnej wielkości (w %)	188
Tabela 3.9. Wykorzystanie benchmarkingu w małych firmach.	195
Tabela 3.10. Najważniejsze bariery we wdrażaniu koncepcji TQM do organizacji	201

Tabela 4.1. Definicje orientacji przedsiębiorczej	221
Tabela 4.2. Definicje przedsiębiorczości organizacyjnej	233
Tabela 4.3. Wymiary zarządzania przedsiębiorczego	258
Tabela 4.4. Działania hamujące i stymulujące zarządzanie przedsiębiorcze.	270
Tabela 5.1. Wskaźniki przedsiębiorczości: województwo lubelskie na tle Polski i województwa mazowieckiego	287
Tabela 5.2. Wskaźniki działalności małych firm: województwo lubelskie na tle Polski i województwa mazowieckiego	288
Tabela 5.3. Struktura próby badawczej	290
Tabela 5.4. Ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach . . .	293
Tabela 5.5. Ukierunkowanie na wizję, misję i cele (w %)	307
Tabela 5.6. Kaskadowanie wizji firmy na cele (w %).	308
Tabela 5.7. Typy planowania w firmie (w %)	308
Tabela 5.8. Sposób opracowania strategii firmy (w %)	309
Tabela 5.9. Nastawienie firmy do ryzyka i zmian (w %)	311
Tabela 5.10. Wykorzystanie metod planowania strategicznego w firmach (w %) . . .	312
Tabela 5.11. Podstawa identyfikacji potrzeb rozwojowych pracowników (w %) . . .	313
Tabela 5.12. Źródła informacji w procesie identyfikacji szans (w %)	314
Tabela 5.13. Przechowywanie i dostępność kluczowej dla firmy wiedzy (w %) . . .	314
Tabela 5.14. Typy kontroli (w %)	316
Tabela 5.15. Przeważający sposób dzielenia się wiedzą i informacjami przez pracowników firmy (w %)	317
Tabela 5.16. Ocena prawidłowości modelu biznesowego firmy (w % od liczby firm w każdej kategorii)	318
Tabela 5.17. Korzystanie przez firmę z zewnętrznych źródeł finansowania (w %) . . .	319
Tabela 5.18. Realizacja działań w sferze zarządzania zasobami firmy (w %)	320
Tabela 5.19. Innowacje wprowadzone (W) i planowane (P) przez małe firmy (w %)	321
Tabela 5.20. Firmy, które nie wdrażały i nie planują wdrożenia innowacji (w %) . . .	322
Tabela 5.21. Współczesne metody zarządzania (w %)	322
Tabela 5.22. Podejście do podejmowania innowacji w firmie (w %)	323
Tabela 5.23. Stopień trudności budowy i utrzymywania systemu opracowania i wdrażania innowacji w firmie (w %)	324
Tabela 5.24. Wpływ innowacyjności firmy na osiągnięty przez nią sukces (w %) . . .	324
Tabela 5.25. Czy należy usprawnić innowacyjność firmy (w %)?	325
Tabela 5.26. Stopień sformalizowania planów (w %)	326
Tabela 5.27. Sposób ustalania celów w firmie (w %)	326
Tabela 5.28. Uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji (w %) . .	327

Tabela 5.29. Typ struktury organizacyjnej (w %)	328
Tabela 5.30. Styl zarządzania preferowany w firmie (w %).	329
Tabela 5.31. Parametry oceny i wynagradzania pracowników firmy (w %)	330
Tabela 5.32. System motywowania stosowany w firmie (w %)	330
Tabela 5.33. Zmiana liczby osób zatrudnionych w firmie (w %)	332
Tabela 5.34. Współpraca z innymi firmami (w %)	333
Tabela 5.35. Współpraca z instytucjami wspierania przedsiębiorczości (w %)	334
Tabela 5.36. Stopień odpowiedzialności pracowników za realizację celów (w %)	335
Tabela 5.37. Intensywność i charakter kontaktów przełożony-podwładny (w %)	336
Tabela 5.38. Stopień swobody w kontaktach przełożony-podwładny (w %)	336
Tabela 5.39. Stopień zaufania kierownictwa do pracowników (w %)	337
Tabela 5.40. Kierunki przepływu informacji w firmie (w %)	337
Tabela 5.41. Składowe analizy zasobów kadrowych firmy (w %)	338
Tabela 6.1. Zmienne latentne modelu koncepcyjnego oraz zmienne obserwowalne	365
Tabela 6.2. Statystyki opisowe dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania	369
Tabela 6.3. Analiza skupień dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania	370
Tabela 6.4. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania	370
Tabela 6.5. Analiza struktury skupień dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania ze względu na wielkość firm	371
Tabela 6.6. Analiza struktury skupień dla wymiaru przedsiębiorcze praktyki zarządzania ze względu na wiek firm	371
Tabela 6.7. Statystyki opisowe dla wymiaru orientacja na innowacje	373
Tabela 6.8. Analiza skupień dla wymiaru orientacja na innowacje	374
Tabela 6.9. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru orientacja na innowacje	374
Tabela 6.10. Analiza struktury skupień dla wymiaru orientacja na innowacje ze względu na wielkość firm	375
Tabela 6.11. Analiza struktury skupień dla wymiaru orientacja na innowacje ze względu na wiek firm	375
Tabela 6.12. Statystyki opisowe dla wymiaru kultura przedsiębiorczości	377
Tabela 6.13. Analiza skupień dla wymiaru kultura przedsiębiorczości	377
Tabela 6.14. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru kultura przedsiębiorczości	378
Tabela 6.15. Analiza struktury skupień dla wymiaru kultura przedsiębiorczości ze względu na wielkość firm	379

Tabela 6.16. Analiza struktury skupień dla wymiaru kultura przedsiębiorczości ze względu na wiek firm.	379
Tabela 6.17. Statystyki opisowe dla wymiaru kompetencje kierownictwa	381
Tabela 6.18. Analiza skupień dla wymiaru kompetencje kierownictwa	382
Tabela 6.19. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla wymiaru kompetencje kierownictwa.	382
Tabela 6.20. Analiza struktury skupień dla wymiaru kompetencje kierownictwa ze względu na wielkość firm	383
Tabela 6.21. Analiza struktury skupień dla wymiaru kompetencje kierownictwa ze względu na wiek firm.	384
Tabela 6.22. Statystyki opisowe dla kategorii wyniki firmy	385
Tabela 6.23. Analiza skupień dla kategorii wyniki firmy	386
Tabela 6.24. Wartości minimalne, maksymalne i średnie w poszczególnych skupieniach dla kategorii wyniki firmy.	387
Tabela 6.25. Analiza struktury skupień dla kategorii wyniki firmy ze względu na wielkość firm	388
Tabela 6.26. Analiza struktury skupień dla kategorii wyniki firmy ze względu na wiek firm	388
Tabela 6.27. Oceny najlepszych pod względem wyników firm w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego	392
Tabela 6.28. Elementy składowe modelu (wykresu ścieżkowego).	395
Tabela 6.29. Wybrane mierniki jakości modelu	401
Tabela 6.30. Zestawienie oszacowanych parametrów modelu (wartości standaryzowane i niestandaryzowane)	402
Tabela 6.31. Efekty oddziaływań pośrednich, bezpośrednich oraz łącznych na wyniki firmy.	404
Tabela 6.32. Weryfikacja hipotez badawczych	416
Tabela Z.2.1. Wartości skośności i kurtozy dla zmiennych modelu strukturalnego.	494
Tabela Z.3.1. Oszacowane parametry niestandaryzowane	495
Tabela Z.3.2. Oszacowane parametry standaryzowane	495
Tabela Z.3.3. Squared Multiple Correlations (współczynniki korelacji wielokrotnej)	495
Tabela Z.3.4. Efekty bezpośrednie, pośrednie i łączne (niestandaryzowane)	496
Tabela Z.3.5. Efekty bezpośrednie, pośrednie i łączne (standaryzowane)	497
Tabela Z.3.6. Mierniki jakości modelu uwzględniającego połączenie pomiędzy kompetencjami właściciela a systemem zarządzania.	497

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Układ historyczny badań nad przedsiębiorczością.	19
Rysunek 1.2. Fazy rozwoju teorii przedsiębiorczości	20
Rysunek 1.3. Ujęcia przedsiębiorczości	29
Rysunek 1.4. Determinanty przedsiębiorczości na poziomie otoczenia	43
Rysunek 1.5. Determinanty przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa	44
Rysunek 1.6. Rozwój gospodarczy a przedsiębiorczość	49
Rysunek 1.7. Funkcje przedsiębiorczości	54
Rysunek 1.8. Model zrównoważonego rozwoju.	56
Rysunek 1.9. Struktura postępowania przedsiębiorczego	57
Rysunek 1.10. Główne kierunki polityki przedsiębiorczości.	58
Rysunek 1.11. Konceptualny model przedsiębiorczości.	60
Rysunek 1.12. Ekosystem przedsiębiorczości Polski na tle krajów europejskich	61
Rysunek 2.1. Oblicza przedsiębiorczości	77
Rysunek 2.2. Systemy rodzina i firma – wartości wspierające się	93
Rysunek 2.3. Uczelnia kierująca się przedsiębiorczością akademicką	100
Rysunek 2.4. Komponenty e-biznesu.	104
Rysunek 2.5. Fazy rozwoju przedsiębiorczości elektronicznej	106
Rysunek 2.6. Model przedsiębiorczości międzynarodowej.	121
Rysunek 3.1. Proces zarządzania organizacją	142
Rysunek 3.2. Specyficzne cechy planowania w małych firmach.	145
Rysunek 3.3. Relacje pomiędzy zasobami, umiejętnościami i kluczowymi kompetencjami	158
Rysunek 3.4. Ewolucja małej firmy	161
Rysunek 3.5. Charakterystyka małych firm na każdym etapie ich rozwoju	162
Rysunek 3.6. Model rozwoju małej firmy według ASK	163
Rysunek 3.7. Luka wiedzy	168
Rysunek 3.8. Najważniejsze determinanty zarządzania rozwojem MSSP	170
Rysunek 3.9. Bariery i stimulatory otoczenia regionalnego w poszczególnych fazach cyklu życia firmy.	177
Rysunek 3.10. Czynniki sukcesu firmy	180
Rysunek 3.11. Elementy kluczowych czynników sukcesu (KCS) decydujących o pomyślnym wdrożeniu lean management w małych firmach	199
Rysunek 3.12. Komponenty e-biznesu.	215
Rysunek 4.1. Porównanie organizacji biurokratycznej i przedsiębiorczej.	235
Rysunek 4.2. Model przedsiębiorczości organizacyjnej J.R. Cornwalla i B. Perlmana	237

Rysunek 4.3. Koncepcyjny model przedsiębiorczości jako sposób postępowania firmy według J.G. Covina i D.P Slevina	238
Rysunek 4.4. Model orientacji przedsiębiorczej H. Barretta i A. Weinsteina	240
Rysunek 4.5. Model orientacji przedsiębiorczej J. Duobiene.	241
Rysunek 4.6. Konceptualizacja intraprzsiębiorczości W. Dyducha	242
Rysunek 4.7. Model procesu przedsiębiorczego w organizacji według J.A. Timmonsa	248
Rysunek 4.8. Proces przedsiębiorczy	249
Rysunek 4.9. Modele zarządzania przedsiębiorczego	266
Rysunek 4.10. Bariery intraprzsiębiorczości	271
Rysunek 5.1. Wymiary zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach.	303
Rysunek 5.2. Relacja między zarządzaniem przedsiębiorczym a wynikami firmy – model koncepcyjny	342
Rysunek 6.1. Koncepcja modelu badawczego	398
Rysunek 6.2. Struktura modelu na potrzeby modelowania SEM	400
Rysunek 6.3. Model badawczy (wartości niestandardyzowane i standaryzowane)	403
Rysunek 6.4. Model zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach	420

Spis wykresów

Wykres 1.1. Świadomość znaczenia przedsiębiorców dla gospodarki Polski (w %)	73
Wykres 3.1. Postrzeganie koniunktury w gospodarce polskiej – odpowiedź na pytanie: obecna koniunktura w gospodarce polskiej jest... (w %)	174
Wykres 5.1. Ocena obecnie funkcjonującego modelu zarządzania firmą (w %)	317
Wykres 5.2. Firmy, które zwiększyły zatrudnienie (w %)	333

Załącznik 1. Narzędzie do pomiaru wymiarów zarządzania przedsiębiorczego oraz wyników firm

CZĘŚĆ 1

1. W firmie opracowywane są (możliwe kilka odpowiedzi):

Wizja	Misja	Cel główny firmy	Cele cząstkowe firmy	Cele indywidualne

2. Horyzont planowania przyjmowany w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Kilka miesięcy	1 rok	2 lata	3 lata	Powyżej 3 lat

3. Sposób opracowania strategii firmy (tylko jedna odpowiedź):

Nie posiadamy strategii	
Opracowując strategię, badamy obecnie posiadane zasoby i na tej podstawie przewidujemy możliwe do realizacji działania, nie analizujemy szans	
Opracowując strategię, uwzględniamy wyłącznie te szanse, które można zrealizować na podstawie obecnie posiadanych zasobów	
Opracowując strategię, uwzględniamy szanse, które można zrealizować na podstawie zasobów, niebędących obecnie w posiadaniu firmy, lecz łatwo dostępnych	
Opracowując strategię, uwzględniamy szanse, które uważamy za wartościowe, potem zastanawiamy się nad sposobem pozyskania odpowiednich zasobów	

4. Nastawienie firmy do ryzyka i zmian (możliwe kilka odpowiedzi):

Kadra kierownicza jest gotowa do podjęcia wyższego ryzyka dla potencjalnie wyższych zysków	
W firmie istnieje silna tendencja do zmian w celu elastycznej adaptacji do warunków otoczenia	
Podejmujemy ciągle działania, by poprawić pozycję konkurencyjną firmy	
Zmiany są bardziej ukierunkowane na wzrost przychodów niż na redukcję kosztów	
Dzięki wprowadzaniu zmian zwiększa się sprzedaż produktów i usług firmy	
Będziemy wdrażać zmiany rozwojowe, nawet jeśli ucierpią nasze zyski krótkoterminowe	
Wprowadzaniu zmian sprzyjają warunki gospodarcze w naszej branży	

5. Wykorzystanie metod planowania strategicznego w firmie (możliwe kilka odpowiedzi):

Metody scenariuszowe	
Analiza SWOT	
Przygotowanie biznesplanu zawierającego szczegółową analizę otoczenia	
Metody symulacyjne	
Planowanie sieciowe (np. PERT)	
Metody analizy portfelowej (macierze BCG, GE, ADL)	
Zaawansowane narzędzia komputerowe wspomagające planowanie	
Opieramy się głównie na własnej intuicji, doświadczeniu w prowadzeniu biznesu i ogólnej wiedzy o otoczeniu	

6. Podstawa identyfikacji potrzeb rozwojowych pracowników (możliwe kilka odpowiedzi):

Własne opinie pracowników	
Opinie współpracowników	
Opinie i rekomendacje przełożonych	
Wyniki bieżącej oceny kompetencji pracowników	
Wyniki rocznej oceny kompetencji pracowników	
Plany strategiczno-rozwojowe firmy	
Nie analizujemy potrzeb rozwojowych pracowników	

7. Źródła informacji wykorzystywane przez firmę w procesie identyfikacji szans (możliwe kilka odpowiedzi):

Własne badania rynku	
Kierownictwo i pracownicy firmy	
Firmy doradcze	
Konferencje, targi, wystawy	
Klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi	
Uczelnie, instytucje badawcze	
Prasa biznesowa i specjalistyczna	
Bazy danych statystycznych	
Internet	

8. Przechowywanie i dostępność kluczowej dla firmy wiedzy (tylko jedna odpowiedź):

Głównie w umysłach pracowników	
Głównie w postaci dokumentów będących w dyspozycji kierownictwa	
Głównie w postaci dokumentów, dostęp do których innowatorzy mogą łatwo uzyskać	
Głównie w informatycznych bazach danych, dostęp do których mają wszyscy pracownicy	

9. Nastawienie pracowników firmy na osiągnięcie wyników i wykonywanie zadań (tylko jedna odpowiedź):

Należy uzyskać jak najlepszy wynik, nie zwracając uwagi na formalne procesy i procedury	
Należy dążyć do uzyskania jak najlepszych wyników, biorąc pod uwagę możliwość nieprzestrzegania formalnych procesów i procedur	
Należy uzyskać wyniki zgodne z planem, zwracając umiarkowaną uwagę na główne formalne procesy i procedury	
Należy uzyskać wyniki zgodne z planem, konsultując z kierownictwem możliwość nieprzestrzegania niektórych formalnych procesów i procedur	
Należy dokładnie przestrzegać formalnych procesów i procedur, nawet jeśli to ogranicza uzyskanie lepszych wyników	

10. Działania firmy ukierunkowane na uzyskanie lepszych efektów (tylko jedna odpowiedź):

Przeprowadzana jest systematyczna analiza kluczowych procesów i procedur, ich efektywności, wydajności i zasadności istnienia	
Realizowane są systematyczne działania związane ze zmianami, rekonstrukcją procesów i sposobów wykonywania zadań lub zorganizowaniem ich na nowo	
Przeprowadzane jest systematyczne mierzenie jakości i efektywności wykonywania poszczególnych zadań i procesów	

11. Typy kontroli przeprowadzanej w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Brak sformalizowanej kontroli	
Tylko kontrola końcowa	
Przeważnie kontrola końcowa, rzadziej wstępna i bieżąca	
Głównie kontrola bieżąca	
Połączenie kontroli wstępnej, bieżącej i końcowej, w zależności od rodzaju kontrolowanych działań	

12. Stosowane w firmie metody kontrolowania (możliwe kilka odpowiedzi):

Audyt wewnętrzny	
Bezpośredni nadzór	
Controlling	
Kontrola wycinkowa	
Kontrola kompleksowa	
Metody analizy ekonomiczno-finansowej, rachunku ekonomicznego	
Metody porównań i konfrontacji (rewizja, inspekcja, inwentaryzacja)	
Metody kontroli elektronicznej	

13. Przeważający sposób dzielenia się wiedzą i informacjami przez pracowników firmy (tylko jedna odpowiedź):

Wyłącznie podczas regularnych spotkań kierownictwo przekazuje wiedzę i informacje pracownikom	
Kierownicy i doświadczeni pracownicy na bieżąco przekazują wiedzę i informacje mniej doświadczonym	
Kierownicy zachęcają pracowników do dzielenia się wiedzą i informacjami w zespołach roboczych	
Realizowane są procesy wspomagające przekazywanie wiedzy	
Stworzony jest system zarządzania wiedzą	

14. Czy obecnie funkcjonujący model zarządzania przedsiębiorstwem jest prawidłowy (tylko jedna odpowiedź):

Nie	Raczej nie	W miarę prawidłowy	Raczej tak	Zdecydowanie tak

15. Wykorzystanie posiadanych przez firmę zasobów (tylko jedna odpowiedź):

Nieefektywnie	Raczej nieefektywnie	W miarę efektywnie	Raczej efektywnie	Zdecydowanie efektywnie

16. Działania podejmowane w firmie w celu lepszego gospodarowania zasobami (możliwe kilka odpowiedzi):

Maksymalizacja wykorzystania zdolności produkcyjnych	
Skrócenie cyklu produkcyjnego	
Stoła redukcja kosztów produkcji/świadczenia usług	
Minimalizacja wszelkich strat czasu w trakcie procesów wytwórczych	
Usprawnienie procesów technologicznych	
Skrócenie czasu przezbrajania maszyn (zmiany oprzyrządowania)	
Optymalizacja organizacji przestrzeni produkcyjnej	
Minimalizacja zapasów, zmniejszenie powierzchni/likwidacja magazynów	
Permanentne podnoszenie kwalifikacji technicznych pracowników	
Optymalizacja i unowocześnianie posiadanych zasobów	

17. Korzystanie przez firmę z zewnętrznych źródeł finansowania (tylko jedna odpowiedź dla każdego źródła):

Wyszczególnienie	Nic o nim nie wiemy	Wiemy o nim, ale nie wiemy, jak skorzystać	Wiemy o nim i mamy zamiar skorzystać	Obecnie korzystamy	Wiemy o nim, ale nie potrzebujemy korzystać
Kredyty inwestycyjne					
Kredyty obrotowe					
Fundusze/kredyty unijne					
Fundusze inwestycyjne					
Fundusze strukturalne					
Fundusz Mikro – pożyczki dla małych firm					

18. Realizacja działań w sferze zarządzania zasobami firmy (tylko jedna odpowiedź dla każdej pozycji):

Wyszczególnienie	Nie	Raczej nie	Nieznacznie	Tak	Zdecydowanie tak
Działania w zakresie zarządzania zasobami firmy wymagają usprawnienia					
Analiza zasobów firmy jest zadaniem trudnym					
Pozyskanie nowych zasobów sprawia firmie dużo trudności					
Zarządzanie zasobami firmy jest efektywne					

19. Innowacje wprowadzone w przedsiębiorstwie w ostatnich dwóch latach i planowane (możliwe kilka odpowiedzi):

Wyszczególnienie	Wdrożone	Planowane
Produkt, usługa		
Technika, technologia		
Logistyka		
Marketing i komunikacja z rynkiem		
Zasoby ludzkie		
Struktura organizacyjna		
Wdrożenie współczesnych metod zarządzania		
Strategia działania		

20. Wiedza na temat nowoczesnych metod zarządzania i ich wdrożenie (tylko jedna odpowiedź dla każdej metody):

Metoda	Nic o niej nie wiem	Znam nazwę, nie wiem dokładnie, na czym polega	Wiem, na czym polega i jakie są jej korzyści	Zamierzamy ją wdrożyć	Jest u nas wdrożona
Lean Management					
Just in Time					
Outsourcing					
Benchmarking					
Strategiczna karta wyników					
Zarządzanie poprzez misję i wizję					
Total Quality Management (TQM)					
Segmentacja klientów					
CRM – zarządzanie relacjami z klientami					
Reengineering (zarządzanie procesami)					
Zarządzanie wiedzą					
Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia					

21. Podejście do podejmowania innowacji w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Obowiązujące procedury i reguły oraz opis stanowiska pracy zdecydowanie narzucają sposób jej wykonania, nie ma miejsca na innowacyjne pomysły	
Pracownicy mają dużo pracy, nie mają czasu i szansy na rozwój nowych pomysłów	
Pracownicy zgłaszają innowacyjne pomysły kadrze kierowniczej, która decyduje o możliwości ich wdrożenia	
Na wdrożenie pomysłu innowacyjnego pracownicy otrzymują dodatkowy czas i środki	
Panuje ogromna potrzeba i chęć rozwoju nowych pomysłów, innowacyjne zdolności pracowników są rozwijane i motywowane, nie ma kar za nieudaną realizację pomysłu	

22. Stopień trudności budowy i utrzymywania systemu opracowania i wdrażania innowacji w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Bardzo łatwe	Łatwe	Średnie	Trudne	Bardzo trudne

23. Wpływ innowacyjności firmy na osiągnięty przez nią sukces (tylko jedna odpowiedź):

Brak wpływu	Nieznaczący	Średni	Znaczący	Bardzo duży

24. Czy należy usprawnić innowacyjność firmy (tylko jedna odpowiedź):

Nie	Raczej nie	Nieznacząco	Tak	Zdecydowanie tak

25. Stopień sformalizowania planów (tylko jedna odpowiedź):

Nie posiadamy planów, bo uważamy, że planowanie nie jest konieczne w firmie tej wielkości	
Wiemy, że plany są potrzebne, ale ich nie posiadamy, bo brakuje nam wiedzy potrzebnej do planowania	
Nasze plany są niesformalizowane, istnieją w świadomości kierownictwa	
Posiadamy plany w formie spisane dokumentu, ich treść zna wyłącznie kadra kierownicza	
Posiadamy plany w formie spisane dokumentu, ich treść znają wszyscy pracownicy	

26. Sposób ustalania celów w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Kierownictwo wszystkie cele ustala samodzielnie	
Kierownictwo samodzielnie ustala tylko najważniejsze cele	
Kierownictwo ustala cele i konsultuje je z podwładnymi	
Kierownictwo włącza podwładnych w proces ustalania celów	
Kierownictwo przyjmuje propozycje celów składanych przez podwładnych	

27. Uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji	
Kierownictwo konsultuje z podwładnymi decyzje dotyczące ich pracy	
Pracownicy w pełni uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy	
Kierownictwo konsultuje z podwładnymi decyzje dotyczące spraw całej firmy	
Pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw całej firmy	

28. Typ struktury organizacyjnej firmy (tylko jedna odpowiedź):

Struktura liniowa	
Struktura funkcjonalna	
Struktura sztabowo-liniowa	
Struktura macierzowa	
Brak sformalizowanej struktury organizacyjnej	

29. Pracownicy firmy brali/biorą udział w szkoleniach dotyczących... (możliwe kilka odpowiedzi):

Finansów, księgowości, programów i projektów unijnych	
Marketingu, promocji, reklamy	
Obsługi klienta, sprzedaży, negocjacji	
Planowania, kontroli, struktur organizacyjnych, metod zarządzania	
Produkcji, jakości, podnoszenia kwalifikacji technicznych	
Przedsiębiorczości, innowacji	
Zarządzania zasobami ludzkimi, pracy zespołowej, umiejętności interpersonalnych	

30. Preferowany w firmie styl zarządzania (tylko jedna odpowiedź):

Kierowanie intuicyjne	
Kierowanie nakazowe	
Kierowanie przez delegowanie uprawnień i partycypację	
Kierowanie przez cele i wyniki	
Kierowanie przedsiębiorcze (kierownik rozwija i korzysta z kreatywności podwładnych)	

31. Parametry oceny i wynagradzania pracowników firmy (możliwe kilka odpowiedzi):

Wkład pracy pracownika	
Aktywność i skuteczność w realizacji zadań	
Zgłaszanie pomysłów, propozycji, innowacji	
Udział w tworzeniu i wzroście wartości	

32. Stosowany w firmie system motywowania (możliwe kilka odpowiedzi):

Stosuje się głównie narzędzia przymusu (nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia, kary), rzadko nagrody	
W równomiernym stopniu stosuje się narzędzia przymusu i ekonomiczne narzędzia zachęty – płacowe (wynagrodzenie) i pozapłacowe (nagrody, świadczenia)	
Stosuje się głównie ekonomiczne narzędzia zachęty, rzadko narzędzia przymusu	
Stosuje się ekonomiczne i pozaekonomiczne narzędzia zachęty (elastyczny czas pracy, awanse, rozwój zawodowy, samodzielność decyzyjna), rzadko narzędzia przymusu	
Stworzono rozbudowany system motywowania, obejmujący instrumenty przymusu, zachęty, perswazji, polegający na zespoleniu celów przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi	

33. Stosowane w firmie instrumenty motywowania pracowników (możliwe kilka odpowiedzi):

Płacowe	Płaca zasadnicza	
	Dodatki stażowe, za nadgodziny, szkodliwe warunki pracy	
	Premie i nagrody	
Pozapłacowe	Dogodne warunki pracy (prawidłowa organizacja i wyposażenie stanowiska)	
	Spotkania integracyjne, wyjazdy okolicznościowe	
	Dofinansowanie leczenia, nauki, urlopu, polis ubezpieczeniowych	
	Kupony usługowe, karnety, paczki świąteczne	
	Możliwość korzystania z telefonu, samochodu, laptopa itp.	
Niematerialne	Elastyczny czas pracy	
	Urozmaicenie zadań, zróżnicowanie obowiązków	
	Rozszerzenie kompetencji, odpowiedzialności, możliwość samorealizacji	
	Możliwość podnoszenia kwalifikacji (kursy i szkolenia)	
	Planowanie kariery (awans i rozwój zawodowy)	
	Sprzyjająca atmosfera w pracy	
	Wyrażenie szacunku i uznania pracownikom (pochwały, wyróżnienia)	
Negatywne	Kary, nagany, upomnienia	
	Grożba zwolnienia, przesunięcia poziomego, degradacji	
	System monitoringu	
	Ścisły nadzór	

34. Współpraca z innymi firmami (możliwe kilka odpowiedzi):

Jesteśmy stałymi dostawcami produktów/usług dla innych firm	
Jesteśmy podwykonawcami dla dużych firm na podstawie długoterminowych kontraktów	
Tworzymy sojusz z inną firmą dla realizacji wspólnego celu obu partnerów	
Tworzymy sieć z innymi firmami	
Połączyliśmy się z inną firmą w swojej branży, by sprostać konkurencji i rozwinąć swoją działalność	
Połączyliśmy się ze swoim dostawcą/odbiorcą	
Nabyliśmy/przejęliśmy kontrolę nad inną firmą	
Połączyliśmy się z firmą z innej branży, by wejść do nowej dziedziny, branży	
Tworzymy <i>joint venture</i> z firmą zagraniczną	

35. Współpraca z instytucjami wspierania przedsiębiorczości (tylko jedna odpowiedź dla każdego źródła):

Wyszczególnienie	Nie wiemy o niej	Wiemy o niej, nie wiemy, w czym i jak może pomóc	Wiemy o niej, mamy zamiar współpracy	Obecnie z nią współpracujemy	Wiemy o niej, nie potrzebujemy wsparcia
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości					
Lubelska Fundacja Rozwoju					
Organizacje zrzeszające przedsiębiorców					
Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw / Regionalne Ośrodki					
Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości					
Sieć Aniołów Biznesu					

36. Stopień odpowiedzialności pracowników za realizację celów (tylko jedna odpowiedź):

Bardzo mały, praktycznie żaden	Mały	Średni	Znaczny	Bardzo wysoki

37. Intensywność i charakter kontaktów przełożony–podwładny w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Kontaktów mało, ze strony przełożonego występuje ton rozkazujący, ze strony podwładnego występuje obawa	
Kontaktów niewiele, ze strony przełożonego występuje ton protekcyjny, ze strony podwładnego ostrożność	
Kontakty są nawiązywane obustronnie tylko w razie konieczności ze średnim stopniem życzliwości	
Dużo kontaktów z pewną dozą obustronnej życzliwości	
Liczne kontakty nacechowane obustronną życzliwością	

38. Stopień swobody w kontaktach przełożony–podwładny (tylko jedna odpowiedź):

Brak swobody	Słabo odczuwalna swoboda	Średni stopień swobody	Swoboda wyraźnie odczuwalna, ale niepełna	Pełna swoboda

39. Stopień zaufania kierownictwa do pracowników (tylko jedna odpowiedź):

Brak zaufania	W niewielkim stopniu	W średnim stopniu	W znacznym stopniu	Pełne zaufanie

40. Kierunki przepływu informacji w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Pionowy – wyłącznie z góry na dół	
Pionowy – głównie z góry na dół, rzadko z dołu do góry	
Pionowy w obu kierunkach	
Przeważnie pionowy w obu kierunkach, rzadziej występuje poziomy (na tym samym szczeblu hierarchii)	
Pionowy i poziomy w równomiernym stopniu	

41. Składowe analizy zasobów kadrowych firmy (możliwe kilka odpowiedzi):

Efektywność pracy	
Wykorzystanie czasu pracy	
Wykorzystanie kwalifikacji pracowników	
Zasady wynagradzania	
Zadowolenie z pracy	
Poziom i struktura zatrudnienia	
Potrzeby i oczekiwania pracowników	
Realizacja pomysłów racjonalizatorskich i innowacyjnych	

CZĘŚĆ 2

1. Przedsiębiorcze praktyki zarządzania

Proszę ocenić w skali od 1 do 5 następujące stwierdzenia: (1 – nie dotyczy naszej firmy, 5 – w pełni jej dotyczy).

PZ1	Firma posiada jasną wizję przyszłości, na którą są ukierunkowane jej działania.	
PZ2	Firma jest zorientowana strategicznie (preferuje długie okresy planowania, powyżej 3 lat).	
PZ3	Przy planowaniu działań firma bardziej się orientuje na szanse niż na posiadane zasoby (zasoby są pozyskiwane do realizacji szans).	
PZ4	Struktura organizacyjna firmy jest elastyczna (można łatwo i szybko wprowadzić zmiany).	
PZ5	Firma posiada sprawny system gromadzenia, przechowywania i dzielenia się wiedzą i informacjami.	
PZ6	Pracownicy firmy biorą udział w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji.	
PZ7	Preferowanym stylem kierowania jest kierowanie przedsiębiorcze.	

2. Orientacja na innowacje

Proszę ocenić w skali od 1 do 5 następujące stwierdzenia: (1 – nie dotyczy naszej firmy, 5 – w pełni jej dotyczy).

OI1	Firma posiada sprawny system opracowywania i wdrażania innowacji.	
OI2	Pracownicy firmy aktywnie uczestniczą w procesie opracowywania i wdrażania innowacji.	
OI3	Innowacje stanowią istotny czynnik sukcesu firmy.	

3. Kultura przedsiębiorczości

Proszę ocenić w skali od 1 do 5 następujące stwierdzenia: (1 – nie dotyczy naszej firmy, 5 – w pełni jej dotyczy).

KP1	Odpowiedzialność podwładnych za realizację celów i zadań jest wysoka.	
KP2	Kontakty podwładnych z kierownictwem są częste, otwarte i życzliwe.	
KP3	Kierownictwo motywuje i zachęca podwładnych do zachowań przedsiębiorczych.	
KP4	Pracownicy mają swobodę decydowania o tym, w jaki sposób ich praca zostanie wykonana.	
KP5	Podwładni mają pełną swobodę i są zachęceni do omówienia z kierownictwem nowych, własnych pomysłów i projektów.	
KP6	Kierownictwo ma pełne zaufanie do pracowników firmy.	

4. Kompetencje kierownictwa

Proszę ocenić posiadane kompetencje w skali od 1 do 5: (1 – posiadam w minimalnym stopniu, 5 – posiadam w maksymalnym stopniu).

KK1	Ocena wyników działalności firmy	
KK2	Zarządzanie zasobami ludzkimi	
KK3	Budowa relacji z klientami	
KK4	Analiza konkurencji	
KK5	Sprzedaż i marketing	
KK6	Przedsiębiorczość	
KK7	Dążenie do rezultatów	

5. Wyniki firmy

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, jak się zmieniła sytuacja firmy w stosunku do poprzedniego roku: (1 – znacznie się pogorszyła, 5 – znacznie się polepszyła).

WF1	Zysk	
WF2	Inwestycje	
WF3	Liczba klientów	
WF4	Pozycja konkurencyjna	
WF5	Jakość produktu/usługi	
WF6	Średnie wynagrodzenie	

CZĘŚĆ 3: METRYCZKA

A. Dane firmy

1. Miejsce prowadzenia działalności:

2. Rok powstania firmy:

3. Liczba osób zatrudnionych w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Obecnie	10-19	20-29	30-39	40-49	
W momencie powstania	Mniej niż 10	10-19	20-29	30-39	40-49

4. Branża, w której działała firma (możliwe kilka odpowiedzi):

Przemysł	Budownictwo	Handel	Usługi	Inna (jaka?)

5. Obszar działalności firmy (tylko jedna odpowiedź):

Lokalny	Regionalny	Krajowy	Międzynarodowy

6. Sposób zarządzania firmą (tylko jedna odpowiedź):

Właściciel samodzielnie kieruje przedsiębiorstwem.	
Właściciela w procesie zarządzania wspiera zatrudniony profesjonalista-menedżer.	
Właściciel nie włącza się w bezpośredni proces zarządzania firmą.	

B. Dane respondenta:**1. Pozycja w firmie (tylko jedna odpowiedź):**

Właściciel	Menedżer

2. Staż pracy w firmie (tylko jedna odpowiedź):

Do 2 lat	Ponad 2 – do 5 lat	Ponad 5 – do 10 lat	Powyżej 10 lat

3. Wykształcenie (tylko jedna odpowiedź):

Wyższe	Licencjat, inżynier	Zawodowe	Średnie

4. Profil wykształcenia (możliwe kilka odpowiedzi):

Zarządzanie, ekonomia	
Inżynieria, produkcja, budownictwo	
Nauki ścisłe, informatyka, matematyka	
Nauki humanistyczne	
Inny (jaki?)	

5. Wiek:

Do 30 lat	31-40 lat	41-50 lat	51-60 lat	Powyżej 60 lat

6. Płeć:

Kobieta	Mężczyzna

Załącznik 2. Wartości skośności i kurtozy dla zmiennych modelu strukturalnego

Tabela Z.2.1. Wartości skośności i kurtozy dla zmiennych modelu strukturalnego

Zmienna (variable)	Minimum (min.)	Maksimum (max.)	Skośność (skew)	Critical ratio (c.r.)	Kurtoza (kurtosis)	Critical ratio (c.r.)
PZ1	1,000	5,000	-0,072	-0,656	-0,533	-2,441
PZ2	1,000	5,000	0,847	7,766	-0,359	-1,645
PZ3	1,000	5,000	-0,280	-2,563	-0,939	-4,305
PZ4	1,000	5,000	0,850	7,789	0,135	0,618
PZ5	1,000	5,000	0,747	6,843	-0,409	-1,873
PZ6	1,000	5,000	0,907	8,315	0,035	0,161
OI1	1,000	5,000	0,405	3,716	-0,214	-0,979
OI2	1,000	5,000	0,136	1,247	-0,172	-0,789
OI3	1,000	5,000	-0,403	-3,696	-0,455	-2,086
KP1	1,000	5,000	-0,700	-6,419	0,040	0,183
KP2	1,000	5,000	-0,671	-6,151	-0,556	-2,548
KP3	1,000	5,000	0,010	0,092	-0,922	-4,227
KK1	1,000	5,000	-0,559	-5,127	0,155	0,710
KK2	1,000	5,000	-0,323	-2,962	0,072	0,329
KK3	1,000	5,000	-0,526	-4,817	-0,180	-0,824
KK4	1,000	5,000	-0,747	-6,850	0,452	2,072
KK5	1,000	5,000	-0,281	-2,571	-0,160	-0,735
KK6	1,000	5,000	-0,722	-6,615	0,053	0,245
WF1	1,000	5,000	-0,256	-2,347	-0,732	-3,357
WF2	1,000	5,000	-0,200	-1,830	0,398	1,823
WF3	1,000	5,000	-0,331	-3,030	-0,604	-2,768
WF4	1,000	5,000	-0,134	-1,228	0,008	0,036
WF5	2,000	5,000	0,473	4,335	-0,450	-2,060

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3. Oszacowane parametry i wybrane mierniki jakości modelu strukturalnego uwzględniającego połączenie pomiędzy wymiarami kompetencje kierownictwa i przedsiębiorcze praktyki zarządzania

Tabela Z.3.1. Oszacowane parametry niestandardyzowane

<i>Obszar ← Obszar</i>			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Kultura przedsiębiorczości	←	Kompetencje kierownictwa	0,109	0,053	2,052	0,040
Orientacja na innowacje	←	Kultura przedsiębiorczości	0,350	0,086	4,088	***
Orientacja na innowacje	←	Kompetencje kierownictwa	0,386	0,070	5,541	***
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	←	Orientacja na innowacje	1,391	0,423	3,288	0,001
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	←	Kompetencje kierownictwa	-0,567	0,173	-3,271	0,001
Wyniki firmy	←	Kompetencje kierownictwa	0,232	0,059	3,945	***
Wyniki firmy	←	Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,590	0,178	3,318	***
<i>Estimate</i> – oszacowany współczynnik <i>S.E.</i> – błąd standardowy <i>C.R.</i> – <i>critical ratio</i>						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z.3.2. Oszacowane parametry standaryzowane

<i>Obszar ← Obszar</i>			<i>Estimate</i>
Kultura przedsiębiorczości	←	Kompetencje kierownictwa	0,109
Orientacja na innowacje	←	Kultura przedsiębiorczości	0,350
Orientacja na innowacje	←	Kompetencje kierownictwa	0,386
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	←	Orientacja na innowacje	1,391
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	←	Kompetencje kierownictwa	-0,567
Wyniki firmy	←	Kompetencje kierownictwa	0,232
Wyniki firmy	←	Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,590

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z.3.3. Squared Multiple Correlations (współczynniki korelacji wielokrotnej)

Obszar	Estimate (oszacowany współczynnik)
Kultura przedsiębiorczości	0,020
Orientacja na innowacje	0,857
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,843
Wyniki firmy	0,146

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z.3.4. Efekty bezpośrednie, pośrednie i łączne (niestandardyzowane)

Obszar	Kompetencje kierownictwa	Kultura przedsiębiorczości	Orientacja na innowacje	Przedsiębiorcze praktyki zarządzania
<i>Efekty bezpośrednie</i>				
Kultura przedsiębiorczości	0,109	0,000	0,000	0,000
Orientacja na innowacje	0,386	0,350	0,000	0,000
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	-0,567	0,000	1,391	0,000
Wyniki firmy	0,232	0,000	0,000	0,590
<i>Efekty pośrednie</i>				
Kultura przedsiębiorczości	0,000	0,000	0,000	0,000
Orientacja na innowacje	0,038	0,000	0,000	0,000
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,590	0,487	0,000	0,000
Wyniki firmy	0,014	0,287	0,821	0,000
<i>Efekty łączne</i>				
Kultura przedsiębiorczości	0,109	0,000	0,000	0,000
Orientacja na innowacje	0,424	0,350	0,000	0,000
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,023	0,487	1,391	0,000
Wyniki firmy	0,245	0,287	0,821	0,590

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z.3.5. Efekty bezpośrednie, pośrednie i łączne (standaryzowane)

Obszar	Kompetencje kierownictwa	Kultura przedsiębiorczości	Orientacja na innowacje	Przedsiębiorcze praktyki zarządzania
<i>Efekty bezpośrednie</i>				
Kultura przedsiębiorczości	0,141	0,000	0,000	0,000
Orientacja na innowacje	0,712	0,500	0,000	0,000
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	-1,106	0,000	1,471	0,000
Wyniki firmy	0,227	0,000	0,000	0,297
<i>Efekty pośrednie</i>				
Kultura przedsiębiorczości	0,000	0,000	0,000	0,000
Orientacja na innowacje	0,071	0,000	0,000	0,000
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	1,151	0,736	0,000	0,000
Wyniki firmy	0,013	0,219	0,437	0,000
<i>Efekty łączne</i>				
Kultura przedsiębiorczości	0,141	0,000	0,000	0,000
Orientacja na innowacje	0,782	0,500	0,000	0,000
Przedsiębiorcze praktyki zarządzania	0,045	0,736	1,471	0,000
Wyniki firmy	0,241	0,219	0,437	0,297

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z.3.6. Mierniki jakości modelu uwzględniającego połączenie pomiędzy kompetencjami właściciela a systemem zarządzania

Wskaźnik	Wartość
CMIN/DF	3,255
GFI	0,888
AGFI	0,861
NFI	0,700
IFI	0,771
CFI	0,768
RMSEA	0,067

Źródło: opracowanie własne.

