

redakcja naukowa

Agnieszka Postuła, Julita Majczyk, Marcin Darecki

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

jednostka organizacja kontekst



Wydawnictwo Naukowe
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ:
JEDNOSTKA, ORGANIZACJA,
KONTEKST**

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ: JEDNOSTKA, ORGANIZACJA, KONTEKST

REDAKCJA NAUKOWA
AGNIESZKA POSTUŁA
JULITA MAJCZYK
MARCIN DARECKI

WARSZAWA 2015



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



Recenzenci naukowi: Prof. dr hab. Beata Glinka
Dr hab. Nelly Daszkiewicz, prof. PG
Dr hab. Robert Geisler, prof. UO
Dr hab. Marzanna Witek-Hajduk, prof. SGH
Dr hab. Joanna Cewińska
Dr hab. Tomasz Ochowski
Dr hab. Jarosław Ropęga
Doc. dr Ryszard Zach
Dr Jan Brzozowski
Dr Waldemar Grzywacz
Dr Agnieszka Kacprzak
Dr Magdalena Kaczmarek
Dr Grzegorz Król
Dr Zofia Patora-Wysocka
Dr Anna Pawłowska
Dr Agnieszka Postuła
Dr Agnieszka Pugaczewicz
Dr Urszula Starakiewicz
Dr Aleksandra Wąsowska
Dr Michał Zdziarski

Redakcja: Anna Goryńska

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015

ISBN: 978-83-65402-04-2

ISBN: 978-83-65402-05-9 (on line)

DOI: 10.7172/978-83-65402-04-2.2015.wwz.3



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. AGNIESZKA SKALA, Przedsiębiorczość – wyzwanie dla edukacji	11
2. MAGDALENA BELNIAK, Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych	32
3. MAREK LASZUK, Rozwój przedsiębiorczości w instytucji publicznej – aktywizacja menedżerów.....	50
4. MONIKA KULIKOWSKA-PAWLAK, Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna: mediująca rola nastawienia przedsiębiorczego	67
5. KATARZYNA STANKIEWICZ, Razem czy osobno – zespoły a działania przedsiębiorcze	77
6. BEATA KRAWCZYK-BRYŁKA, Zaufanie do siebie jako jeden z aspektów zaufania w aktywności przedsiębiorczej	90
7. MARZANNA KATARZYNA WITEK-HAJDUK, Cechy decydentów jako determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstwa	103
8. LIDIA D. CZARKOWSKA, The Homo Creator Model and the Development of Entrepreneurs' EQ. Group Coaching for Entrepreneurs and Action Research.....	121
9. PAWEŁ ZIEMIAŃSKI, Dopiero doświadczenie pokazuje, że nie jestem aż tak dobry – o malejącym poczuciu samoskuteczności wśród początkujących przedsiębiorców	138
10. ANNA JEŻAK, Analiza roli wybranych zasobów MŚP w procesie umiędzynarodowienia ich działalności.....	154
11. BARBARA OCICKA, Rozwój polskich dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw w świetle wyników badań.....	169
12. TERESA PIECUCH, ELŻBIETA SZCZYGIEL, Podejście kobiet do przedsiębiorczości – raport z badań.....	189

13. RAFAŁ CIEŚLIK, RAFAŁ ZBYROWSKI, Zależność pomiędzy efektywnością sportową a dochodowością na przykładzie klubów piłkarskich w Polsce 211
14. MAŁGORZATA KURLETO, Wykorzystanie komercyjnych modeli procesowych przedsiębiorstw w tworzeniu zintegrowanych modeli przedsiębiorstwa społecznego opartych na holistycznych koncepcjach... 226

Wprowadzenie

Pojęcie przedsiębiorczości, rozumiane nie tylko w kontekście osób prowadzących własną działalność gospodarczą i ich kompetencji, przywoływane jest coraz częściej zarówno przez środowisko naukowe, organy władzy państwowej, organizacje pozarządowe, instytucje finansowe, jak i osoby prywatne. Przyczyną wzrostu popularności przedsiębiorczości jest stopniowo pogłębiające się zrozumienie samego pojęcia. Nie zmienia to jednak faktu, że dla wielu osób w dalszym ciągu nie jest ono w pełni zrozumiałe i ogranicza się do interpretowania przedsiębiorczości tylko jako budowania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej – czyli *de facto* przedsiębiorstwa. W kształtowaniu pełniejszego rozumienia tego terminu niezwykle istotną rolę odgrywa edukacja, uwzględniająca wszystkie aspekty przedsiębiorczości. Budując świadomość, należy nie tylko wskazywać na charakter podmiotowy oraz przedmiotowy przedsiębiorstwa, ale także odnosić się do pojęcia przedsiębiorczości, która może być rozumiana zarówno jako właściwość jednostek, pełniona funkcja, jak i umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans.

Posiadanie odpowiedniej wiedzy teoretycznej pozwala na wykraczanie poza proste postrzeganie przedsiębiorczości w kontekście działalności rynkowej, zakładania przedsiębiorstw. Niejednokrotnie bowiem do przedsiębiorczości można odnosić się również w kontekście działań pracowników wewnątrz dużych organizacji czy jednostek administracji publicznej. Dodatkowo, przedsiębiorczość może oznaczać także działanie w sferze społecznej – aktywne rozwiązywanie problemów istotnych społecznie, takich jak bezrobocie, wykluczenie zawodowe itd. W tych przypadkach posiadanie odpowiednich kompetencji czy też postrzeganie poszczególnych działań w określony sposób pozwala na zwiększanie skuteczności lokalnego, a nawet globalnego funkcjonowania.

Rozumienie samego pojęcia to jednak dopiero pierwszy krok w budowaniu, tak istotnych dla sprawniejszego funkcjonowania rynku, postaw przedsiębiorczych. Kształtowanie ich i rozwijanie, może odbywać się już na poziomie szkół podstawowych (czy też, oczywiście, w rodzinie). Kształtowany przez lata określony poziom samoświadomości, w tym także zaufania do samego siebie, oddziałuje na wybierane rozwiązania, między innymi: obieraną drogę zawodową (działalność własna lub praca etatowa), formy prowadzenia działalności, stosowane modele biznesowe, współpracę z innymi, bądź samodzielność w działaniu, czy też w późniejszym czasie na podejmowane decyzje dotyczące dalszego rozwoju. W efekcie wszystkie wskazane powyżej elementy wpływają na późniejszą skuteczność funkcjonowania zarówno firm z sektora MŚP, jak i dużych organizacji, a także jednostek administracji publicznej.

Niniejsza publikacja ilustruje wielość wątków podejmowanych obecnie w obszarze przedsiębiorczości. W poszczególnych rozdziałach monografii opisane zostaną różne aspekty przedsiębiorczości, w tym między innymi opisywane na wstępie kwestie wyzwań dla edukacji, zaufania wobec samego siebie czy też zasobów w firmach, efektywności, przedsiębiorczości kobiet.

Książkę otwiera rozdział, którego autorka, Agnieszka Skala, odnosi się do wyżej opisywanej edukacji z zakresu przedsiębiorczości, jej wpływu na wspieranie i rozwój samej przedsiębiorczości na rynku. Przedstawia ona ewolucję i kierunki zmian metodyk oraz omawianych treści w programach nauczania. Wskazane także zostają konkretne rozwiązania, narzędzia mogące służyć poszerzaniu wiedzy społeczeństwa, w tym właśnie zakresie.

W drugim rozdziale opisano kwestie internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w firmach uczestniczących w tym procesie. Autorka, Magdalena Belniak, w swoich badaniach zweryfikowała między innymi przyczyny podejmowania decyzji przez przedsiębiorców, a także określiła zarówno stymulanty, jak i bariery procesu internacjonalizacji. Podobną problematykę podjęła w rozdziale 10. Anna Jeżak, która analizuje rolę wybranych zasobów i ich oddziaływanie na proces umiędzynarodowienia firm. Autorka wskazuje na istotną funkcję nakładów na działania marketingowe, ale także na cechy i umiejętności samej kadry kierowniczej.

Kolejny, trzeci rozdział dotyczy przedsiębiorczości organizacyjnej, która w odróżnieniu od indywidualnej charakteryzuje różne, już istniejące organizacje i nie musi oznaczać tworzenia nowych przedsiębiorstw czy przedsięwzięć. Marek Laszuk, autor rozdziału, wskazuje na występowanie znaczących podobieństw między przedsiębiorczością organizacyjną w sektorze prywat-

nym i publicznym. Nie oznacza to jednak pełnej zbieżności, ponieważ, jak wykazały prowadzone badania, poza podobieństwami występują w tym przypadku także znaczące różnice.

Następne rozdziały, opracowane w kolejności przez Monikę Kulikowską-Pawlak, Katarzynę Stankiewicz, Beatę Krawczyk-Bryłkę, Marzannę Katarzynę Witek-Hajduk oraz Lidię D. Czarkowską, pokazują problematykę przedsiębiorczości przez pryzmat przedsiębiorców i ich kompetencji. Autorki omawiają przede wszystkim kwestie cech osobowości, nastawienia, zaufania wobec samego siebie, a także kształtowania i rozwijania określonych elementów kompetencji. Pierwsza z autorek, przez prowadzone badania, weryfikuje mediującą rolę nastawienia przedsiębiorczego. Kolejny rozdział poświęcono wskazaniu zarówno możliwości, szans, jak i zagrożeń związanych z pracą samodzielną oraz grupową. Autorka zweryfikowała preferencje badanych dotyczące formy pracy, ich opinie dotyczące efektywności podejmowania działań przedsiębiorczych związanych z tworzeniem i zarządzaniem przedsiębiorstwami biznesowymi. Kolejną ważną kwestią poruszaną w następnym rozdziale jest zaufanie, jednak nie to, którym powinno się obdarzyć partnera biznesowego, a samego siebie. W ramach rozdziału Beata Krawczyk-Bryłka zaprezentowała związek pomiędzy zaufaniem a określonymi kompetencjami, tj. potrzebą niezależności, motywacją osiągnięć, poczuciem własnej skuteczności, wewnętrznym poczuciem kontroli, umiejętnością rozpoznawania okazji oraz skłonnością do ryzyka. Rozdział opracowany przez Marzannę Katarzynę Witek-Hajduk odnosi się natomiast do kwestii kompetencji. W tym przypadku jednak autorka opisuje przede wszystkim kwestię kompetencji decydentów (szczególnie znajomości języków obcych) i ich wpływu na internacjonalizację. Ostatnia z pozycji w ramach tej grupy dotyczy kształtowania i rozwoju wybranych aspektów inteligencji emocjonalnej. Zaprezentowane zostają założenia metody *action research*, a także autorski model Lidii D. Czarkowskiej, przydatny w pracy coachingowej.

Rozdział przygotowany przez Pawła Ziemiańskiego odnosi się do postrzegania własnej samoskuteczności przez młodych przedsiębiorców. W swoich badaniach autor wraca do badanych właścicieli nowo powstałych firm po roku i analizuje zmiany ich sposobu postrzegania siebie po upływie wskazanego czasu. W wyniku analiz autor podkreśla urealnienie poglądów badanych na temat samych siebie wraz z upływem czasu ich funkcjonowania na rynku.

Teresa Piecuch i Elżbieta Szczygieł również patrzą na przedsiębiorczość przez pryzmat przedsiębiorców. W ich badaniach kluczowe znaczenie ma jednak płęć. W szczególności przedstawiają one specyfikę przedsiębiorczości kobiet, jej atuty oraz słabe strony.

Końcowe rozdziały monografii prezentują problematykę przedsiębiorczości przez pryzmat zarządzania tworzonymi/rozwijanymi przedsięwzięciami. Barbara Ocicka opisuje zagadnienie związane z rozwojem polskich firm w kontekście ich partycypacji w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Autorka wskazuje między innymi na istotne znaczenie zarządzania relacjami z dostawcami, którzy stają się ważnym elementem budowanej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jednocześnie prezentuje wpływ rozwoju dostawców na efektywność w wymiarze zarówno operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym. Nieco inne aspekty przedsiębiorczości, choć również związane z efektywnością, omówili Rafał Cieślik i Rafał Zbyrowski. Swoją pracę poświęcili zależnościom pomiędzy efektywnością sportową klubów piłkarskich a ich dochodowością. W przedstawionym opracowaniu wskazują na związek kwestii finansowych z szansą osiągnięcia oczekiwanych wyników w sporcie. Monografię zamyka rozdział autorstwa Małgorzaty Kurleto, która odnosi się do podejścia procesowego w zarządzaniu. Pokazuje, że istnieje możliwość jego wykorzystania także w odniesieniu do tworzenia modeli biznesowych. Przez weryfikację modeli procesowych przedsiębiorstw, wykazuje, iż możliwe jest ich odwzorowanie w przypadku tworzenia zintegrowanych modeli przedsiębiorstw społecznych.

Opracowana monografia skierowana jest nie tylko do badaczy, wykładowców czy też studentów zainteresowanych tematyką przedsiębiorczości. Wieloaspektowość zawartych publikacji nadaje jej charakter uniwersalny, przez co – na co mamy nadzieję – może być wykorzystywana przez wszystkich, w tym także samych przedsiębiorców. Liczymy na to, że dla Czytelników niniejsze opracowanie będzie stanowiło inspirację do przemyśleń i dyskusji.

*Agnieszka Postuła
Julita Majczyk
Marcin Darecki*

1

AGNIESZKA SKALA*

Przedsiębiorczość – wyzwanie dla edukacji

Streszczenie

Edukacja przedsiębiorczości to integralny i niezbędny element ekosystemu wspierania i rozwoju przedsiębiorczości. Pozostaje ona w sprzężeniu zwrotnym zarówno z lokalnym obrazem gospodarki, jak i z globalnymi kierunkami jej rozwoju. W artykule podsumowano wybrane pozycje literatury koncentrującej się na tym temacie oraz przedstawiono ewolucję i kierunki zmian treści i metodyki programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości wdrażanych przez autorkę od roku 2007 w Politechnice Warszawskiej. W pracy zawarto wskazówki co do treści i zakresu materiału szkoleniowego, propozycję wykorzystania konkretnych narzędzi i rozwiązań metodycznych oraz omówiono wyzwania, jakie pojawiają się w procesie edukacji w zakresie przedsiębiorczości, zwłaszcza na uczelniach technicznych.

Słowa kluczowe: edukacja przedsiębiorczości, curriculum, programy nauczania, metody nauczania

Entrepreneurship – the Challenge for Education

Abstract

Entrepreneurship education is an integral and essential element of the ecosystem of entrepreneurship support and development. There is a feedback between three elements: the entrepreneurship education, the local picture of the economy and the main direction of its global development. The article summarizes the selected literature references that focus on this topic and presents the evolution in the content and methodology of educational programs regarding entrepreneurship which have been implementing since 2007 by the author at the Warsaw University of Technology. The work consists of instructions about the content and scope of this training material, suggestions of using the selected tools and methodological solutions as well as discusses the challenges that occur in the process of entrepreneurship education, particularly at technological universities.

Keywords: entrepreneurship education, curriculum, educational programs, educational methods

JEL: A2

* Politechnika Warszawska, Wydział Transportu, ul. Koszykowa 75, 00-662 Warszawa, e-mail: askala@wt.pw.edu.pl.

Wprowadzenie

Większość instytucji edukujących na poziomie wyższym stoi obecnie przed epokowym wyzwaniem, które polega na przekształceniu się w „uniwersytet przedsiębiorczy” (Gibb i Hannon, 2006). Uczelnie nawiązują z przemysłem i instytucjami państwowymi nowe, inne niż dotychczas, relacje, które mają wszystkim stronom tej „potrójnej spirali” (ang. *triple helix*) przynieść wymierne korzyści, np. poprzez tworzenie klastrów, czyli lokalnych, wyspecjalizowanych i wysoko konkurencyjnych ośrodków produkcji przemysłowej (Viale i Etzkowitz, 2005). Etzkowitz zwraca też uwagę na nowy model kariery akademickiej, gdzie obok naukowca „poszukującego prawdy” pojawia się „przedsiębiorczy uczonec”, którego zadaniem jest przetwarzanie wiedzy w innowacje użyteczne dla biznesu (Etzkowitz, 2002). Uwaga badaczy, a także coraz bardziej studentów, koncentruje się na komercyjnym potencjale zdobywanej wiedzy oraz przeprowadzanych eksperymentów i badań. Laboratoria, które z powodzeniem wykonują zlecenia dla przemysłu (nieraz realizując równocześnie misję dydaktyczną), są wyrazem zmierzania wielu uczelni w kierunku nastawionej „przedsiębiorczo” nauki i dydaktyki (Etzkowitz, 2001). Miejsce edukacji w zakresie przedsiębiorczości, której poświęcono ten artykuł, i która odgrywa kluczową rolę w omawianych zjawiskach, wciąż nie jest jasno określone zarówno w kontekście ścieżki kariery akademickiej, struktury i organizacji uczelni wyższej, jak i pozyskiwania oraz przekazywania wiedzy o przedsiębiorczości w ramach programów edukacyjnych.

W 2013 roku prof. Andreas Kucketz z Uniwersytetu w Hohenheim przeprowadził ciekawą ankietę wśród stu dziewięćdziesięciu sześciu naukowców zajmujących się przedsiębiorczością (Kucketz, 2013). Zapytał ich o najlepiej rokujące obszary badawcze w zakresie badań nad przedsiębiorczością. Uczeni wskazali czternaście kategorii tematycznych, wśród których znalazła się również edukacja przedsiębiorczości. W kolejnym pytaniu uczeni zostali poproszeni o uporządkowanie tych kategorii, zgodnie z ich:

- 1) potencjałem akademickim (*academic potential*, rozumianym jako „łatwość” rozwoju kariery akademickiej związanej z danym obszarem badawczym),
- 2) znaczeniem dla praktyki gospodarczej (*practice potential*).

Wynik badania jest bardzo interesujący, ponieważ „edukacja przedsiębiorczości” znalazła się na przedostatnim miejscu w pierwszej kategorii i na pierwszym miejscu w kategorii drugiej (rysunek 1). Uczeni stwierdzili więc, że badania związane z edukacją przedsiębiorczości mają bardzo duże znaczenie praktyczne, lecz równocześnie nie są optymalnym wyborem dla kogoś, kto rozwija swoją karierę akademicką. To niepokojący wniosek, sugerujący,

Rysunek 1. Ranking kategorii badawczych w obszarze badań nad przedsiębiorczością pod kątem ich potencjału akademickiego oraz znaczenia praktycznego

Academic Potential			Practice Potential	
Rank	Score	Topic Category	Score	Topic Category
1.	4,77	Entrepreneurial Process	4,75	Entrepreneurship Education
2.	4,60	International Entrepreneurship	4,53	Entrepreneurship / Innovation Interface
3.	4,54	Entrepreneurial Behavior	4,40	International Entrepreneurship
4.	4,50	Family Firms	4,38	Entrepreneurial Behavior
5.	4,50	Corporate Entrepreneurship	4,35	Entrepreneurial Process
6.	4,50	Psychology of Entrepreneurship	4,28	Psychology of Entrepreneurship
7.	4,44	Economics of Entrepreneurship	4,22	Economics of Entrepreneurship
8.	4,43	Entrepreneurial Opportunities	4,14	Family Firms
9.	4,38	Social Entrepreneurship	4,00	Entrepreneurial Opportunities
10.	4,31	Entrepreneurship as such	4,00	Social Entrepreneurship
11.	4,12	Entrepreneurship / Innovation Interface	4,00	Entrepreneurial Finance
12.	4,00	Geography	3,85	Entrepreneurship as such
13.	3,75	Entrepreneurship Education	3,75	Corporate Entrepreneurship
14.	3,71	Entrepreneurial Finance	3,40	Geography

Źródło: https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What_s_hot_in_Entrepreneurship_Research_2013.pdf

że ważny element ekosystemu wspierającego przedsiębiorczość jest narażony na zaniedbanie ze względu na niską atrakcyjność naukową.

Artykuł wpisuje się w rozważania na temat roli, miejsca oraz kształtu edukacji przedsiębiorczości na uczelni wyższej poddanej procesom, o których wspomniano wyżej. Problemem badawczym, któremu poświęca się badania opisane w artykule, jest określenie optymalnego programu i metody nauczania przedsiębiorczości i kształtowania postaw przedsiębiorczych wśród studentów na wyższej uczelni technicznej. W Polsce tego typu programy nie są jeszcze szeroko rozpowszechnione, tym bardziej warto wymieniać doświadczenia w tym względzie tak, by tworzyć curricula zajęć jak najlepiej dostosowane do specyfiki i potrzeb naszego kraju. Omówione na końcu pracy badanie nad efektywnością wdrażanych programów edukacyjnych z uwzględnieniem tej specyfiki, oparte na omówionym w artykule autorskim programie realizowanym w Politechnice Warszawskiej, ma charakter pilotażowy dla planowanych wkrótce badań pogłębionych, także w kontekście doboru właściwej metodyki dla tego typu analiz.

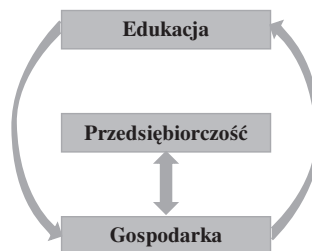
W pierwszej części pracy zostanie dokonany przegląd literatury poświęconej edukacji przedsiębiorczości w kontekście głównych problemów badawczych w tym zakresie. W drugiej części zostaną przedstawione wnioski płynące z realizacji 8-letniego programu edukacyjnego w zakresie przed-

siębiorczości, realizowanego na największej uczelni technicznej w Polsce: Politechnice Warszawskiej. W tym kontekście zostaną też omówione wyniki pilotażowej weryfikacji efektów tego programu. W podsumowaniu zostaną wskazane główne wyzwania, jakie stoją przed edukatorem przedsiębiorczości oraz zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie o miejsce edukacji w badaniach nad zjawiskiem przedsiębiorczości.

Przegląd literatury

Literatura dotycząca edukacji przedsiębiorczości dotyka przeważnie dwóch zagadnień. Pierwsze z nich to wpływ, jaki edukacja przedsiębiorczości wywiera (pośrednio) na ważne wskaźniki makroekonomiczne, takie jak: zatrudnienie, wzrost gospodarczy i struktura produkcji. Drugi obszar rozważań dotyczy konkretnych narzędzi i metod dydaktycznych. Oba nurty rozwijają się równolegle, powiązane wzajemnym sprzężeniem zwrotnym (rysunek 2). Koncepcje i modele powstawania i zarządzania przedsiębiorstwem (organizacją) przekładają się bowiem na programy nauczania w tym zakresie i na odwrót. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w szerokim kontekście makroekonomicznym determinują natomiast obraz przedsiębiorczości w danym kraju czy regionie, co dalej przekłada się na dostosowane programów nauczania do określonej specyfiki i potrzeb gospodarki oraz „nastrojenie” edukacji na promowanie rozwoju przedsiębiorczości w pożądanym kierunku (np. zgodnym z bieżącą polityką państwa). Ten ostatni aspekt nabiera szczególnego znaczenia w Polsce, gdzie groźba popadnięcia w „pułapkę średniego poziomu rozwoju” nadaje ton dyskusji o kształcie edukacji i oczekiwanych postawach przedsiębiorczych (Bukowski, Szpor i Śniegocki, 2012; Lissowska, 2013; Ciesielska i Radło, 2014).

Rysunek 2. Edukacja–Przedsiębiorczość–Gospodarka: sprzężenie zwrotne



Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia dla rozważań o edukacji przedsiębiorczości powinno być stwierdzenie, że przedsiębiorczość może być nauczana (Fayolle i Lassas-Clerc, 2006) oraz że edukacja przedsiębiorczości to jeden z kluczowych elementów ekosystemu promocji i wspierania przedsiębiorczości (Kuratko, 2005), także w Polsce (Wach, 2013). Badania Charneya i Libecapa dowiodły, że studenci wykształceni w kierunku przedsiębiorczości są nie tylko bardziej skłonni do zakładania własnych firm (co jest dość oczywistym wnioskiem), lecz również że częściej znajdują zatrudnienie w firmach szybko rozwijających się (*high-growing*) lub realizują ważne projekty związane z rozwojem nowych produktów w ramach większych organizacji (Charney i Libecap, 2000).

Według Kucketzta sukces edukacji przedsiębiorczości jest efektem kombinacji czynników typu „push/pull”: państwo ma interes, aby „pchać” wiedzę, która ma pozytywnie wpływać na zatrudnienie i poziom innowacyjności całej gospodarki; studenci zaś „ciągną” informacje o alternatywnej wobec tradycyjnej formie zatrudnienia jako interesującej opcji rozwoju zawodowego (Kuckertz, 2011). Autor ten podkreśla też znaczenie celu, jaki stawia się przed edukacją przedsiębiorczości: czy ma ona doprowadzić do tego, aby student w ogóle został przedsiębiorcą, czy do tego, by był „lepszym” przedsiębiorcą (jeśli już nim zostanie)? Ten rodzaj pytań jest obecnie jednym z głównych nurtów badań, zwłaszcza w kontekście pracy Henreksona i Sanandajji’a, w której uczeni stawiają wyraźny podział między przedsiębiorczością rozumianą jako samozatrudnienie a przedsiębiorczością „schumpeterowską”, tj. generującą znaczący wzrost bogactwa i zatrudnienia oraz zastanawiają się nad czynnikami wzmagającymi tendencję do rozwoju jednej lub drugiej (Henrekson i Sanandajji, 2014).

Badacz przedsiębiorczości David Birch podkreśla, że w edukacji przedsiębiorczości bardziej chodzi o kształtowanie świadomości atrakcyjności tej opcji kariery niż o kształtowanie konkretnych zmian w ludzkich zachowaniach (Aronsson, 2004). Warto w tym miejscu wspomnieć o koncepcji przedsiębiorczości społecznej (*social entrepreneurship*), która ma wzmacniać postawy prospołeczne i wspierać rozwiązania najtrudniejszych problemów ludzkości (Yunus, 2007). Potrzeba podejmowania istotnych wyzwań (*big ideas*) pojawia się bardzo często w rozważaniach związanych z przejawami i edukacją przedsiębiorczości, zwłaszcza tej opartej na wiedzy i zdobyczach techniki. Jak sprawić, by adepci przedsiębiorczości chcieli podejmować trudne wyzwania, a ich inwestorzy akceptowali nadzwyczajne ryzyko?

Krzysztof Wach argumentuje, że celem nauczania przedsiębiorczości (edukacji na rzecz przedsiębiorczości) jest promowanie kreatywności, inno-

wacji i samozatrudnienia (Wach, 2013). Za polemikę z tym ostatnim – czyli samozatrudnieniem – można uznać wspomnianą pracę Henreksona i Sanandaji’ego, którzy argumentują, że wcale nie chodzi o promocję samozatrudnienia jako takiego, ponieważ nie wnosi ono wiele w rozwój gospodarczy ani społeczny, a raczej utrzymuje *status quo*. Dowodzą natomiast, że doświadczenie bycia wyedukowanym w kierunku przedsiębiorczości wywiera jednoznacznie pozytywny wpływ na rozwój postawy przedsiębiorczej w znaczeniu „schumpeterowskim”. Rozumieją przez to tworzenie przez takie osoby firm, które charakteryzują się wysoką stopą wzrostu i nowatorskimi wdrożeniami (Henrekson i Sanandaji, 2014). O wskazówkach dla edukacji traktują też ostatnie prace Jerzego Cieślika, który wymienia szkodliwe „iluzje” w postrzeganiu zjawiska przedsiębiorczości; przykładowo: niedocenywanie roli imitacji produktowych lub przecenianie znaczenia innowacji technologicznych. Powielanie tego typu mitów w procesie edukacyjnym może prowadzić do powtarzania błędów w przyszłości i skutkować niepowodzeniem prób przedsiębiorczych (Cieślik, 2014; Cieślik, 2014a).

Odnosząc się do drugiego nurtu poświęconego metodologii nauczania, Kucketz podkreśla konieczność zrozumienia i wdrożenia nowej, „trzeciej misji” na uniwersytetach (obok nauki i dydaktyki), która polega na wytworzeniu całościowej kultury przedsiębiorczości (Kucketz, 2013). W podobnym tonie utrzymują się publikacje Cieślika sprzed kilku lat, bazujące na doświadczeniach z wdrożeń programów edukacyjnych, w tym też na polskich uczelniach (Cieślik, 2008; Cieślik i in., 2011).

Pierwsze kursy z przedsiębiorczości na uniwersytetach datuje się symbolicznie na rok 1947, kiedy to uruchomiono je w Harvard Business School. Kilka lat później, w 1953 r., Peter Drucker poprowadził zajęcia z przedsiębiorczości i innowacji na Uniwersytecie w Nowym Jorku. Trzydzieści lat później, w połowie lat 80. XX w., Jamieson podzielił edukację na taką, która uczy: „o przedsiębiorczości” – w wymiarze teoretycznym, „dla przedsiębiorczości” – kształtując umiejętności, oraz „w przedsiębiorczości” – stymulując rozwój już działających firm (*education about enterprise, education for enterprise and education in enterprise*; Jamieson, 1984). Guzman i Liñán (2005) oraz sam Liñán (2007) wyróżnili zaś cztery kategorie edukacji na rzecz przedsiębiorczości:

- jako ścieżkę kariery zawodowej,
- w zakresie uruchamiania start-upów,
- dla dojrzałych przedsiębiorców,
- promującą przedsiębiorcze postawy: kreatywność, innowacyjność, inwencyjność, inicjatywę.

Warto podkreślić, że w swoich pracach doświadczeni edukatorzy często kładą nacisk na wytwarzanie kompetencji, a nie na koncentrowanie się na narzędziach. Podobnie: na postawy – bardziej niż na wiedzę. Badacze zwracają też uwagę na właściwy dobór osób uczących, podkreślając ich niedobór liczbowy i jakościowy. Metody nauczania powinny być natomiast osadzone w praktyce, ale teoretycznie potwierdzone. Eliminuje to programy polegające wyłącznie na omawianiu doświadczeń poszczególnych przedsiębiorców. Dobrym przykładem w tym toku rozumowania są prace Blanka, Reisa i Osterwaldera, którzy wspólnie stworzyli filozofię i zestaw narzędzi do zarządzania i edukowania, tzw. *Lean Startup*, oparty na głębokiej praktyce i obserwacji, lecz metodycznie zweryfikowany (Blank, 2013; Blank i Dorf, 2012; Ries, 2011; Osterwalder, 2010). Po kilku latach jego wdrożeń na najlepszych uniwersytetach (głównie na kierunkach technicznych), amerykańska National Science Foundation oraz National Institutes of Health finansują obecnie szeroko zakrojony program edukowania w kierunku przedsiębiorczości specjalistów i naukowców w zakresie nauk o życiu (*Lean LaunchPad for Life Science & Healthcare*)¹. Program ten wdraża i rozpowszechnia edukację właśnie w duchu *lean* i jest eksperymentem dającym nadzieję na nowe „otwarcie” dla innowacyjności (i zarazem oszczędności) w systemie i instytucjach ochrony zdrowia. Na dane pozwalające zweryfikować efektywność tego przedsięwzięcia trzeba będzie prawdopodobnie poczekać co najmniej kilka lat, niemniej już na tym etapie przedsięwzięcie to dobrze ilustruje wagę, jaką można przywiązywać do edukacji jako kluczowego elementu triady: edukacja–przedsiębiorczość–gospodarka (rysunek 1).

Kucketz akcentuje dodatkowo dwa elementy, które powinny się znaleźć w programach nauczania przedsiębiorczości: dostarczanie wzorców przedsiębiorców, z którymi adepci mogą się identyfikować (*case studies* lub spotkania z przedsiębiorcami) oraz skuteczność nauczania w trybie: *project-based learning*, *learning by doing* i odbywania staży w start-upach (Kucketz, 2013). Podobnie Wach zwraca uwagę, że program nauczania przedsiębiorczości powinien zawierać takie elementy jak: rozwijanie cech i umiejętności przedsiębiorczych i realizowanie projektów biznesowych (Wach, 2013).

W tabeli 1 przedstawiono wybrane pozycje literatury dotyczące edukacji przedsiębiorczości, wraz z krótką notą o najważniejszych wnioskach zawartych w tych publikacjach.

¹ Pisał na ten temat *Science News*: <http://news.sciencemag.org/biology/2014/04/nih-looking-kick-start-biotech-startups> oraz *Huffington Post*: http://www.huffingtonpost.com/steve-blank/lean-launchpad-for-life-s_b_4212335.html.

Tabela 1. Wybrane pozycje literatury dotyczące edukacji przedsiębiorczości

Pozycja literatury	Najważniejsze wnioski
Kuratko, D. (2005). <i>The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges.</i>	Holistyczne ujęcie tematu edukacji przedsiębiorczości: geneza, cele, rozwój, metodyka.
Fayolle, A. i Lassas-Clerc, N. (2006). <i>Essay on the Nature of Entrepreneurship Education.</i>	Przedsiębiorczość MOŻE być nauczana.
Katz, J.A. (2003). <i>The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education.</i>	Chronologiczny rozwój metod edukacji przedsiębiorczości w USA.
Gibb, A.A. (1993). <i>The Enterprise Culture and Education.</i>	Nauczanie klasyczne vs nauczanie przedsiębiorcze, studium metodyczne.
Kuckertz, A. (2013). <i>Entrepreneurship Education – status quo and prospective developments.</i>	Przedsiębiorcze korporacje, przedsiębiorczy uniwersytet, wyzwania dla edukacji.
Cieślak, J. (2008). <i>Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości na poziomie akademickim.</i>	Koncepcje i przykłady wdrożeń kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na poziomie akademickim.
Cieślak i in. (2011). <i>Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej.</i>	
Wach, K. (2013). <i>Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych.</i>	Najważniejsze komponenty edukacji przedsiębiorczości: wiedza, umiejętności, postawy.
Blank, S. (2013). <i>Why the Lean Startup Changes Everything?</i>	Lean Startup jako nowoczesna metodologia zarządzania start-upem i zarazem edukacji w tym zakresie.
Osterwalder, A. (2010). <i>Business Model Generation.</i>	Modelowanie biznesowe jako główne narzędzie dla Lean Startup.
Charney, A. i Libecap, G.D. (2000). <i>Impact of entrepreneurship education.</i>	Wykształceni w kierunku przedsiębiorczości częściej znajdują zatrudnienie w firmach szybko rosnących lub realizują projekty związane z rozwojem nowych produktów w ramach większych organizacji.
Henrekson, M. i Sanandaji, T. (2014). <i>Small business activity does not measure entrepreneurship.</i>	Edukacja przedsiębiorczości niekoniecznie sprzyja samozatrudnieniu, ale jest istotnym czynnikiem determinującym ambitną przedsiębiorczość w rozumieniu „schumpeterowskim”.

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości

Badania prowadzone w obszarze edukacji przedsiębiorczości polegają na przygotowaniu i realizacji programów nauczania, a następnie poddaniu ich ocenie i weryfikacji. Autorka badań prowadzi te badania od roku 2007, realizując zajęcia z przedsiębiorczości oraz uczestnicząc z przedsięwzięciach służących podnoszeniu swoich kwalifikacji jako edukatora. Element oceny i weryfikacji wdrożonych programów jest na tym etapie najslabiej rozbudowany, ze względu na naturalne odroczenie w czasie efektów edukacji. W ciągu najbliższego roku – dwóch lat planuje się natomiast przeprowadzenie szeroko zakrojonych badań w tym zakresie w odniesieniu do absolwentów Politechniki Warszawskiej z lat 2010–2012, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części opracowania. W tabeli 2 przedstawiono najważniejsze zrealizowane przedsięwzięcia i zdobyte kwalifikacje w okresie 2007–2015.

W omawianym czasie, czyli w latach 2007–2014, nastąpiła ewolucja realizowanego przez autorkę programu dydaktycznego w zakresie przedsiębiorczości. Wdrażane zmiany były pochodną procesu uczenia się i podnoszenia kwalifikacji, przedstawionego w tabeli 2. Każdy z pięciu nakładających się na siebie etapów rozwoju zawodowego miał swoją specyfikę i wpływ na kształt realizowanych programów edukacyjnych. Pierwsze dwa: WIPA oraz SEIPA to etapy zdobywania kwalifikacji jako wykładowcy przedsiębiorczości, zapoznania się z klasycznymi metodami edukacyjnymi w tym obszarze, wspomagany podręcznikiem (Cieślik, 2005) oraz portalem internetowym (www.seipa.edu.pl). Etap realizacji projektu SEIPA-PW to przede wszystkim działalność organizacyjna oraz zdobycie wiedzy na temat funkcjonowania aktywności związanych z rozwojem przedsiębiorczości w przestrzeni uczelni (Cieślik i in., 2011). Równoległe przebiegał proces aktywnego wniknięcia autorki w środowisko przedsiębiorstw opierających swoją działalność na technologiach przetwarzania informacji (ICT), co wiązało się z poznaniem mechanizmów powstania oraz technik i narzędzi zarządzania tego typu przedsięwzięciami. Dopelnieniem tej aktywności było uczestnictwo w pierwszej edycji treningu dla edukatorów przedsiębiorczości, organizowanego przez National Collegiate Inventors and Innovators Alliance na Uniwersytecie w Berkeley. Kurs poprowadził Steve Blank, który jest współtwórcą wspomnianej już metody *lean startup*, „seryjnym przedsiębiorcą”, a obecnie wykładowcą najlepszych amerykańskich uniwersytetów (Stanford, Berkeley, Columbia).

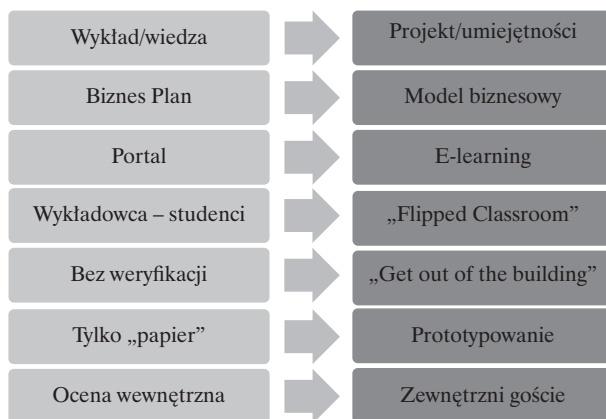
Tabela 2. Najważniejsze doświadczenia i kwalifikacje zdobyte przez autorkę od 2007 roku

Nazwa programu/projektu	Okres realizacji	Organizacja i koordynacja	Opis przedsięwzięcia	Efekty, kwalifikacje
Projekt WIPA (Wykładowcy Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej)	2007–2008	MNiSW, Akademia Leona Koźmińskiego (ALK), koordynator: prof. J. Cieślak	Szkolenie wykładowców w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości.	<ul style="list-style-type: none"> • uruchomienie pierwszych zajęć z przedsiębiorczości, • wdrożenie „bazowego” programu dydaktycznego w PW.
Projekt SEIPA (Sieć Edukatorów Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej)	2008–2011	MNiSW, Akademia Leona Koźmińskiego (ALK), koordynator: prof. J. Cieślak	Kompleksowy program wsparcia i platforma wymiany doświadczeń wykładowców i szkoleniowców	<ul style="list-style-type: none"> • pierwsze eksperymenty z programem dydaktycznym, • usieciowienie działań edukacyjnych.
Projekt SEIPA PW (Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej)	2009–2012	NCBiR/MNiSW (finansowanie ze środków PO KL 4.1.1.), Politechnika Warszawska, Kierownik projektu: dr A. Skala, współpraca: prof. J. Cieślak (ALK)	Wdrożenie programów edukacyjnych w zakresie Przedsiębiorczości na 16 wydziałach Politechniki Warszawskiej.	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie zespołu wykwalifikowanych wykładowców przedsiębiorczości w PW, • włączenie do siatki przedmiotów na 16. wydziałach programów edukacyjnych związanych z przedsiębiorczością, • dalsze skierowanie dydaktyki w stronę przedsiębiorstw związanych z zaawansowanymi technologiami.
SPIN	od 2010 r.	Szkola Przedsiębiorczości Innovation Nest sp. z o.o. Prezes Zarządu: A. Skala	Warsztaty biznesowe dla przedsiębiorców związanych z branżą przetwarzania informacji, na różnym etapie rozwoju.	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie i wdrożenie programów edukacyjnych opartych na metodyce „lean startup”, • zaangażowanie w liczne działania służące wsparciu ekosystemu promocji przedsiębiorczości w Polsce
Lean LaunchPad Educators Program	2012 r.	Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley, National Collegiate Inventors and Innovators Alliance (NCIIA) Prowadzący: Steve Blank	Program treningowy dla edukatorów przedsiębiorczości, oparty na metodologii „lean startup”.	<ul style="list-style-type: none"> • od „wykładowcy” do „edukatora” przedsiębiorczości”, • opanowanie i wdrożenie najlepszych praktyk edukacji przedsiębiorczości metodą „Lean Launchpad”.

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie tego procesu nastąpiły znaczące zmiany w najważniejszych pozycjach *curriculum* prowadzonych zajęć. Schemat tych zmian przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Schemat najważniejszych zmian w *curriculum* zajęć z przedsiębiorczości w okresie 2007–2014



Źródło: opracowanie własne.

W obrębie każdego z siedmiu elementów procesu dydaktycznego przedstawionych na rysunku 3 dokonały się istotne zmiany, które są następujące:

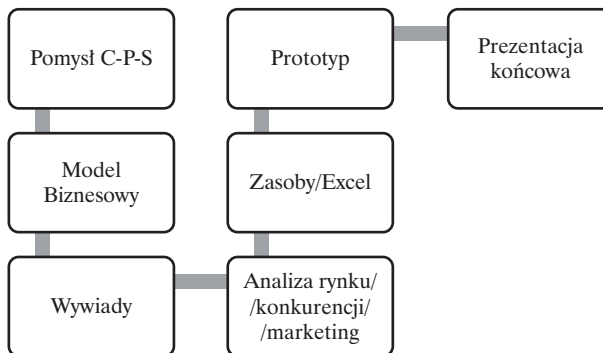
- 1) wykładowy charakter zajęć zmienił się w warsztaty projektowe (*project based learning*) z elementami wykładu – konwersatorium;
- 2) 5-letnie planowanie biznesowe w arkuszach kalkulacyjnych ustąpiło miejsca modelowaniu biznesowemu na podstawie kanwy modelu biznesowego (Osterwalder, 2010);
- 3) w miejsce portalu internetowego służącego jednostronnej komunikacji ze studentem i będącego repozytorium materiałów pojawiła się platforma e-learningowa wspomagająca interaktywną komunikację dwustronną;
- 4) poza tradycyjnym układem prowadzący–studenci część zajęć funkcjonuje obecnie w formule *flipped classroom*, która polega na prezentowaniu przez słuchaczy wyników prac, które wykonali między zajęciami (Herreid, 2013; Enfield, 2013). To prowadzący jest w takiej sytuacji słuchaczem i komentuje, wraz z innymi uczestnikami, wykonaną przez studentów pracę;
- 5) kluczowym elementem zajęć jest zderzenie koncepcji projektów rozwijanych przez studentów z ich potencjalnymi klientami w formule: *get out of*

the building, czyli wdrożenie narzędzia, jakim jest tzw. *customer development* (Blank, 2013; Blank i Dorf, 2012);

- 6) w czasie zajęć dąży się do tego, aby stworzyć prototypy projektów, nad którymi pracują studenci;
- 7) zamiast tradycyjnego zaliczenia odbywa się publiczna prezentacja projektów, na którą zapraszani są zewnętrzni goście: przedsiębiorcy i inwestorzy, a ich ocena ma wpływ na oceny końcowe z przedmiotu.

Na rysunku 4 przedstawiono po kolei główne elementy tworzące *curriculum* zajęć. Każdy z siedmiu „bloków” zawiera w sobie element wykładowy, naświetlający teorię w danej materii i/lub dostarczający przykładów (*case studies*) i najlepszych praktyk.

Rysunek 4. Główne elementy *curriculum* zajęć z przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne.

Cele zajęć na poszczególnych etapach, stosowane metody oraz ryzyka (wyzwania) występujące na kolejnych etapach realizacji głównych elementów zajęć, podsumowano w tabeli 3.

Weryfikacja programu edukacyjnego w zakresie przedsiębiorczości – badanie pilotażowe

Weryfikacja efektywności programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości i, szerzej, kształtowania kompetencji i postaw przedsiębiorczych wśród studentów nie jest, w opinii autorki, zadaniem łatwym – głównie z punktu widzenia przyjętej metody (Cohen, Manion i Morrison, 2010; Rubacha, 2013), ale też permanentnej ewolucji przedmiotu badania, czyli programów

Tabela 3. Cele, ryzyka i metody edukacyjne na poszczególnych etapach zajęć z przedsiębiorczości

Etap	Cele	Ryzyka	Metody
Pomysł na projekt	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie zespołów projektowych • wypracowanie dobrych pomysłów na projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • nieciekawe, nietechnologiczne, nierokujące pomysły na projekty • lęk przed publicznym „odkryciem” pomysłu, czyli fałszywe pojmowanie przewagi konkurencyjnej i nadmierne znaczenie przywiązywane do pomysłu na biznes 	<ul style="list-style-type: none"> • formuła „konkursu” na najlepszy projekt (studenci głosują) • zabroniony prosty handel, promowana produkcja i technologia • wczesne formułowanie hipotez: C–P–S; Client–Problem–Solution • <i>case studies</i>, przykłady, inspiracje (także na podstawie MOOC)
Model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> • sformułowanie głównych hipotez biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> • nieumiejętne posługiwanie się narzędziem: BMC • sztampowe, nieinnowacyjne podejście do rozwijania koncepcji biznesowej 	<ul style="list-style-type: none"> • modelowanie biznesowe – warsztaty podczas zajęć na bazie kanwy modelu biznesowego (BMC) • prezentacja modeli na zajęciach i dyskusyjne propozycje studentów • omawianie <i>case studies</i>
Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> • weryfikacja podstawowej hipotezy biznesowej: C–P–S • uzmysłowienie studentom konieczności jak najszybszej konfrontacji projektu z klientem 	<ul style="list-style-type: none"> • udowadnianie założonej tezy (źle sformułowane pytania) • niewłaściwie zdefiniowana grupa klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • weryfikacja proponowanego przez studentów brzmienia pytań • przygotowanie procesu przeprowadzenia wywiadów • materiały wideo
Analiza rynku, konkurencji, marketing	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja konkurencji • wyjście poza myślenie o rynku lokalnym • poznanie nietradycyjnych metod dotarcia do klienta • podstawowe narzędzia marketingowe 	<ul style="list-style-type: none"> • niedostrzeganie lub lekceważenie istnienia konkurencji • naiwne, infantylnie podejście do marketingu i technik sprzedaży • produktowy, nie popytowy, punkt widzenia rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie wyróżników i przewag konkurencyjnych we wszystkich elementach modelu biznesowego • badanie dostępności domen internetowych • źródła informacji o rynku • analiza TAM • konieczność obecności studenta na spotkaniu społeczności przedsiębiorców

Tabela 3. cd.

Etap	Cele	Ryzyka	Metody
Zasoby	<ul style="list-style-type: none"> • urealnienie prognozy wielkości: inwestycji, kosztów i przychodów • źródła finansowania • znaczenie zasobów niefinansowych: wiedzy, kompetencji, kapitału społecznego w zespole 	<ul style="list-style-type: none"> • niedoszacowane, nierealne kalkulacje 	<ul style="list-style-type: none"> • ostrożny szablon w arkuszu kalkulacyjnym, prognoza na ok. 3–6 miesięcy
Prototyp	<ul style="list-style-type: none"> • zderzenie projektu z rzeczywistością • wdrożenie C–P–S w formule Minimum Viable Product (MVP) 	<ul style="list-style-type: none"> • koszty 	<ul style="list-style-type: none"> • np. fanpage na Facebooku
Prezentacje końcowe	<ul style="list-style-type: none"> • zdobycie umiejętności publicznego, zwięzłego zaprezentowania projektu (tzw. pitch) z udziałem zaproszonych gości: przedsiębiorców i inwestorów 	<ul style="list-style-type: none"> • wygórowane lub niedoszacowane oczekiwania gości • niewłaściwe techniki prezentacji • podejście „sprzedażowe” studentów, zamiast merytorycznego przedstawienia założeń i wykonanej przez zespół pracy • nadmierne przywiązanie uwagi do pomysłu, a nie do pracy nad nim (zarówno po stronie studentów, jak i gości) 	<ul style="list-style-type: none"> • sesja mentoringowa i prezentacje próbne na zajęciach poprzedzających końcowe • 10-minutowa prezentacja, 5-minutowa dyskusja projektu, podsumowanie na koniec • precyzyjny „brief” dla gości • trzymanie się ustalonych zasad (np. czasu) • szablony prezentacji

Źródło: opracowanie własne.

edukacyjnych. Inni edukatorzy stosują tutaj metodę ankietową (Gaweł i Pietrzykowski, 2015), taką też posłużono się w omawianym przypadku. Przeprowadzono anonimową ankietę wśród studentów studiów licencjackich (6. i 7. semestr), którzy zakończyli semestr zajęć z przedmiotu Przedsiębiorczość innowacyjna. Zajęcia odbyły się w wymiarze 30 godzin, zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 4 – poza elementem prototypowania. Pozyskano 27 odpowiedzi na 15 pytań, które można podzielić na trzy obszary: ocena zajęć (10 pytań), stosunek do możliwości założenia własnego biznesu jako opcji kariery zawodowej (4 pytania) oraz samoocena zaangażowania w zajęcia (1 pytanie). W 9 przypadkach odpowiedzi udzielano poprzez wybór liczby w pięciostopniowej skali Likerta. W przypadku pytań otwartych zastosowano podejście usystematyzowane w postaci kategoryzacji odpowiedzi. Kompozycję pytań oraz przyjętych technik zbierania i pomiaru odpowiedzi przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Budowa ankiety ewaluacyjnej dla studentów

Obszar badania	Treść pytania ankietowego	Sposób udzielania odpowiedzi i/lub jej pomiaru
ocena zajęć	ocena zajęć – całość	skala Likerta (1–5)
	ocena zajęć – treść części teoretycznej	skala Likerta (1–5)
	ocena zajęć – treść części warsztatowej	skala Likerta (1–5)
	ocena zajęć – formuła	skala Likerta (1–5)
	ocena platformy Lore.com – czy używał(a)?	tak/nie
	ocena platformy Lore.com – ocena przydatności	otwarte
	ocena platformy Lore.com – ocena przydatności – w kontekście projektów	otwarte
	ocena zajęć – ocena pracy w trybie projektowym	skala Likerta (1–5)
	ocena zajęć – ocena przygotowania prowadzącej do zajęć	skala Likerta (1–5)
	uwagi dowolne o zajęciach	otwarte, nieobowiązkowe
stosunek do możliwości prowadzenia własnego biznesu	czy zamierza założyć firmę?	wielokrotny wybór: 8 odpowiedzi do wyboru, można wskazać max 2
	czy zajęcia zachęciły do tej opcji kariery?	skala Likerta (1–5)
	największa obawa w byciu przedsiębiorcą	wielokrotny wybór: 9 odpowiedzi do wyboru, można wskazać max 3
	co jest najlepsze w byciu przedsiębiorcą?	wielokrotny wybór: 7 odpowiedzi do wyboru, można wskazać max 3
samoocena zaangażowania w zajęcia		skala Likerta (1–5)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5 przedstawiono wyniki tych pytań, gdzie zastosowano pięciostopniową skalę Likerta (1 – zdecydowanie źle, 2 – raczej źle, 3 – średnio, 4 – raczej dobrze, 5 – zdecydowanie dobrze). Ostatnie pytanie w ankiecie dostarczyło informacji o samoocenie stopnia zaangażowania studenta w zajęcia, więc przy określeniu wyników ankiety zestawiono średnią arytmetyczną ze średnią ważoną, gdzie ta ostatnia uwzględnia stopień zaangażowania studenta i w tej funkcji „waży” jego odpowiedź: im wyższe zaangażowanie, tym większe znaczenie wypowiedzi danego studenta.

Tabela 5. Zestawienie pozyskanych wyników

Pytanie w ankiecie	Średnia arytmetyczna	Średnia ważona
ocena zajęć – całość	4,70	4,57
ocena zajęć – treść części teoretycznej	4,44	4,34
ocena zajęć – treść części warsztatowej	4,52	4,41
ocena zajęć – formuła	4,56	4,44
ocena zajęć – ocena pracy w trybie projektowym	4,44	4,32
ocena zajęć – ocena przygotowania prowadzącej do zajęć	4,89	4,73
czy zajęcia zachęciły do założenia swojego biznesu?	4,26	4,25
samoocena zaangażowania w zajęcia	3,85	–

Źródło: opracowanie własne.

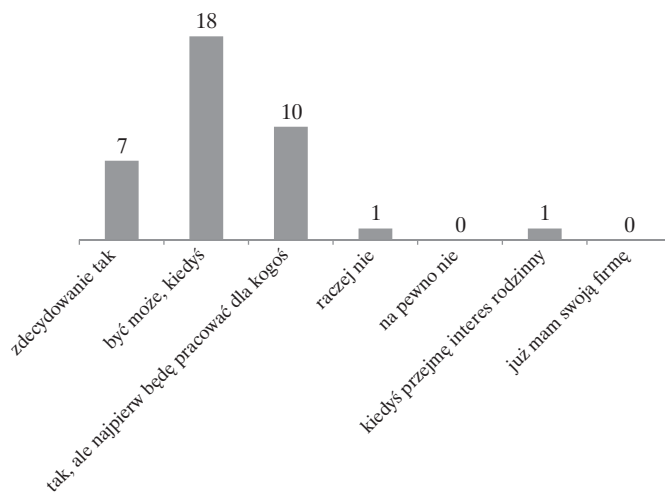
Pozyskane wyniki można z całą pewnością zaliczyć do wysokich, zwłaszcza że wśród poszczególnych odpowiedzi występowała niewielka zmienność. Najsurowiej studenci ocenili samych siebie, czyli swoje zaangażowanie w zajęcia: średnio na poziomie 3,85. Najwyższe oceny uzyskano przy odpowiedziach na pytania o stopień przygotowania prowadzącej do zajęć oraz o całościową ocenę zajęć. Średnie ważone są niższe od arytmetycznych, poza jednym przypadkiem, kiedy są na tym samym poziomie: chodzi o pytanie dotyczące tego, czy zajęcia zachęciły studenta do rozważenia opcji zostania przedsiębiorcą (wynik na poziomie 4,25).

Pozostałe odpowiedzi miały charakter otwarty lub były wielokrotnego wyboru. Prawie wszyscy (25 na 27 osób) skorzystali z platformy e-learningowej, wszystkie te osoby w ankiecie pozytywnie opisały doświadczenia z jej użytkowania i przydatność w procesie dydaktycznym.

Na rysunku 5 przedstawiono odpowiedzi udzielone na pytanie o to, czy student rozważa założenie firmy (można było zaznaczyć dwie odpowiedzi).

2/3 studentów bierze taką opcję pod uwagę, a co czwarty jest tego pewien. Ponad 1/3 wykazuje przy tym podejście pragmatyczne, zamierzając uprzednio zdobyć doświadczenie u kogoś innego. Warto przypomnieć, że chodzi tutaj o studentów Politechniki, którzy mają wysoką świadomość konieczności wypróbowania zdobytej na studiach wiedzy w praktyce.

Rysunek 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie o to, czy student rozważa założenie własnej firmy

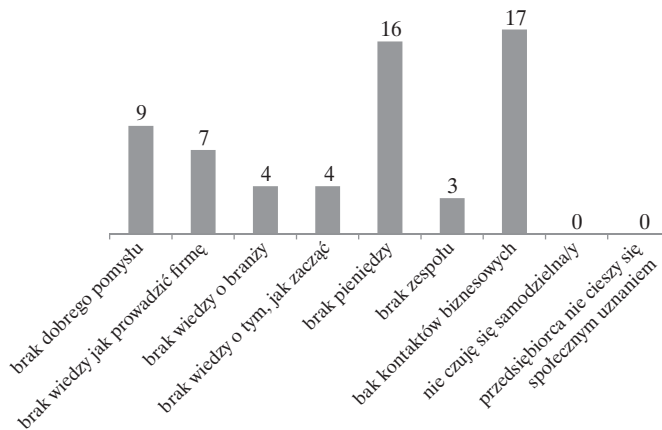


Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 6 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie o główne obawy związane z założeniem i prowadzeniem własnej firmy. Najwięcej osób wskazało brak kontaktów biznesowych jako główną barierę, która wstrzymuje ich przed podjęciem tej opcji kariery zawodowej, prawie na równi z brakiem środków finansowych. Można powiedzieć, że jest to spójne z dużą wagą przypisaną zdobyciu wpierrw doświadczenia zawodowego, wskazanego w odpowiedziach na poprzednie pytanie.

Podsumowując wyniki ankiety, można stwierdzić, że proponowany program edukacyjny spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem przez studentów. Ankieta wykazała wysokie oceny dla treści i formuły zajęć oraz dla prowadzącej. Prawie nikt nie odrzuca opcji założenia firmy jako możliwej, choć prawdopodobnie odroczonej w czasie opcji rozwoju zawodowego. Choć pilotażowy charakter ankiety sprawił, że nie wiadomo, jak odpowiedzi te kształtowałyby się przed zajęciami, to można przypuszczać, że udział w nich miał wpływ na akurat taki rozkład wyników.

Rysunek 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie o główne obawy związane z założeniem i prowadzeniem własnej firmy



Źródło: opracowanie własne.

Ankieta została obecnie poprawiona i stanowić będzie integralny element prowadzonych zajęć. Wkrótce zostaną też przeprowadzone szeroko zakrojone badania wśród uczestników projektu SEIPA na Politechnice Warszawskiej z lat 2010–2012 (ponad 1400 studentów). Badania te mają wskazać, na ile przejście przez kursy edukacyjne w zakresie Przedsiębiorczości faktycznie wpływa na kariery zawodowe tych osób.

Podsumowanie

Edukacja przedsiębiorczości nie jest i nie powinna być rozpatrywana oraz rozwijana w oderwaniu od głównego nurtu badań nad przedsiębiorczością jako zjawiskiem społecznym i gospodarczym. Modele zachowań organizacji funkcjonujących na współczesnych rynkach powinny być niezwłocznie włączane do programów nauczania tak, by nie tworzyć (powiększać) luki kompetencyjnej między wiedzą praktyczną a teoretyczną. Jeśli chodzi o narzędzia i metody konkurowania przedsiębiorstw, tempo zmian jest z kolei tak wysokie, że kluczowe staje się kształtowanie wśród studentów postaw otwartych i uczących się.

Podjmując się zadania, jakim jest edukowanie w zakresie przedsiębiorczości, trzeba mieć na uwadze główne wyzwania, jakie stawia ono przed prowadzącym:

- zajęcia powinny być nastawione na kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych i zapoznanie studentów z podstawowymi narzędziami modelowania biznesowego; nie chodzi też tutaj o przekazanie bardzo konkretnej wiedzy, lecz raczej o wskazanie źródeł i sposobów, w jaki można ją zdobywać i aktualizować;
- podczas zajęć trzeba stawiać czoła obiegowym opiniom i fałszywym postawom, np.: „nie powiem jaki mam pomysł, bo mi go ukradną”, „pierwszy milion trzeba ukraść” itp.; w praktyce oznacza to, że podczas zajęć wywiążą się dyskusje – nieraz odbiegające od rdzenia ich tematyki – i trzeba być na nie przygotowanym;
- ważne jest, by w zajęciach uczestniczyły osoby chętne; obowiązkowy charakter nie sprzyja dobrym wynikom; 4.–6. semestr studiów pierwszego stopnia to najlepszy moment na przystąpienie do zajęć, w których jednorazowo powinno uczestniczyć ok. 30 osób (8–10 grup 3–5-osobowych), najlepiej w trybie międzywydziałowym;
- bieżąca sytuacja ekonomiczna w kraju i na świecie ma znaczenie – zajęcia z przedsiębiorczości to okazja, aby naświetlić studentom znaczenie i wartość działalności biznesowej w rozwoju gospodarki, a szczególnie tej opartej na innowacjach i na wiedzy;
- wartość zajęć znacząco podnoszą następujące elementy: umiejętny dobór i praca z *case studies*, wizyta gości – przedsiębiorców, wywoływanie i kontrolowane konfrontowanie ze sobą różnych opinii studentów, wdrożenie prototypu (przynajmniej jednego na semestr w całej grupie); bardzo dużą uwagę warto przywiązać do odbycia przez studentów wywiadów z klientami – to doświadczenie „wypycha” studentów „zza biurka” i zbliża ich do realnych warunków rynkowych;
- ważne jest, aby prowadzący był nie tylko „wykładowcą”, ale i „edukatorem”, czyli posiadał kapitał społeczny, który może realnie pomóc najlepiej rokującym projektom studenckim na zaistnienie w prawdziwym biznesie po zakończeniu zajęć;
- mentoring to bardzo wymagające i wyczerpujące zadanie dla prowadzącego, ale daje znakomite efekty, jeżeli na etapie zaawansowanych prac nad projektem poświęci się każdemu zespołowi czas (15–30 min.) na zasadzie wyłączności;
- wiarygodna, choć negatywna weryfikacja koncepcji biznesowej, jest oceniana pozytywnie przez prowadzącego;
- edukując studentów nauk technicznych, napotyka się nieraz ich opór, wywołany przyzwyczajeniem do otrzymywania jednoznacznych odpowiedzi na stawiane problemy w zakresie nauk ścisłych; w przypadku weryfi-

kacji hipotez biznesowych takich odpowiedzi często nie sposób szybko i prosto uzyskać i ważne jest stworzenie na zajęciach takiej atmosfery, która pozwoli słuchaczom oswoić się z tą trudną dla nich mentalnie sytuacją.

Prawdopodobnie najtrudniejszym wyzwaniem w procesie edukowania w zakresie przedsiębiorczości jest jednak to, że efekty tej edukacji następują najwcześniej po kilku, a przeważnie dopiero po kilkunastu latach. Jest to też przyczyną odroczenia w czasie możliwości weryfikacji efektywności wdrażanych programów edukacyjnych. W krótszym okresie tylko pojedyncze przypadki prób biznesowych absolwentów dają możliwość obserwowania i weryfikacji przekazanej wiedzy oraz umiejętności w praktyce.

Bibliografia

- Aronsson, M. (2004). Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289–292.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Blank, S. i Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. K&S, Ranch.
- Bukowski, M., Szpor, A. i Śniegocki, A. (2012). *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
- Charney, A. i Libecap, G.D. (2000). *Impact of entrepreneurship education*. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Ciesielska, D.A. i Radło, M.J. (2014). Determinanty wejścia w pułapkę średniego dochodu: perspektywa Polski. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2, 5–13.
- Cieślik, J. (2008). *Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości na poziomie akademickim*, http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/_referaty/sesja_IIa/5.pdf.
- Cieślik, J. (2014). Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, 4–16.
- Cieślik, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Cieślik, J., Guliński, J., Matusiak, K. i Skala-Poźniak, A. (2011). *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Cohen, L., Manion, L. i Morrison, K. (2010). *A guide to teaching practice*. Routledge.
- Enfield, J. (2013). Looking at the impact of the flipped classroom model of instruction on undergraduate multimedia students at CSUN. *TechTrends*, 57(6), 14–27.
- Etzkowitz, H. (2001). The second academic revolution and the rise of entrepreneurial science. *Technology and Society Magazine, IEEE*, 20(2), 18–29.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293–337.
- Fayolle, A. i Lassas-Clerc, N. (2006). Essay on the nature of entrepreneurship education. W: *International Conference Entrepreneurship in United Europe – Challenges and Opportunities*, September.

- Gawel, A. i Pietrzykowski, M. (2015). Edukacja przedsiębiorczości w postrzeganiu przedsiębiorczości i kształtowaniu intencji przedsiębiorczych. *Problemy Zarządzania*, 13(1), 41–55.
- Gibb, A. i Hannon, P. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73–110.
- Guzman, J. i Liñán, F. (2005). *Perspectives On Entrepreneurial Education: A US-Europe Comparison*. Jean Monnet European Studies Centre Universidad Antonio de Nebrija, <http://www.nebrija.com/jeanmonnet/pdf/guzman-linian.pdf>.
- Henrekson, M. i Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765.
- Herreid, C.F. i Schiller, N.A. (2013). Case studies and the flipped classroom. *Journal of College Science Teaching*, 42(5), 62–66.
- Jamieson, I. (1984). Education for enterprise. W: A.G. Watts i P. Moran (red.), *Education for Enterprise*. Cambridge: CRAC.
- Kuckertz, A. (2013). Entrepreneurship Education – Status Quo and Prospective Developments *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 59–71, <http://ssrn.com/abstract=1862295>; <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1862295>.
- Kuckertz, A. (2013). *What's Hot in Entrepreneurship Research in 2013?* The 1st of a Series of Annual Trend Surveys, Universität Hohenheim, Hohenheim, Niemcy, https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What_s_hot_in_Entrepreneurship_Research_2013_03.pdf (05.2015).
- Kuratko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598.
- Liñán, F. (2007). The role of entrepreneurship education in the entrepreneurial process. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 230.
- Lissowska, M. (2013). *Instytucje rynku pracy – czy Polska popada w pułapkę średniego poziomu wzrostu?* https://www.pte.pl/kongres/upload/files/Lissowska_Kongres%202013_final.docx (06.2015).
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Reis, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Rubacha, K. (2013). Standardy badań społecznych. Problematyzowanie praktyki edukacyjnej. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 1(16), 43–51.
- Viale, R. i Etzkowitz, H. (2005). *Third academic revolution: polyvalent knowledge; the DNA of the triple helix*, referat zaprezentowany na Fifth Triple Helix Conference, Turin, maj.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246–257.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.

2

MAGDALENA BELNIAK*

Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na próbie 80 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego, które uczestniczą w procesie internacjonalizacji. Przebadano, w jak dużej mierze sposób patrzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem (od skłonności do podejmowania ryzyka związanego z działalnością na rynkach zagranicznych, po orientację mniej lub bardziej międzynarodową), determinuje procesy internacjonalizacji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwie małopolskim. Na podstawie wyników badań własnych oraz wyników weryfikacji statystycznej zidentyfikowano zarówno stymulanty, jak i bariery procesu internacjonalizacji, występujące po stronie przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość międzynarodowa, przedsiębiorca, menedżer, umiędzynarodowienie

An Internationalization Process as a Direction of Firm's Entrepreneurship Development in Lesser Poland Voivodeship – Results from Empirical Studies

Abstract

Using a survey methodology on a sample of 80 enterprises, it was investigated to what extent an approach to enterprise management (ranging from risk-taking attitudes associated with foreign markets operations, to less – or more – international business approach), determines internalization processes in companies operating in Lesser Poland voivodeship.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: belniakm@uek.krakow.pl.

Based on the outcomes from own studies as well as on the results of the statistical verification, factors stimulating internalization processes as well as hindering it on the entrepreneur's side, have been identified.

Keywords: entrepreneurship, international entrepreneurship, entrepreneur/manager, internationalization, entrepreneurial intention

JEL: F23, L26, M16

Wstęp

Ostatnie trzy dekady to okres istotnych przeobrażeń w gospodarce światowej, które znacząco wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw, zwłaszcza na postrzeganie przez nich rynków międzynarodowych. W kontekście tych zmian trudno się nie zgodzić, że znaczenie procesu internacjonalizacji w ożywieniu gospodarczym przedsiębiorstw jest niezaprzeczalne. W ostatnich latach przewodnim działaniem służącym zwiększaniu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw stała się internacjonalizacja, ponieważ dzięki umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa zwiększają swoją konkurencyjność, a niekiedy nawet znacznie wzmacniają swoją przewagę konkurencyjną. W podlegających nieustannym zmianom, turbulentnych warunkach otoczenia przedsiębiorstw coraz większe znaczenie przypisuje się podstawowemu elementowi środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, jakim jest osoba przedsiębiorcy, jako czynnikowi sprawczemu.

Zasadniczym celem opracowania jest identyfikacja i analiza głównych czynników procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, z uwzględnieniem roli czynnika ludzkiego. Opracowanie ma charakter teoretyczny, ale zawiera też część analityczną. W rozważaniach zastosowano krótką analizę piśmiennictwa dotyczącego teorii internacjonalizacji oraz syntetyczny raport z przeglądu studiów literatury dotyczącej roli menedżera w procesie umiędzynarodowienia, a w części empirycznej przedstawiono podsumowanie wyników przeprowadzonych badań własnych. Jako główne narzędzie badawcze zastosowano ankietyzację, przeprowadzoną wśród 80 zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw w województwie małopolskim. Uzyskane dane miały zarówno charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy, a zgromadzony materiał poddano weryfikacji statystycznej przy użyciu specjalistycznego oprogramowania komputerowego.

Przedsiębiorczość w procesie internacjonalizacji

W literaturze przedmiotu spotykane są różne kryteria klasyfikacji teorii i modeli internacjonalizacji, a podejście badaczy do internacjonalizacji zmieniło się w odpowiedzi na zmiany zachodzące w gospodarkach światowych (Daszkiewicz, 2014, s. 209). K. Wach identyfikuje siedem głównych podejść do modelowania internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych (podejście etapowe, zasobowe, sieciowe, szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej, zarządczo-strategiczne, protoholistyczne oraz podejścia alternatywne) (Wach, 2012, s. 98–99). Początkowo teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw były rozwijane w nurcie teorii handlu zagranicznego, do których należą klasyczne teorie mikro- i makroekonomiczne. Według J. Johansona i J.E. Vahlnego, przedstawicieli tzw. szkoły szwedzkiej, która dominuje wśród większości badań nad umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw, internacjonalizacja to uporządkowany proces stopniowego zwiększania zaangażowania w działalność międzynarodową (Johanson i Vahlne, 1920, s. 20). Według K. Wachy obecnie mamy do czynienia z rozwojem nowego obszaru badawczego; na styku teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa i teorii przedsiębiorczości rozwija się teoria przedsiębiorczości międzynarodowej jako jedno z podejść badawczych do zagadnień internacjonalizacji (Wach, 2014b), a szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej wniosła istotny wkład do teorii umiędzynarodowienia (Wach, 2013, s. 113).

We współczesnej gospodarce rynkowej szczególną rolę, która nie jest łatwa do zdefiniowania czy jednoznacznego określenia, odgrywają zasoby przedsiębiorstwa. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na fakt, że wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorczości trudno jest zweryfikować. Jak zauważa A. Gaweł, przeważająca większość badań naukowych z zakresu przedsiębiorczości powstaje w dziedzinie nauk ekonomicznych (ekonomia, nauki o zarządzaniu) (Gaweł, 2008, s. 11–25). Na podstawie wnikliwej kwerendy literaturowej w ramach nauk ekonomicznych K. Wach wyróżnia cztery podstawowe funkcje przedsiębiorczości (Wach, 2015b):

- przedsiębiorczość jako funkcja osobowości (badania na poziomie jednostki, dotyczące cech ludzkiego działania – przedsiębiorcy, lecz również zespołu pracowników),
- przedsiębiorczość jako funkcja czynności menedżerskich (badanie procesu przedsiębiorczego, analiza zachowań menedżerskich),
- przedsiębiorczość jako funkcja indywidualnego przedsiębiorcy (analiza roli, jaką odgrywa indywidualny przedsiębiorca),
- przedsiębiorczość jako funkcja rynku (teoria rynku od strony popytowo-podażowej, z pominięciem roli przedsiębiorcy).

W naukach o zarządzaniu wymienia się natomiast sześć podejść badawczych według klasyfikacji J. Cunninghama i J. Lischerona: szkołę „wielkiej osoby”, szkołę cech psychologicznych, szkołę klasyczną, szkołę menedżerską, szkołę przywództwa oraz szkołę intra-przedsiębiorczości (Cunningham i Lischeron, 1991).

Sama przedsiębiorczość, w naukach o zarządzaniu, określana jest najczęściej przez percepcję menedżerską, a literatura z zakresu przedsiębiorczości pojmuje ją dwutorowo – zarówno jako cechę ludzkiego działania, jak i proces menedżerski. Przedsiębiorca to z całą pewnością ktoś, kto ma specyficzne cechy i predyspozycje, jednak koncepcje widzenia i rozumienia przedsiębiorcy zmieniały się na przestrzeni lat (tabela 1).

Tabela 1. Przegląd koncepcji przedsiębiorcy w literaturze ekonomicznej

Autor	Definicja
R. Cantillon, F. Knight	Przedsiębiorca jako osoba ponosząca ryzyko działalności
J. Schumpeter, P.F. Drucker	Przedsiębiorca jako innowator
J.B. Say, A. Marshall	Przedsiębiorca jako lider przemysłu
J.B. Say, A. Marshall	Przedsiębiorca jako menedżer lub nadzorca
J.B. Say, J. Schumpeter	Przedsiębiorca jako organizator i koordynator zasobów ekonomicznych
J.B. Say, J. Schumpeter	Przedsiębiorca jako właściciel przedsiębiorstwa
J.M. Keynes	Przedsiębiorca jako osoba zatrudniająca czynniki produkcji
R. Cantillon, I. Kirzner	Przedsiębiorca jako osoba dokonująca wyboru alternatywnych zastosowań różnych zasobów
D. McClelland	Przedsiębiorca jako osoba energiczna, aktywna, podejmująca umiarkowane ryzyko
P.F. Drucker	Przedsiębiorca jako osoba maksymalizująca okazje

Źródło: Piecuch (2013, s. 60).

Różne postrzeganie przedsiębiorcy w teorii ekonomii można sprowadzić do pięciu kategorii, jakie przedsiębiorca spełnia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Są to: (1) innowacyjność przedsiębiorcy, (2) proaktywność przedsiębiorcy, (3) skłonność do podejmowania ryzyka przez przedsiębiorcę, (4) orientacja międzynarodowa przedsiębiorcy oraz (5) dotychczasowe doświadczenie przedsiębiorcy na rynkach międzynarodowych. Pierwsze te cechy tworzą ugruntowaną w literaturze przedmiotu

koncepcję orientacji przedsiębiorczej, czy w wymiarze szerszym – międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej (Wach, 2015a).

Jak podkreśla K. Wach, szczególna rola przypisywana jest w teorii przedsiębiorczości koncepcji przedsiębiorcy-innowatora, stworzonej przez J. Schumpetera (Wach, 2014a, s. 15), a rozwiniętej przez P. Druckera w latach 90. XX wieku (Drucker, 1985). To właśnie innowacyjność przedsiębiorców z małych i średnich przedsiębiorstw stała się przyczyną zmian, jakie zaszły w procesach internacjonalizacji tych przedsiębiorstw (Kosała, 2015).

Niezwykle istotną rolę odgrywa również stopień proaktywności przedsiębiorcy, na który składa się szeroki wachlarz cech, takich jak przejawianie inicjatywy, chęć przewodzenia i dominacji, silnie wykształcona potrzeba osiągnięć, a przede wszystkim gotowość do działania jako warunek konieczny działalności przedsiębiorczej (Piecuch, 2013, s. 63). Proaktywność w aspekcie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa to przede wszystkim właściwe rozpoznawanie okazji rynkowych lub tworzenie okazji i nowej wartości na rynkach międzynarodowych zgodnie z założeniami szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach, 2015a, s. 18).

Z kolei skłonność przedsiębiorcy do podejmowania ryzyka związanego z tego rodzaju działalnością oraz odpowiedzialność za przedsięwzięcia, jakim jest wprowadzenie przedsiębiorstwa na ścieżkę ekspansji zagranicznej, rozumiane są przez niektórych autorów (R. Canillon, J.B. Say, F.H. Knight) jako podstawowa funkcja przedsiębiorcy (Wach, 2014a). W całym procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa szczególnie ważna jest kwestia nie tylko skłonności do podejmowania ryzyka, ale zwłaszcza rozpoznawania, monitorowania i zarządzania ryzykiem (Fudaliński, 2015).

Ostatnimi elementami mającymi wpływ na przebieg procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw są bez wątpienia stopień orientacji międzynarodowej, jaką prezentuje dany przedsiębiorca, a także jego dotychczasowe doświadczenie w działalności na obcych rynkach (Belniak, 2015).

Metodyka badawcza

Celem opracowania jest identyfikacja i analiza roli procesu internacjonalizacji jako kierunku rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim, przy uwzględnieniu funkcji, jaką pełni współczesny przedsiębiorca w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Wyniki badań zostały opracowane na podstawie przeprowadzonej w okresie od maja do sierpnia 2014 r. ankietyzacji na losowo-warstwowej próbie 80 przedsię-

biorstw z terenu województwa małopolskiego, z których wszystkie, w świetle odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu, prowadziły działalność międzynarodową.

Ankieta dotycząca szeroko rozumianych czynników umiędzynarodowienia przedsiębiorstw została podzielona na osiem odrębnych bloków pytań (części A–H). Przesłanką tego podziału było zarówno stworzenie ankiety klarownej i o „przyjaznej” strukturze dla potencjalnego respondenta, jak i uzyskanie odpowiedzi w formacie pozwalającym na wielowymiarową analizę uwarunkowań internacjonalizacji. W części A pytania dotyczyły ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa, część B poświęcona została motywom umiędzynarodowienia, a w części C postawiono pytania o wzorce i strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W kolejnej sekcji D położono nacisk na charakterystykę otoczenia krajowego i międzynarodowego, a w części E pytano respondentów o znaczenie zasobów *sensu stricto* oraz kompetencji menedżerskich w procesie umiędzynarodowienia.

Opierając się na podstawach teoretycznych, część F poświęcono charakterystyce orientacji przedsiębiorcy, ze względu na takie czynniki jak: (1) innowacyjność, (2) proaktywność i (3) podejmowanie ryzyka. Ocenie podlegał stopień nacisku na badania i rozwój przywództwa technologicznego oraz innowacji, pytania dotyczyły ilości nowych linii produktów lub usług wprowadzonych na rynek przez poszczególne przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich 5 lat oraz tego, czy ewentualne zmiany w linii produktów były znaczące czy też głównie drugorzędne. Oceniano również zachowania przedsiębiorców w kontaktach z innymi firmami; czy polegają na reakcji na działania inicjowane przez konkurentów, czy też przedsiębiorstwo raczej samo jest inicjatorem działań, na które odpowiadają konkurenci. Pytano, czy firma przyjmuje pozycje lidera czy też rzadko jest tą, która wprowadza nowe produkty, usługi, techniki zarządzania czy technologie, a także czy przyjmuje konkurencyjną postawę wobec konkurentów.

Podejmowanie ryzyka przebadane zostało poprzez weryfikację, czy przedsiębiorcy mają silną skłonność do projektów o niskim ryzyku, z normalną i pewną stopą zwrotu, czy też raczej skłaniają się do projektów wysokiego ryzyka, z szansami na bardzo wysokie zyski. Respondenci odpowiadali także na pytanie dotyczące odkrywania szans tkwiących w otoczeniu; czy powinno następować stopniowo i ostrożnie, czy też odważne i zakrojone na szeroką skalę odkrywanie szans tkwiących w otoczeniu jest niezbędne dla osiągnięcia celów firmy. Ostatnie pytanie w tej części dotyczyło podejmowania decyzji w warunkach niepewności – czy zwyczajowo przedsiębiorcy postępują ostrożnie, minimalizując prawdopodobieństwo podjęcia kosztownych decyzji, czy

może podejmują decyzję w sposób śmiały i agresywny, w celu zmaksymalizowania wykorzystania potencjalnych możliwości.

Część G obejmowała charakterystykę samego przedsiębiorcy, określającą jego kluczowe cechy, takie jak płeć, wiek, poziom wykształcenia, a także jego nastawienie do procesu internacjonalizacji. Na skali od 1 do 7 oceniane podlegały takie kryteria jak: indywidualne dążenie przedsiębiorcy do ekspansji zagranicznej (rozumiane jako motywacja międzynarodowa), a także kosmopolityzm i otwartość międzynarodowa. Pytano o znajomość języków obcych, znajomość rynków międzynarodowych oraz doświadczenie w działalności biznesowej na tych rynkach. Ankieta dotyczyła także wpływu doświadczenia w pracy poza granicami kraju, ogólnego doświadczenia w biznesie, edukacji zagranicznej oraz ewentualnego zagranicznego pochodzenia założycieli firmy na postawę przedsiębiorcy.

Ostatnia część ankietyzacji miała na celu określenie poziomu rozwoju firmy (przez pryzmat kilkunastu czynników), w ostatnich pięciu latach jej działalności.

Wyniki badań empirycznych

Grupa przedsiębiorstw uczestniczących w ankietyzacji okazała się bardzo mocno zróżnicowana pod względem wieku oraz okresu, jaki upłynął od założenia działalności do deklarowanego momentu umiędzynarodowienia firmy. Z danych wynika, że w połowie przypadków wiek przedsiębiorstwa nie przekraczał 14,5 roku, natomiast w 3/4 przypadków wynosił co najwyżej 19 lat. Jednocześnie zaledwie 6 przedsiębiorstw istniało na rynku od co najmniej 30 lat. Analizując okres, jaki upłynął od założenia przedsiębiorstwa do momentu jego internacjonalizacji, można zauważyć, że wahał się on od 0 do 34 lat, przy czym w połowie przypadków były to co najwyżej 2 lata. Na tej podstawie można stwierdzić, że w województwie małopolskim przedsiębiorstwa dość szybko podejmują ścieżkę ekspansji zagranicznej. W wypadku zaledwie 10% badanych przedsiębiorstw internacjonalizacja nastąpiła po 11 latach od założenia lub jeszcze później. Warto zwrócić też uwagę, że średnia wieku tych 10% przedsiębiorstw wynosiła 34 lata. Stosunkowo wczesne umiędzynarodowienie może mieć związek z rozkładem działalności gospodarczej badanej grupy przedsiębiorstw na poszczególne sektory. Zgodnie z klasyfikacją PKD tylko 2,5% próby (2 podmioty) jako podstawową działalność gospodarczą wskazało rolnictwo. Znacznie więcej

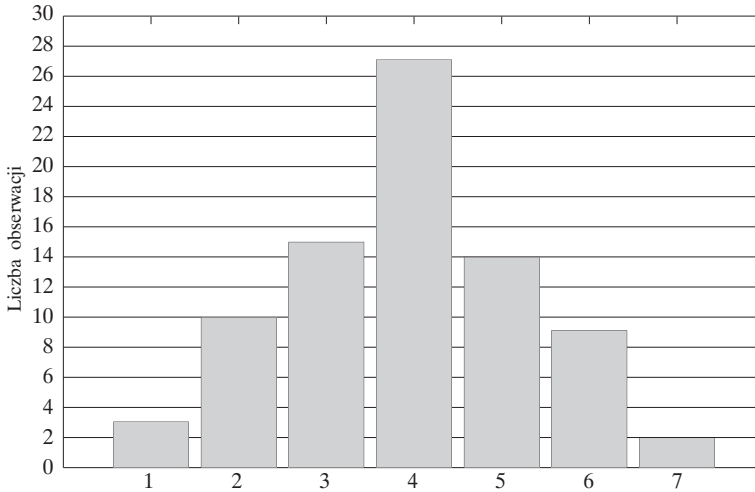
przedsiębiorstw funkcjonuje w sektorze przemysłowym – 41,25% (33 podmioty), a zdecydowana większość, bo 60% (48 podmiotów), wskazała sektor usług.

Jako główne motywy internacjonalizacji z wykorzystaniem 4-elementowej klasyfikacji opracowanej przez OECD (*Globalisation and Small and Medium Enterprises*, 1997) (czynniki *push*, czynniki *pull*, czynniki szans, czynniki przedsiębiorcze)¹ wskazywano zasadniczo na dostrzeżenie nowych szans rozwoju firmy (tj. czynniki *pull*) – 53,75%. Stałe dążenie do jej rozwijania (tj. czynniki przedsiębiorcze) wskazało 33,75% podmiotów, wykorzystanie nieplanowanych szans na rynkach zagranicznych (tj. czynniki szans) wskazało 27,50%, natomiast brak szans dalszego rozwoju (tj. czynniki *push*) – 1,25% (1 podmiot). Jeżeli chodzi o zasięg terytorialny ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, dominował kierunek do krajów UE oraz poza UE (67% badanych podmiotów) oraz wyłącznie do krajów Unii Europejskiej (31%). Działalność na rynkach poza UE stanowiła znikomy odsetek.

Po zastosowaniu metody regresji i przy użyciu testu niezależności zmiennych Pearsona (do analizy zależności zaawansowania stosowanych form internacjonalizacji od stopnia innowacyjności przedsiębiorcy) stwierdzono, że bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia znacznie częściej podejmowane są w przedsiębiorstwach zarządzanych przez menedżerów o wyższym poziomie innowacyjności. Również stopień międzynarodowej orientacji przedsiębiorcy, na podstawie obliczeń statystycznych metodą testów niezależności zmiennych, wykazał dodatnią zależność w stosunku do stopnia zaawansowania podejmowanych przez przedsiębiorstwo form internacjonalizacji. Oznacza to, że przedsiębiorcza postawa zasobów ludzkich uczestniczących w procesach decyzyjnych ankietowanych firm ma wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw w województwie małopolskim.

Co więcej, zauważono, że istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy stopniem innowacyjności przedsiębiorcy (rysunek 1), mierzonym jako średnia arytmetyczna atrybutów stopnia innowacyjności menedżera oraz stopniem orientacji międzynarodowej ujmującej motywację, orientację międzynarodową i znajomość języków, a także edukację lub pochodzenie zagraniczne przedsiębiorcy, z faktem podejmowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji.

¹ Szerzej zob.: Wach (2008, s. 43–45; 96–97); Daszkiewicz i Wach (2014, s. 91–92).

Rysunek 1. Rozkład ocen stopnia innowacyjności przedsiębiorcy

Adnotacja: Stopień postawy innowacyjnej przedsiębiorcy/menedżera na skali 1–7, gdzie 1 oznacza wartość najniższą, a 7 najwyższą.

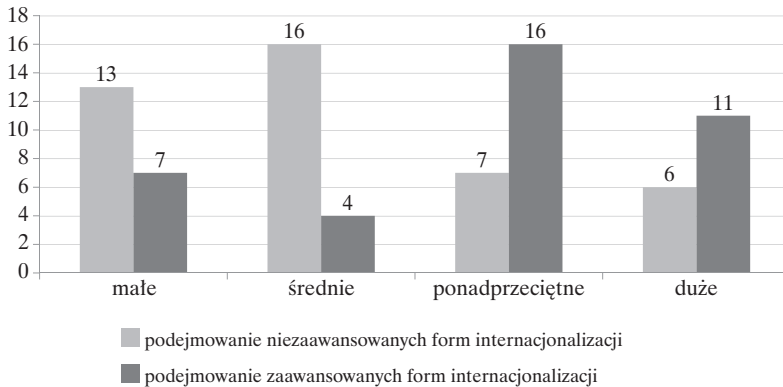
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ($n = 80$).

Istotna zależność uzyskana na tej płaszczyźnie (2) jest nieoczekiwana. Zauważono, że przedsiębiorcy o ponadprzeciętnym lub wysokim stopniu postawy innowacyjnej częściej formułowali strategie internacjonalizacji (rysunek 2) oraz podejmowali bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji (rysunek 3).

Rysunek 2. Zdefiniowanie strategii internacjonalizacji a innowacyjna postawa przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych ($n = 80$).

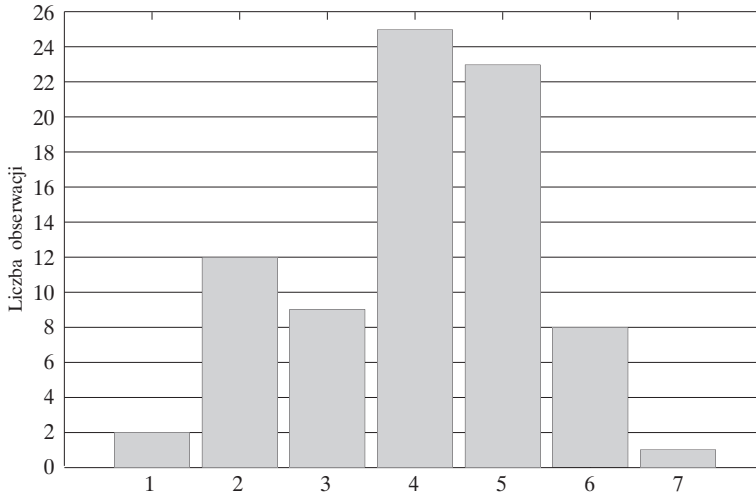
Rysunek 3. Podejmowanie bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji a innowacyjna postawa przedsiębiorcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych ($n = 80$).

Jak wynika z przedstawionych rysunków, rozkład ocen stopnia innowacyjności przedsiębiorcy jest symetryczny. Oznacza to, że najczęściej przedsiębiorcy oceniali postawę innowacyjną na poziomie 4, w skali 7-stopniowej. Relatywnie rzadko spotykane były skrajne (niskie lub wysokie) oceny postawy innowacyjnej. Zauważono także, że w podmiotach zarządzanych przez bardziej proaktywnych przedsiębiorców najczęściej dochodziło do wzrostu zatrudnienia, jeżeli chodzi o okres 2011–2014. Analizując rozkład ocen stopnia proaktywności przedsiębiorcy wykazano, że jest on anormalny i niesymetryczny. Relatywnie często odnotowano wartości poniżej przeciętnych, niewiele też było ocen wysokich (rysunek 4).

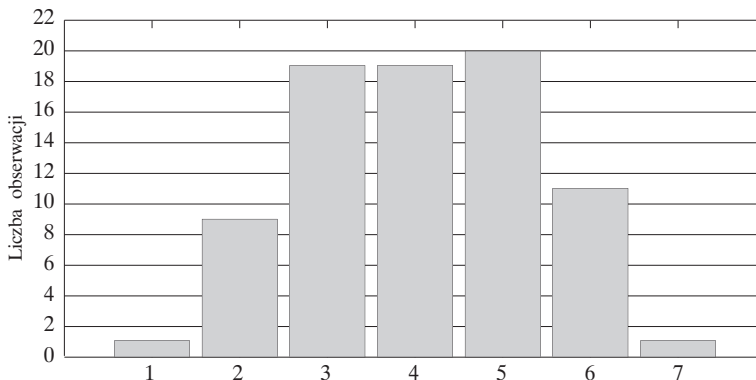
Stwierdzono również, że podejmowanie bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji nie zależy w sensie statystycznym od stopnia proaktywności (zależność 6) ani od skłonności do podejmowania ryzyka (zależność 9), ale od postawy innowacyjnej. Jednocześnie stopień proaktywności nie jest istotnie statystycznie związany z faktem sformułowania strategii internacjonalizacji, gdyż zależność ta, jeśli już występuje, jest bardzo słaba. Zaobserwowano natomiast, że w przedsiębiorstwach zarządzanych przez osobę o ponadprzeciętnym i wysokim stopniu skłonności do ryzyka zatrudnienie w latach 2011–2014 wzrosło. Istotny jest też fakt, że przedsiębiorcy o małej skłonności do ryzyka najczęściej posiadali co najwyżej częściowo sformułowaną strategię internacjonalizacji, natomiast przedsiębiorcy prezentujący wysoką skłonność do ryzyka w 75% przypadków co najmniej częściową.

Rysunek 4. Rozkład ocen stopnia proaktywności przedsiębiorcy

Adnotacja: Stopień proaktywności na skali 1-7, gdzie 1 oznacza wartość najniższą a 7 najwyższą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ($n = 80$).

Analiza rozkładu ocen skłonności do ryzyka uwidoczniła się przez wysmukły histogram o tendencji centralnej. Najczęściej odnotowywane były wartości bliskie przeciętnej, jednocześnie przy niewielkiej liczbie respondentów wskazujących dwie wartości skrajne (rysunek 5).

Rysunek 5. Rozkład ocen skłonności do ryzyka przedsiębiorcy

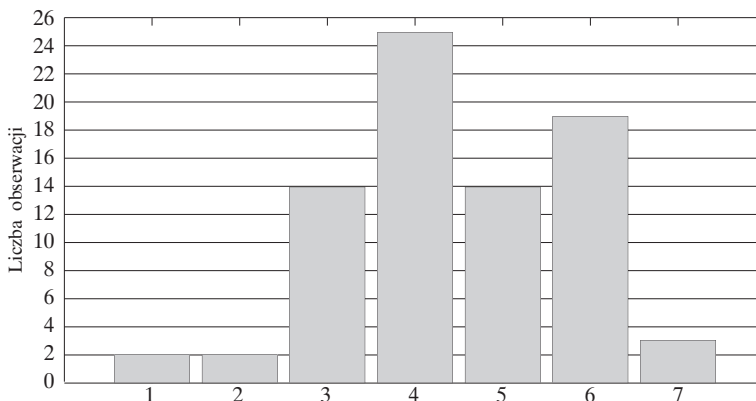
Adnotacja: Stopień skłonności do ryzyka na skali 1-7, gdzie 1 oznacza wartość najniższą, a 7 najwyższą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ($n = 80$).

Wyniki ankietyzacji wykazały, że przedsiębiorcy o wysokim stopniu orientacji międzynarodowej zarządzali podmiotami typu *born global*, podczas gdy ci o najniższym stopniu orientacji międzynarodowej kierowali przedsiębiorstwami, które zinternacjonalizowały się dopiero po okresie co najmniej trzech lat.

Stwierdzono również, że stopień orientacji międzynarodowej przedsiębiorcy wpływa na wybór zaawansowanych form ekspansji. Menedżerowie o małym stopniu orientacji międzynarodowej najczęściej nie posiadali żadnej strategii internacjonalizacji, bądź była ona co najwyżej częściowa. W omawianej próbie badawczej największą grupę stanowiły jednak podmioty o przeciętnym i ponadprzeciętnym stopniu orientacji międzynarodowej (rysunek 6).

Rysunek 6. Rozkład stopnia orientacji międzynarodowej



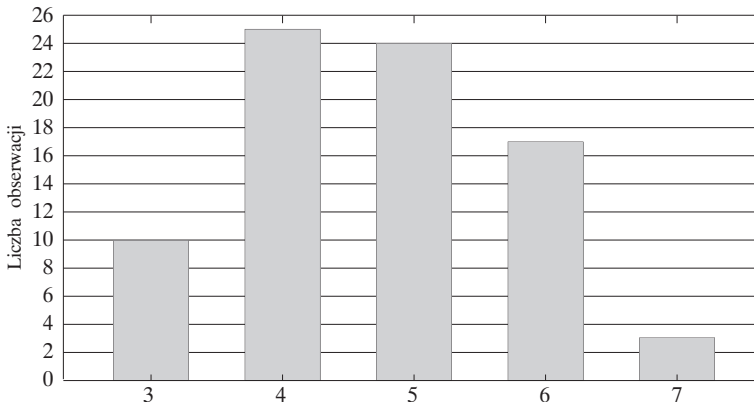
Adnotacja: Stopień orientacji międzynarodowej na skali 1–7, gdzie 1 oznacza wartość najniższą, a 7 najwyższą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ($n = 80$).

Analizując doświadczenie przedsiębiorcy poprzez pryzmat jego znajomości rynków międzynarodowych i działalności na nich oraz doświadczenia w pracy zawodowej i w pracy za granicą, dostrzeżono nieliczne, aczkolwiek interesujące zależności. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez osobę o małym doświadczeniu częściej dochodziło do spadku zatrudnienia. Jednocześnie osoby te formułowały co najwyżej częściowe strategie internacjonalizacji bądź też wcale ich nie formułowały. Osoby o dużym doświadczeniu w pracy zawodowej i w pracy na rynkach zagranicznych relatywnie najczęściej posiadały sformułowaną strategię umiędzynarodowienia.

Zaskakiwać może fakt, że menedżerowie badanych przedsiębiorstw raczej niewysoko oceniali swoje doświadczenie, Me wynosiła 5,25, a jedynie w co czwartym przypadku respondent oceniał swoje doświadczenie na co najmniej 6 punktów w 7-stopniowej skali (rysunek 7).

Rysunek 7. Rozkład ocen doświadczenia przedsiębiorców



Adnotacja: Stopień doświadczenia na skali 1–7, gdzie 1 oznacza wartość najniższą, a 7 najwyższą.

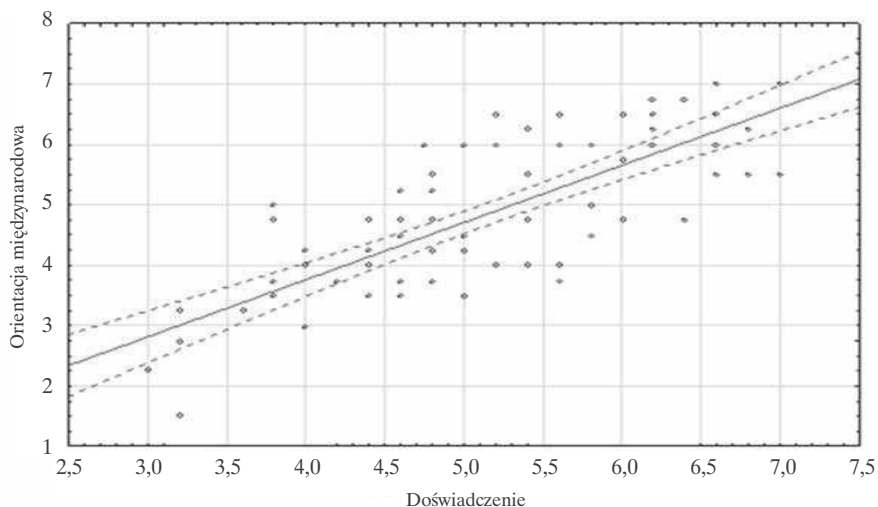
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ($n = 80$).

Analizując przekrój podmiotów, stwierdzono, iż charakterystyki właściciela/przedsiębiorcy/głównego menedżera na płaszczyźnie orientacji międzynarodowej i doświadczenia cechuje pozytywna istotna statystycznie zależność. Osoby o wyższej orientacji międzynarodowej charakteryzowały się jednocześnie większym doświadczeniem (rysunek 8). Łącznie postawę przedsiębiorcy określono pięcioma zmiennymi, które – jak przewidywano – mogły mieć wpływ na wzorce internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Na podstawie wyników badań stwierdzono, że postawa przedsiębiorcy ma wpływ na tempo procesu internacjonalizacji, jednak nie musi mieć wpływu na stosowanie bardziej zaawansowanych form ekspansji, które są w większym stopniu uwarunkowane czynnikami o charakterze zasobowym.

Badania wykazały również, że im wyższy był wskaźnik kompetencji przedsiębiorcy, tym większe było prawdopodobieństwo, że dane przedsiębiorstwo posiada oddziały zagraniczne lub filie (model logitowy z tabeli 2). Na podstawie testów niezależności zmiennych wykazano także, że wyższy stopień postawy innowacyjnej przedsiębiorcy powodował większe prawdopodobieństwo formułowania konkretnych strategii internacjonalizacji, a także podejmowanie bardziej zaawansowanych jej form. Można natomiast stwierdzić,

Rysunek 8. Wykres rozrzutu pomiędzy orientacją międzynarodową a doświadczeniem wraz z dopasowaną linią regresji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ($n = 80$).

Tabela 2. Wyniki testu niezależności z wybranymi zmiennymi χ^2 Pearsona w zakresie postawy przedsiębiorcy

Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Pearson χ^2	η	wartość p	C
1	stopień innowacyjności przedsiębiorcy	<i>Born global</i>	6,7191	3	0,081	0,278
2		Podejmowanie zaawansowanych form (tak/nie)	13,8269	3	0,003	0,383
3		Posiadanie strategii internacjonalizacji	26,2513	6	0,000	0,497
4	stopień proaktywności przedsiębiorcy	Wzrost zatrudnienia 2014/2011 (tak/nie/bez zmian)	20,5277	6	0,002	0,451
5		<i>Born global</i>	12,7364	3	0,005	0,370
6		Podejmowanie zaawansowanych form (tak/nie)	4,0784	3	0,253	0,220
7		Posiadanie strategii internacjonalizacji	9,2460	6	0,160	0,321
8	skłonność do podejmowania ryzyka przez przedsiębiorcę	Wzrost zatrudnienia 2014/2011 (tak/nie/bez zmian)	21,5210	6	0,001	0,460
9		Podejmowanie zaawansowanych form (tak/nie)	8,4772	3	0,037	0,309
10		Posiadanie strategii internacjonalizacji	25,5290	6	0,000	0,491

Tabela 2. cd.

Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Pearson χ^2 η	η	wartość p	C
11	stopień orientacji międzynarodowej przedsiębiorcy	Wzrost zatrudnienia 2014/2011 (tak/nie/bez zmian)	16,3248	6	0,012	0,411
12		<i>Born global</i>	15,7738	3	0,001	0,405
13		Podjęcie zaawansowanych form (tak/nie)	11,9382	3	0,008	0,360
14		Posiadanie strategii internacjonalizacji	23,2457	6	0,001	0,474
15	stopień doświadczenia przedsiębiorcy	Wzrost zatrudnienia 2014/2011 (tak/nie/bez zmian)	16,4202	6	0,012	0,412
16		Posiadanie strategii internacjonalizacji	21,5135	6	0,001	0,460

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Stata 12 ($n = 80$).

że sam stopień proaktywności przedsiębiorcy nie jest istotnie związany z formułowaniem strategii umiędzynarodowienia. Zauważono również, że przedsiębiorcy wykazujący niewielką skłonność do ryzyka najczęściej posiadali jedynie częściowo sformułowaną strategię internacjonalizacji, podczas gdy ci o wysokiej skłonności do podejmowania ryzyka mogli wykazać się strategią co najmniej częściową. Badania wykazały także dodatnią zależność między stopniem orientacji międzynarodowej menedżerów a intensywnością występowania przedsiębiorstw typu *born global*. I analogicznie: niższy stopień orientacji międzynarodowej przedsiębiorcy powodował wydłużenie procesu internacjonalizacji analizowanych podmiotów, ze względu na rzadsze występowanie strategii umiędzynarodowienia i formułowanie jej tylko częściowo. Zdeklarowane szersze doświadczenie przedsiębiorcy dawało również większe prawdopodobieństwo posiadania przez firmę strategii, sformułowanej przynajmniej częściowo.

Zakończenie

Analizując przedsiębiorczość jako cechę ludzkiego działania, a także jako proces menedżerski, na podstawie zaprezentowanych wyników badań można stwierdzić, że im wyższy był stopień innowacyjności u kadry menedżerskiej, tym większe było prawdopodobieństwo formułowania konkretnych strategii internacjonalizacji oraz podejmowania bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia w małopolskich przedsiębiorstwach. Wyniki statystyczne

wykazały również, że wyższy wskaźnik kompetencji przedsiębiorcy wiązał się z większym prawdopodobieństwem posiadania przez to przedsiębiorstwo własnych oddziałów oraz w niektórych przypadkach filii zagranicznych. Biorąc pod uwagę zależność zaawansowania stosowanych przez przedsiębiorstwa z województwa małopolskiego form internacjonalizacji od stopnia innowacyjności przedsiębiorcy stwierdzono, że bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia znacznie częściej podejmowane są w przedsiębiorstwach zarządzanych przez menedżerów o wyższym poziomie innowacyjności. Również stopień międzynarodowej orientacji przedsiębiorcy wykazał dodatnią zależność w stosunku do stopnia zaawansowania podejmowanych przez przedsiębiorstwo form internacjonalizacji.

Jak każde badania empiryczne oparte na percepcji menedżerskiej, także te omówione w opracowaniu mają swoje ograniczenia, jak choćby czas i wielkość próby badawczej. Głównym ograniczeniem wyników prezentowanych badań jest jednak brak możliwości absolutyzowania wniosków na podstawie zebranego materiału empirycznego ze względu na ograniczenie badań do województwa małopolskiego. Uzyskana ostatecznie próba badawcza ($n = 80$) nie jest reprezentatywna dla całej populacji przedsiębiorstw w województwie małopolskim (dobrana warstwowo, aby umożliwić wpływ czynników na mechanizmy i wzorce internacjonalizacji). Przedsiębiorstwa w województwie małopolskim są jednak na tyle typowe w skali kraju, a w literaturze uznaje się, że mechanizmy internacjonalizacji przebiegają podobnie, że na tej podstawie można wnioskować w pewnym zakresie o mechanizmach zachodzących w całej populacji polskich przedsiębiorstw.

Podsumowując: dane przytoczone w części empirycznej wskazują, że takie cechy przedsiębiorcy jak innowacyjność i kreatywność, proaktywność i skłonność do podejmowania ryzyka w biznesie, orientacja promiędzynarodowa w połączeniu z doświadczeniem, mają wpływ na procesy internacjonalizacji małopolskich przedsiębiorstw, a przedsiębiorczość kadry zarządzającej to bez wątpienia jeden z atrybutów rynkowego modelu gospodarowania we współczesnym świecie. Zebrany materiał empiryczny, a także wyniki badań, wskazują na możliwości rozszerzenia badań o nowe wątki badawcze w zakresie czynników internacjonalizacji zgodnie z teorią przedsiębiorczości międzynarodowej, tj. czynników tkwiących w teorii przedsiębiorczości, takich jak orientacja przedsiębiorcza, w tym wiedza, kompetencje, nastawienie na rozwój postawy menedżera.

Bibliografia

- Belniak, M. (2015). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030209>.
- Bygrave, J.E. i Hofer, C.W. (1991). *Theorizing about Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2).
- Cunningham, J. i Lischeron, J. (1991). *Defining Entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, 29(1).
- Daszkiewicz, N. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji. W: A. Budnikowski i A. Kuźniar A. (red.), *Nowe procesy w gospodarce światowej. Wnioski dla Polski*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2014). *Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey* (rozdział 5). W: A. Durendez, K. Wach, *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Universidad Politecnica de Cartagena, Cartagena.
- Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: HarperCollins Publishers.
- Fudaliński, J. (2015). Risk Taking Propensity and Firm Internationalisation Process. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 3(2), <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030207>.
- Gawel, A. (2008). *Entrepreneurship – A Theoretical Approach (chapter 1)*. W: M. Rekowski (red.), *Entrepreneurial Tissue and Regional Economy: Case Studies of Selected Polish and Spanish Regions*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Globalisation and Small and Medium Enterprises* (1997). vol. 1: *Synthesis Report*, OECD, Paris *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, vol. 2: *Country Reports*. Paris: OECD.
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1).
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4).
- Kosała, M. (2015). Innovation Processes as a Stimulant of Internationalisation Process of Firms. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 3(2), <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030206>.
- Parker, S.C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stevenson, H.H. i Jarillo, J.C. (2008). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11.
- Wach, K. (2008). *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2014a). Paradygmat gospodarki przedsiębiorczej a polityka wspierania przedsiębiorczości. W: K. Zieliński (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Difin.

- Wach, K. (2014b). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W: S. Wydymus i M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*. Warszawa: CeDeWu.
- Wach, K. (2015a). Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030202>.
- Wach, K. (2015b). Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno- gospodarczego: przegląd literatury. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 11.
- Wickham, Ph.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*, 4th ed. Harlow, UK: Pearson Education–Prentice Hall, 2006.
- Zieliński, K. (red.) (2014). *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Difin.

3

MAREK LASZUK*

Rozwój przedsiębiorczości w instytucji publicznej – aktywizacja menedżerów

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu analizie poddano zagadnienie przedsiębiorczości i przedsiębiorczych menedżerów w sektorze publicznym, ze szczególnym uwzględnieniem czynników i uwarunkowań motywujących i aktywizujących menedżerów. Okazuje się, że mimo różnych uwarunkowań organizacyjnych i sektorowych istnieją silne podobieństwa między przedsiębiorczością organizacyjną w sektorze przedsiębiorstw i sektorze publicznym. Naturalnie występują również znaczące różnice. Zaprezentowane podejście odróżnia się od tradycyjnego modelu przedsiębiorczości indywidualnej, skupiającego się na badaniu tworzenia przedsiębiorstwa. Autor koncentruje się na inicjatywach realizowanych wewnątrz istniejącej organizacji czy instytucji w sektorze publicznym. Próbuje odkryć, co motywuje do zachowań przedsiębiorczych w sektorze publicznym, jakie są ich uwarunkowania i na ile różnią się one od tych występujących w organizacjach gospodarczych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, menedżer, zarządzanie przedsiębiorcze, zarządzanie gospodarką publiczną

Entrepreneurship Development in Public Institutions – the Managers Activation

Abstract

In the present study we analyzed the issue of entrepreneurship and entrepreneurial managers in the public sector, with particular emphasis on the factors and circumstances motivating and activating managers. It turns out that despite various organizational and sectoral conditions, there are strong similarities between organizational entrepreneurship in the business sector and the public sector. Naturally, there are also significant differences. The presented approach differs from the traditional model of individual entrepreneurship, focusing on the study of the creation of the company. It focuses on initiatives undertaken within existing organizations and institutions in the

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zakład Przedsiębiorczości, Al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: mlaszu@sgh.waw.pl.

public sector. The author tries to find out what motivates the entrepreneurial behavior in the public sector, what are their conditions and how they differ from those found in business organizations.

Keywords: entrepreneurship, manager, entrepreneurial management, new public management

JEL: L33, M12, M14, M76

Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorczość traktowana jest jako jeden z podstawowych elementów wpływających na konkurencyjność gospodarek. Nie zawsze jednak tak było. Najwybitniejsi teoretycy ekonomii przez lata nie zauważali tego zjawiska czy raczej nie doceniali jego rangi. Tylko niektórzy z nich zwracali w swych badaniach uwagę na rolę przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Przełomu dokonał J. Schumpeter. Jego teorie zapoczątkowały nową erę przemysłu o przedsiębiorczości. Zdefiniował on jednoznacznie przedsiębiorczość i przedsiębiorcę, dostrzegając także pozaekonomiczne aspekty jego działania. Współczesne podejścia do przedsiębiorczości nawiązują do jego odkryć. Niektórzy ekonomiści przewidują nawet, że przełom XX i XXI stulecia zostanie nazwany erą Schumpeterowską, ze względu na fakt, że to właśnie od innowacyjności i przedsiębiorczości będzie zależeć rozwój gospodarczy poszczególnych państw. Dopiero od niedawna jednak zaczęto identyfikować przedsiębiorczość w sektorze publicznym.

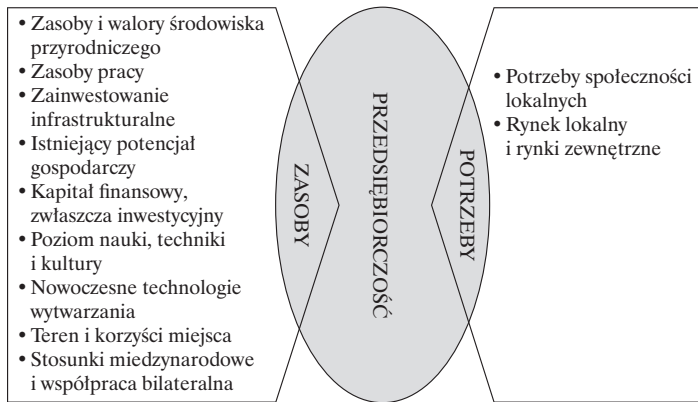
Przedsiębiorczość w gospodarce publicznej – przyczyny i obszary jej występowania

Przedsiębiorczość w gospodarce publicznej nabrała szczególnego znaczenia w nowym rozumieniu demokracji oraz samorządności lokalnej. Podobnie jak firmy z sektora prywatnego, jednostki samorządu terytorialnego zaczęły konkurować między sobą zarówno o zasoby, jak i o klienta (w tym przypadku jest nim obywatel). Zaspokojenie jego potrzeb przestało być już tylko obowiązkiem, jaki nakładają na administrację publiczną odpowiednie ustawy, ale stało się również kluczowym czynnikiem sukcesu wzmocniającym konkurencyjność regionu.

Czynniki rozwoju lokalnego, wymienione na rysunku 1, stanowią zasoby, które dany region posiada lub musi pozyskać, aby spełnić potrzeby obywateli. Ich wzrost stanowi o rozwoju regionu. Znaczenia nabierają sposób zarządza-

nia obecnymi zasobami oraz podejście i skuteczność w pozyskiwaniu nowych zasobów. Wiąże się to nie tylko z umiejętnością zarządzania, ale również z przedsiębiorczą postawą menedżerów zarządzających instytucjami publicznymi. Przedsiębiorczość menedżerów gospodarki publicznej może poprawić konkurencyjność regionu (w oczach społeczności lokalnej lub inwestorów z rynku wewnętrznego i zewnętrznego) poprzez pozyskanie lub uaktywnienie zasobów lokalnych.

Rysunek 1. Przedsiębiorczość a czynniki rozwoju lokalnego



Źródło: opracowanie własne.

Dotychczas teoria zarządzania skupiała się głównie na procesach i zjawiskach występujących w organizacjach prywatnych. Zmiany, jakie zachodziły w wyniku rosnącej konkurencji regionów oraz dążeń do coraz wyższego, skuteczniejszego i tańszego sposobu zaspokajania potrzeb swoich obywateli spowodowały, iż doświadczenia z obszaru zarządzania firmami prywatnymi zaczęto przenosić na grunt publiczny. W latach 80. XX w., początkowo w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii, pojawiło się nowe podejście do zarządzania organizacją publiczną (ang. *new public management*) (Dunsire, 1995). Zauważono, że dotychczasowe podejście charakteryzujące się hierarchiczną zasadą biurokracji, schematycznym działaniem tylko według ustalonych wcześniej procedur, interwencjonizmem państwowym, wiarą w polityczno-administracyjną dychotomię oraz zasadę, że interes jednostki jest tożsamy z interesem publicznym, profesjonalizacją administracji publicznej oraz przekonaniem, że zadania administracji publicznej są jedynie odtwórcze, wymagają głębokiej transformacji (Frąckiewicz-Wronka, 2007, s. 134–135; 142). Nowe Zarządzanie Publiczne jest zbiorem metod i zasad

zarządzania znanych z działalności przedsiębiorstw prywatnych i zaadaptowanych do potrzeb organizacji sektora publicznego. Zidentyfikowano zatem zadania, które winny być zrewitalizowane poprzez zastosowanie sprawdzonych w sektorze prywatnym najlepszych modeli. Do obszarów tych zaliczamy (Supernat, 2003):

- orientację na wyniki – szczególne znaczenie ma wynik oraz jego wpływ na zmianę poziomu życia ludności, a nie proces obsługi lub stała debata o niewystarczających zasobach (co miało dotychczas miejsce);
- konkurencyjność – osiągnięcie lepszych wyników przynosi zastosowanie mechanizmu konkurencyjności w dotychczasowych obszarach dostarczania usług i świadczeń. Możliwe jest to dzięki zastosowaniu prywatyzacji lub outsourcingu (i zmniejszeniu dzięki temu kosztu świadczonych usług lub dostarczanych rzeczy), reorganizacji jednostek i organizacji administracji publicznej (tak by mogły uzyskiwać przychód ze swojej działalności) oraz wprowadzeniu możliwości konkurowania zarówno między agencjami rządowymi, jak i instytucjami prywatnymi i pozarządowymi. Dezagregacja zadań i organizacji administracji publicznej pozwoli na łatwiejsze przyporządkowanie odpowiedzialności oraz zmniejszenie anonimowości menedżerów;
- nastawienie na dobro klienta – administracja publiczna powinna znać i postrzegać swoich petentów jako klientów (czy też konsumentów), których potrzeby należy identyfikować i w jak najwyższym stopniu zaspokajać. Znaczenia nabiera tu możliwość publicznego wyboru, czyli utożsamianie obywatela z klientem, o którego jednostki administracji publicznej muszą się na drodze konkurencji ubiegać, by uzasadnić swoje funkcjonowanie;
- koordynacja i sterowanie – zadaniem administracji nie jest wytwarzanie dóbr i usług zaspokajających potrzeby obywateli, a ich identyfikacja, a następnie stworzenie sieci współzależnych podmiotów publicznych i prywatnych, które te usługi zaspokoją najlepiej;
- decentralizacja i deregulacja – tradycyjne scentralizowane i biurokratyczne rozwiązania są zbyt skostniałe, by umożliwić nowym menedżerom zarządzanie nastawione na wyniki oraz dobro klienta. Dbanie o konkurencyjność wymaga stałego przeorganizowywania zasobów. Wymaga to jednak większej swobody w korzystaniu z nich;
- przedsiębiorczość – pracownikom administracji publicznej należy stworzyć warunki i możliwość zgłaszania i realizacji inicjatyw oraz twórczego podejścia do napotykanym problemów. To oni są w rzeczywistości najbliższymi klientami i są w stanie poprawnie zidentyfikować ich potrzeby. Obecnie

zarówno pracownicy, jak i menedżerowie są wysoko wykwalifikowanymi ludźmi, którym należy stworzyć swobodę działania. „Uwolnienie” kierownictwa sprawi, iż lepiej będą służyli swoim klientom;

- prorynkowe nastawienie – czyli nastawienie na koszty świadczonych usług. Wszystkie z powyżej wymienionych zasad prowadzą do lepszego, trafniejszego, ale również efektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. Efektem nowego sposobu zarządzania powinny być taniej i lepiej świadczone usługi;
- kultura organizacyjna – charakteryzująca się przedsiębiorczą postawą kierowników oraz umożliwiającą elastyczność, innowacyjność, rozwiązywanie problemów i przedsiębiorczość;
- apolityczność – mimo że podejście to znane jest już od dawna, wymaga jednak odświeżenia. Administracja publiczna powinna być rozliczana za wyniki poprzez wybory konsumenckie, a nie obywatelskie.

Rola sektora publicznego systematycznie rośnie i stanowi obecnie znaczną część każdej z rozwiniętych gospodarek rynkowych. Podkreśla się, że administracja publiczna staje się jednym z czynników determinujących rozwój społeczno-gospodarczy swoich regionów i społeczeństw (Kleer, 2005). Od połowy lat 70. ubiegłego wieku rozmiar i zakres władzy państwowej rosły systematycznie, czego efektem jest obecnie stale powiększający się strumień środków publicznych służących zaspokajaniu potrzeb społecznych uznawanych za istotne dla rozwoju państwa (Fukuyama, 2005, s. 17–22). Znaczenia nabiera zatem nowe podejście do zarządzania tym sektorem. Zwiększanie środków publicznych może w pewnym momencie doprowadzić do spowolnienia gospodarek. Należy więc szukać rozwiązań umożliwiających zapewnienie współczesnych potrzeb społecznych w tańszy, lepszy i bardziej efektywny sposób. Tradycyjne Weberowskie podejście powinno być, jeśli nie zastąpione, to przynajmniej poszerzone o przedsiębiorczość.

Współczesne kierunki rozwoju teorii przedsiębiorczości coraz wyraźniej abstrahują od kategorii zysku, który paradoksalnie jest i był jedną z podstawowych i kluczowych przesłanek działalności przedsiębiorczej. Stwierdzenie to dotyczy już nawet intraprzsiębiorczości czy przedsiębiorczości instytucjonalnej, gdyż zysk, a szerzej – zasadnicze korzyści ekonomiczne – otrzymuje wcale nie ten, kto zachowuje się przedsiębiorczo, ale ten, kto jest właścicielem, udziałowcem, akcjonariuszem itp. Jak zauważa Z. Barczyk, historycznie termin „przedsiębiorca” odnosi się do osób, które potrafią dobre idee przedłożyć na zyskowny biznes (Barczyk, 2001, s. 144–149). Obecnie jednak wielu autorów zgadza się, że przedsiębiorczość może występować we wszystkich typach organizacji, również tych niekomercyjnych (por.: Gruszecki, 2002;

Piasecki, 1998; Kraśnicka, 2002). Współcześnie mówi się bowiem o przedsiębiorczości pozagospodarczej, pozaekonomicznej, charakteryzującej jednostki gospodarki publicznej, organizacje non profit czy o przedsiębiorczości społecznej.

Trafnie jednak spostrzega B. Piasecki, że w przypadku sektora publicznego takie założenie wymaga skoncentrowania rozważań wokół konkurencji zamiast wokół zysku (Piasecki, 1998, s. 41–42). Przedsiębiorczość jest wtedy procesem tworzenia nowych wartości poprzez zastosowanie niepowtarzalnej kombinacji zasobów i czynników produkcji, zestawionych w celu osiągnięcia nowych rezultatów (Stevenson i Jarillo, 1990).

Genezy powstania koncepcji przedsiębiorczości w gospodarce publicznej można upatrywać w reformach lat 80., a następnie 90., które przeprowadzane były w sektorze publicznym przede wszystkim w Wielkiej Brytanii oraz Stanach Zjednoczonych. Stanowiły one odpowiedź na zmianę kursu w polityce wewnętrznej tych państw w kierunku neoliberalnym (Gaebler i Osborne, 1992). Chodziło wówczas o uruchomienie również w tym sektorze gospodarki mechanizmów rynkowych oraz podniesienie efektywności jego funkcjonowania; towarzyszyła temu procesowi prywatyzacja wielu jednostek, dotychczas należących do sektora publicznego.

Za przejawy przedsiębiorczości w sektorze publicznym można uznać:

- zmianę orientacji z funkcjonowania typu biurokratycznego na rzecz rozwijania systemów i działań właściwych przedsiębiorstwom;
- poddawanie sprawdzianom konkurencyjności wszystkich rodzajów realizowanej działalności, nie tylko usług na styku z odbiorcą finalnym;
- przeorientowanie podejścia polegającego na koncentrowaniu się jednostki sektora publicznego na własnej działalności na rzecz skupienia głównej uwagi na odbiorcach i rezultatach;
- zmianę roli jednostki gospodarki publicznej jako producenta (usługodawcy) – monopolisty na podmiot zamawiający usługi na konkurencyjnym rynku;
- kształtowanie nowych form partnerstwa, aliansów oraz sieci;
- współpracę i partnerstwo w obszarach dotychczasowej monopolistycznej działalności jednostek gospodarki publicznej (Barczyk, 2001, s. 144–149).

Na podstawie dość ogólnej definicji przedsiębiorczości, stworzonej przez H. Stevensona i L. Jarillo, Z. Barczyk określa przedsiębiorczość sektora publicznego jako „proces tworzenia (dodawania) wartości dla obywatela i społeczności (użytkowników usług publicznych) drogą nierutynowej (czy nawet unikalnej) mobilizacji i kombinacji zasobów, będących zarówno w gestii publicznej, społecznej, jak i prywatnej (a więc będących poza bezpo-

średnią kontrolą aktorów publicznych), a użytkowanych tak, by wychwycić i wykorzystać nowe okazje do polepszenia oferty (standardów, profilu, zakresu) usług” (Barczyk, 2001, s. 144–149).

Taka definicja pokazuje, że przedsiębiorczość publiczna ma wiele wspólnego z intraprzsiębiorczością, gdyż oba te zjawiska występują w dużych, często zhierarchizowanych i sformalizowanych organizacjach. T. Kraśnicka dodaje, że organizacje te charakteryzuje również wąska specjalizacja i sztywne zasady finansowania, tak więc warunki prowadzenia działań przedsiębiorczych są tu podobne (Kraśnicka, 2002, s. 158 i nast.). Również w obu wypadkach istnieje niski poziom ponoszonego ryzyka, zwłaszcza jeśli chodzi o ryzyko finansowe.

Zasadnicza różnica wynika natomiast z przesłanek i celów działań przedsiębiorczych. Różnice te zestawiono w tabeli 1.

Jak widać z powyższego porównania, w jednostkach gospodarki publicznej panują znacznie mniej korzystne warunki, do kształtowania po-

Tabela 1. Różnice w uwarunkowaniach i celach intraprzsiębiorczości a przedsiębiorczości w jednostkach gospodarki publicznej

Obszar	Przedsiębiorczość wewnętrzna	Przedsiębiorczość w jednostkach gospodarki publicznej
Wpływy zewnętrzne	Zasadnicza presja ze strony otoczenia ekonomicznego, konkurencji oraz klientów i dostawców	Podleganie wpływom politycznym, społecznym, grupom nacisku; konieczność znajdowania kompromisów pomiędzy realizacją interesów różnych grup społecznych
Rynek, konkurencja	Zależna od gałęzi gospodarki i obszaru rynku, niszy rynkowej	Brak weryfikacji działań przez rynek
Ocena działalności	Określana np. poziomem dochodów, wskaźnikami powiązаныmi z wynikiem finansowym, wzrostem wartości przedsiębiorstwa; kryteria mierzalne	Brak oceny związanej z wynikiem finansowym; kryteria niemierzalne
Źródła finansowania, zasobów	Fundusze własne przedsiębiorstwa, zyski z lat ubiegłych, zewnętrzne źródła finansowania (kredyty, pożyczki itp.)	Budżetowe i pozabudżetowe: środki zakumulowane, kredyty komercyjne itp.
Klienci	Grupy docelowe	Trudni do zidentyfikowania
Stymulowanie działań przedsiębiorczych	Poprzez kulturę organizacyjną, system motywacyjny	Brak systemów motywacyjnych promujących przedsiębiorczość; kultura organizacyjna w ograniczonym stopniu

Źródło: opracowanie własne.

staw przedsiębiorczych, co nie wyklucza jednak sytuacji, w których niektóre jednostki gospodarki publicznej są bardziej przedsiębiorcze niż niejedna firma.

Przedsiębiorczość menedżerów

Zarządzanie instytucją publiczną różni się znacznie od zarządzania organizacją w sektorze prywatnym. Nie zmienia to jednak faktu, że w obu przypadkach czołową rolę odgrywają menedżerowie. Oni decydują bowiem o efektywności zarządzanej organizacji, jak również odbiorze społecznym jej wyników (Frąckiewicz-Wronka, 2007, s. 134–135; 142).

Pojęcie menedżera z przedsiębiorczością powiązał już na początku XX wieku T. Veblen. W wydanej w 1904 roku pracy pt. *Teoria przedsiębiorstwa* zauważył, że w szybko zmieniającym się świecie gospodarczym rola wiedzy, zdolności kierowania i organizacji niebotycznie wzrastają (Frąckiewicz-Wronka, 2007, s. 134–135; 142). Miejsce przedsiębiorcy-właściciela zajmuje dziś menedżer, który wypowiada walkę tradycjom i nawykom. Veblen przewidywał, jak się okazuje słusznie, że w przyszłości znaczenie menedżerów w rozwoju gospodarczym przyćmi rolę, jaką dotychczas odgrywali właściciele. Wiedza i umiejętność zarządzania w istocie stają się podstawą przedsiębiorczych działań.

Innym współczesnym propagatorem przedsiębiorczości jest M. Crozier, według którego działania przedsiębiorcze wiążą się ze sztuką kalkulacji, ale „kalkulacji dokonywanych kompleksowo z uwzględnieniem otwartości systemu, niepewności i wielości parametrów” (Haber, 1996, s. 11). W tym rozumieniu dobrze przeprowadzona kalkulacja zmniejsza stopień ryzyka w podjętej działalności gospodarczej. Wyjaśnia nowy obszar przedsiębiorczości menedżerów, jakim jest kreowanie wzrostu wartości firmy. Cel w postaci krótkookresowego zysku zastępowany jest długookresowym, stabilnym wzrostem wartości firmy. Dzieje się tak ze względu na zmiany występujące w sferze rynków kapitałowych. Coraz więcej przedsiębiorstw, szczególnie tych dużych, przybiera formę spółek akcyjnych, stając się własnością bardzo wielu właścicieli. Wśród nich są również instytucje finansowe skupiające bądź zarządzające kapitałami jeszcze większej liczby podmiotów. Ich celem jest stały, stabilny zysk, który realizują poprzez grę na rynkach kapitałowych. Stały, stabilny rozwój przedsiębiorstw jest podstawą wzrostu wartości firmy, a rola menedżerów w tym procesie jest ogromna.

Skutkuje to wzrostem niezależności klasy menedżerskiej, która jednocześnie jest coraz mniej dyscyplinowana przez aktywnych właścicieli. Już

Schumpeter w swym dziele *Kapitalizm, socjalizm, demokracja* ostrzegał przed skutkami takiego zjawiska. Funkcję przedsiębiorców zaczynają pełnić anonimowe zespoły. Powoduje to coraz większy dystans właścicieli do prowadzonej działalności, przez co osłabieniu ulega presja na bardziej dynamiczną i innowacyjną działalność (Schumpeter, 1942). Tłumaczone jest to obecnie dwoma wzajemnie sprzecznymi tendencjami: osłabieniem kontroli właściciela nad korporacją na rzecz menedżera, z drugiej zaś strony – zwiększeniem roli kontrolnej inwestorów instytucjonalnych i rynków kapitałowych (Gruszecki, 2002, s. 174). Ale podobną sytuację mamy również w sektorze publicznym, gdzie trudno mówić o właścicielu, gdy jest nim Państwo.

Zachowania firm kierowanych przez menedżerów doprowadziły specjalistów do wyłonienia teorii tzw. celów menedżerskich, które są sprzeczne z zasadą maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa (Gruszecki, 1994, s. 39, 43). Dlatego też tak dużego znaczenia nabiera opisana na początku koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego.

Analizując prace Druckera, zauważamy jego szacunek do roli menedżerów w gospodarce publicznej. Wynika on ze świadomości, że spotykają się oni z zadaniami jeszcze trudniejszymi niż ich biznesowi odpowiednicy (Gazell, 2000). Są jednocześnie niżej uposażani i słabiej motywowani.

Przedsiębiorczość współczesnego menedżera wyraża się poprzez umiejętność formułowania strategii działania, innowacyjność oraz wykorzystywanie nadarzających się okazji (Wachowiak, 2007, s. 148). Uwzględniając specyfikę organizacji publicznych, zauważono, że oprócz klasycznych ról kierowniczych menedżer nowoczesnej administracji publicznej powinien realizować pięć dodatkowych, nie mniej istotnych zadań. Są nimi (Supernat, 2003):

- tworzenie konsensusu – rolą kierownika jest zapoznanie się ze wszystkimi argumentami różnych grup interesu oraz wypracowanie rozwiązania zapewniającego spełnienie tych potrzeb;
- popularyzowanie spraw lokalnych – czyli poinformowanie i nauczenie społeczności lokalnej, na czym polegają główne aspekty i uwarunkowania jej funkcjonowania;
- interpretowanie wartości lokalnych – rolą kierownika jest zidentyfikowanie istotnych wartości charakteryzujących całą społeczność lokalną;
- wzór etycznego postępowania – jako oddziaływanie przykładem własnym w obszarze etyki i sprawiedliwości w celu umocnienia wiarygodności instytucji publicznej;
- sprawowanie współwykonawstwa władzy lokalnej – gdyż tylko dzięki dzieleniu się władzą z innymi kierownikami ma możliwość pełnej identyfikacji potrzeb lokalnej społeczności.

Proces przedsiębiorczy

Zrozumienie procesu przedsiębiorczego jest podstawą i kluczem do znalezienia rzeczywistych czynników determinujących przedsiębiorczość menedżerów. W analizie tego zjawiska oprócz nauk o zarządzaniu pomocne będą również dziedziny pokrewne, takie jak psychologia czy socjologia. Ukazywanie zjawiska przedsiębiorczości wymaga szerszego podejścia. W.B. Gartner analizuje przedsiębiorczość z punktu widzenia (Kraśnicka, 2002, s. 158 i nast.):

- 1) podmiotu (czyli przedsiębiorcy),
- 2) środowiska,
- 3) organizacji,
- 4) procesu.

Wszystkie łączy szereg relacji, a od efektywności ich kompilacji zależą ewentualne działania przedsiębiorcze.

Według L. Habera „działania przedsiębiorcze” to (Haber, 1996):

- występują wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z niekonwencjonalnym rozwiązywaniem problemów ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych i pracowniczych, związanych z zakładaniem, prowadzeniem i posiadaniem własnej firmy;
- związane są z koniecznością podejmowania samodzielnych, odpowiedzialnych i nierutynowych decyzji, uwzględniających całokształt parametrów bliższego i dalszego otoczenia, w którym ma być (czy jest) prowadzona działalność gospodarcza;
- muszą uwzględniać pewien stopień niepewności i ryzyka co do powodzenia założonego celu danego przedsięwzięcia. Istotna jest jego minimalizacja poprzez jakość i ilość dostępnych i posiadanych informacji o zjawiskach gospodarczych, politycznych, prawnych, podatkowych, celnych itp.;
- z reguły muszą zakładać powodzenie podjętych zmian w postaci nadwyżki uzyskanych efektów w stosunku do poniesionych nakładów-kosztów – wówczas związane jest to z sukcesem, czyli zyskiem, ale należy mieć również na uwadze własną odpowiedzialność z tytułu niepowodzenia podjętego przedsięwzięcia i wynikających stąd strat w stosunku do zainwestowanego kapitału.

Współcześnie obserwuje się przeskok w ujmowaniu przedmiotu badań nad przedsiębiorczością od przedsiębiorców (ludzi) do działań przedsiębiorczych (procesów). Przedsiębiorczość leży w części wspólnej takich zbiorów wieloczynnikowych jak pomysły, osobowość, zasoby (Klimek i Raich, 1999, s. 199–201). R. Griffin twierdzi, że „przedsiębiorczość jest procesem organizowania i pro-

wadzenia działalności gospodarczej i związanego z nią ryzyka” (Griffin, 1997, s. 730). Tak rozumiana przedsiębiorczość to szereg następujących po sobie faz, który rozpoczyna się od identyfikacji problemu, przez zastosowanie innowacji, następnie motywacji, po realizację i ocenę efektów działania.

Przedsiębiorczość w postaci procesów najczęściej postrzega się jako proces (Kraśnicka, 2002, s. 158 i nast.):

- 1) tworzenia bogactwa;
- 2) tworzenia przedsiębiorstwa;
- 3) kreowania innowacji;
- 4) wprowadzania zmian;
- 5) kreowania nowych miejsc pracy;
- 6) kreowania nowych wartości;
- 7) wzrostu przedsiębiorstwa;
- 8) wzrostu gospodarczego;
- 9) wykorzystywania nadarżających się okazji.

Potwierdza to obszerność zagadnień, jakie obejmuje to zjawisko. Jego wieloaspektowość często łatwiej opisać w odniesieniu do efektów niż samej istoty działania. Efektami przedsiębiorczości są bowiem produkt, usługa, doświadczenie, ale także pieniądze i zespół zdolny do produkcji i wypełniania obietnic (Klimek i Raich, 1999, s. 199–201). Jednym z ważniejszych efektów jest również poprawa pozycji konkurencyjnej.

Odkryciem przyczyn powstawania wyżej wymienionych efektów zajmuje się również w swych badaniach Jan D. Antoszkiewicz. Najbardziej widoczna i łatwa do zidentyfikowania jest wiedza o ekonomii, prawie, zarządzaniu czy systemach wspomagania przedsiębiorczości. Antoszkiewicz uważa jednak, że przedsiębiorczość niesie ze sobą również jakiś ukryty wymiar. Przedsiębiorczość jest nie tylko wiedzą, ale także kompilacją pomysłów, działania oraz energii wewnętrznej osoby przedsiębiorczej. Jednak aby powstało działanie przedsiębiorcze, dynamicznego charakteru muszą nabrać potencjały takie jak inspiracja, wizja, kreatywność, skłonność do ryzyka i autokonsulting. Aby osiągnąć wynik, w procesie przedsiębiorczym nie wystarczy tylko wiedza. Służy ona za zasób, z którego rodzą się określone pomysły. Powstała w ten sposób wizja działalności przedsiębiorczej musi przerodzić się w działanie. Aby to działanie mogło mieć trwały charakter i przełożyć się na organizację, przedsiębiorca powinien dodatkowo energetyzować swoje otoczenie. Wiara w sukces, witalność, przywództwo, automotywacja oraz motywowanie wpływają pozytywnie zarówno na pracowników, jak i na klientów. Energia, jaką wnosi przedsiębiorca we wprowadzenie czegoś nowego oraz utrwalenie działań, pozwala na osiągnięcie dzięki temu wyniku (Antoszkiewicz, 2003, s. 11–16).

Przedsiębiorczość zaczyna być traktowana jako forma efektywnego zarządzania, nakierowanego na tworzenie bogactwa z wykorzystaniem przedsięwzięć innowacyjnych o dużym potencjale rozwojowym i ukierunkowaniu strategicznym (Bratnicki, 2002, s. 24). Przedsiębiorczość organizacji staje się jednym z jej kluczowych czynników determinujących jej dalsze przetrwanie i rozwój.

Ale jak ten proces przenieść na grunt organizacji publicznej? Próba aktywizacji menedżerów gospodarki publicznej w kierunku działań przedsiębiorczych jest opisana w kolejnym podrozdziale.

Aktywizacja menedżerów administracji publicznej – wizje organizacji w 2036 roku

Kształtowanie przedsiębiorczości ograniczone tylko do przekazywania wiedzy w dużym stopniu zawęża zakres poznania tego zjawiska. Dzieje się tak szczególnie w przypadku, gdy chcemy wykreować działania przedsiębiorcze, sama wiedza teoretyczna jest tylko jednym z elementów procesu. Przyjęta w warunkach akademickich forma wykładów w tym przypadku okazuje się mało przydatna. Jest ona oczywiście bardzo ważna w początkowych etapach edukacji, gdy przyswajana jest wiedza z określonych zakresów ekonomii i zarządzania, jednak gdy chcemy sprawić, by wiedza ta przekształciła się w konkretne działania, należy kontynuować edukację w postaci warsztatów.

Jedną z takich prób był przeprowadzony dla menedżerów pochodzących z instytucji publicznych trening przedsiębiorczości przeprowadzony w Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Badaniu poddano 23 uczestników kursu doskonalącego dla menedżerów, którzy zostali delegowani przez takie organizacje i instytucje jak: MOŚ, MSP, MRR, MEN, MS, MG, MSZ, Kancelaria Prezydenta, UKIE, UKE, ULC, URR, RD, IJHARS, WETGIW, Urzędy Wojewódzkie. Ze względu na utrzymanie anonimowości respondentów (mała grupa), termin kursu nie został upubliczniony.

Badanie miało charakter eksperymentu w zakresie wywoływania postaw przedsiębiorczych oraz analizy przypadku w obszarze identyfikowania czynników motywujących do podejmowania działań przedsiębiorczych.

Trening opierał się na założeniu, że dla wywołania przedsiębiorczości poza wiedzą merytoryczną potrzebne jest działanie. Uznano, iż prawdopodobieństwo (i chęć) podjęcia ryzyka działalności przedsiębiorczej przez słuchacza wzrośnie, jeśli zaktywizuje się jego zdolności: analityczno-dedukcyjne, abstrakcyjnego myślenia, wizjonerskie, współpracy w zespole oraz przywódcze.

Zastosowano również metodę tworzenia wizji, zważywszy na fakt, iż umiejętność określania przyszłych potrzeb swoich klientów jest kluczowa w przedsiębiorczości (szerzej o metodzie: Antoszkiewicz, 1998, s. 241–267). Tworzenie wizji oprócz określenia stanu docelowego, definiuje również okresy przejściowe, które stają się swoistym programem dojścia do pożądaných efektów. Rok docelowy musi być jednak określony na tyle daleko, by bieżące problemy nie przytłumiły rzeczywistego obrazu zmian w danym sektorze. Przykładowa pełna wizja jest zaprezentowana w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowa wizja administracji publicznej w 2036 roku

Rok	Wizja
2036	Wszystko można załatwić, nie pojawiając się w urzędzie. Urzędy ze sobą współpracują i nie potrzeba tych samych informacji w różnych miejscach. Biurokracja jest niewidoczna dla obywatela.
2029	W urzędach wdrożone zostały jednolite procedury i standardy. Istnieją możliwości coraz większej redukcji i uproszczenia procedur.
2022	W administracji zostały wdrożone efektywne metody zarządzania pozwalające na identyfikację i eliminację problemów. Istnieje zarys ujednoczenia standardów i procedur.
2015	Pojawił się centralny program rozwijania jednolitych norm, standardów i procedur. Ktoś postanowił go wdrożyć.

Źródło: materiały zebrane podczas warsztatu.

W kontekście planowania zmian w administracji istotne jest, jakie przyszłe potrzeby oraz obrazy organizacji administracji państwowej identyfikują jej menedżerowie. W tabeli 3 zawarte są opisy przedstawione przez uczestników szkolenia.

Metoda ta – poprzez uświadomienie pewnych trendów – wpływa na indywidualne postawy uczestników. Jednocześnie – jako *case study* – pozwoliła na zidentyfikowanie celów, jakie respondenci mogą realizować w zakresie organizacji realizacji usług w swoich instytucjach.

W ramach heurystycznej części treningu wypracowano również pomysły, jak zachęcić menedżerów administracji publicznej do działań przedsiębiorczych. Jest to wartościowe tym bardziej, że pomysły opracowane zostały właśnie przez menedżerów administracji publicznej. Najciekawsze z nich to (zapis oryginalny):

- Spowodować, że będą w większym stopniu utożsamiać się z organizacją.
- Pokazywać pozytywne efekty przedsiębiorczej postawy menedżerów.
- Swoboda w podejmowaniu decyzji.

Tabela 3. Wizje administracji publicznej w 2036 roku

Wizja 2036
Wszystko można załatwić, nie pojawiając się w urzędzie. Urzędy ze sobą współpracują i nie potrzeba tych samych informacji w różnych miejscach. Biurokracja jest niewidoczna dla obywatela.
Globalne rozwiązania. Rejonizacja administracji poszczególnych państw (centralizacja w Europie). Wspólne prawo, zasady działania, języki komunikacji, powszechna znajomość języków obcych, możliwość automatycznego tłumaczenia.
Urzędy nowe, zadbane, ludzie uśmiechnięci, zadowoleni z życia, wszystko poukładane, stały się rozwinięte pod względem technicznym i informacyjnym.
Dostęp do administracji on-line. Proste decyzje wykonywane automatycznie. Tylko autoryzacja. Coś w kształcie sztucznej inteligencji BOK.
Adekwatne uposażenia wszystkich pracowników administracji. Likwidacja „ciągłot” korupcyjnych. Zintegrowane i kompetentne niewielkie instytucje administracyjne.
Minimum osób obsługi (pusto).
Brak bezpośredniego kontaktu z petentem. Komunikacja elektroniczna. Minimalizacja liczby pracowników.
Otwarte drzwi w budynkach, każdy pracownik (obsługuje) rozmawia z klientem indywidualnie. Klient sam szuka informacji o tym, czego potrzebuje. Mały budynek. Szczerość i otwartość obywateli i urzędników. Prostota przepisów.
Czyste, puste, ascetyczne biura, mało ludzi, dużo światła. Prawdziwa e-administracja, superserwer, decyzje generowane on-line, miła atmosfera, muzyka relaksacyjna w Biurze Obsługi Klienta.
Elektroniczna kontrola i obsługa ludności. System komputerowy pełniący funkcje administracji.
Mniejsza, sprawniejsza, skonsolidowana i tańsza administracja.
Gubernator UE na Polskę podpisał ustawę Sejmiku Polskiego dot. likwidacji administracji centralnej w Polsce.
Jest ciszej i wolniej. Jest tylko kilka urzędów. Nie ma biurokracji bo wszystko można załatwić z urzędzenia, które każdy nosi przy sobie (połączenie komunikatora, osobistego trenera, doradcy).
KSAP lepszy od francuskiej ENA.
Urzędnicy w kolorowych swobodnych ubraniach. Nowoczesne budynki. Zasoby do pracy zapewnione przez prywatne firmy. W drzwiach kamerdyner. W rękach palmtopy. Bardzo jasne, przestronne pomieszczenia. Mało ludzi, luźno. Delikatna muzyka w tle. Brak pośpiechu. Spokój i ludzie uśmiechnięci.

Źródło: materiały zebrane podczas treningu (zapis oryginalny).

- Zorganizować system praktyk w firmach.
- Konkretyzacja celów.
- Słuchanie podwładnych – szansa na pomysły usprawniające funkcjonowanie organizacji.
- Nowy system nagradzania – uzależnienie zysków indywidualnych (nagród, premii) od wyniku instytucji.
- Pozytywna atmosfera w miejscu pracy.
- Programy wymiany międzynarodowej menedżerów administracji.
- Dopuścić możliwość współtworzenia strategii przez menedżerów administracji.
- Umożliwić tworzenie grup osób zainteresowanych problemem.
- Publikować osiągnięcia w sieciach korporacyjnych.
- Dać możliwość zbudowania własnego zespołu.
- Pozwolić ponosić konsekwencje swoich decyzji.
- Pokazać jaką przedsiębiorczość daje oszczędność czasu.
- Nie budować systemu zbyt ograniczonego procedurami.
- Stworzyć wizję i misję urzędu.

Oczywiście powyższe wyniki przedstawiają poglądy tylko jednej grupy respondentów i nie uprawniają do uogólnień. Jednak sama analiza tego przypadku pozwala na zauważenie czynników umożliwiających zwiększenie przedsiębiorczości w tych organizacjach.

Zastosowanie aktywnej formy kształcenia przedsiębiorczości przynosi efekty w postaci aktywnego i pozytywnego podejścia do zmian. Wypracowane rozwiązania są jednocześnie pomysłami na przyszłość, ale również elementem procesu zrozumienia swojej roli oraz potrzeb otoczenia, czyli obszarów, w których powinno pojawić się przedsiębiorcze działanie kierujących administracją. Motywacja jest zaś kluczem do sukcesu w tym obszarze.

Zakończenie

Aktywizacja menedżerów i liderów gospodarki regionalnej i lokalnej staje się jednym z czynników gwarantujących poprawę efektywności realizowania szeroko rozumianych usług publicznych. Rozwój przedsiębiorczości w instytucjach publicznych, jako element Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management), jest wywołany przez zmiany płynące z rynku. Zauważamy stale wzrastającą konkurencję regionów. Podobnie jak w sektorze prywatnym jednostki samorządu terytorialnego zaczynają konkurować zarówno o zasoby, jak i o klienta (społeczeństwo i inwestorów). Wiąże się to nie tylko

z umiejętnością zarządzania, ale również z przedsiębiorczą postawą menedżerów zarządzających instytucjami publicznymi.

Rola sektora publicznego systematycznie rośnie i stanowi obecnie znaczną część każdej z rozwiniętych gospodarek rynkowych. Podkreśla się, że administracja publiczna staje się jednym z czynników determinujących rozwój społeczno-gospodarczy swoich regionów i społeczeństw. Znaczenia nabiera zatem nowe podejście do zarządzania tym sektorem. Niebagatelną rolę odgrywa w tym przypadku przedsiębiorczość. Współczesne kierunki rozwoju teorii przedsiębiorczości coraz wyraźniej abstrahują kategorii zysku i w przypadku sektora publicznego czy organizacji non profit rozważania koncentrują się wokół konkurencji. Przedsiębiorczość współczesnego menedżera wyraża się poprzez umiejętność formułowania strategii działania, innowacyjność oraz wykorzystywanie nadarzających się okazji. Uwzględniając specyfikę organizacji publicznych, zauważono, że oprócz odgrywania klasycznych ról kierowniczych menedżer nowoczesnej administracji publicznej powinien realizować pięć dodatkowych zadań: tworzenie konsensusu, popularyzowanie spraw lokalnych, interpretowanie wartości lokalnych, wzór etycznego postępowania, dzielenie się władzą lokalną.

W opracowaniu przedstawiono również wyniki analizy przypadku w postaci wizji administracji publicznej na 2036 r. stanowiących z jednej strony element kształtowania postaw przedsiębiorczych menedżerów administracji publicznej, z drugiej zaś identyfikacji przyszłych potrzeb oraz obrazów organizacji administracji państwowej. Zidentyfikowano również pomysły motywujące menedżerów z grupy badawczej do działań przedsiębiorczych.

Bibliografia

- Antoszkiewicz, J. (1998). *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*. Warszawa: Poltext.
- Antoszkiewicz, J. (2003) Rozwijanie przedsiębiorczości – wybrane koncepcje. W: K. Piech, Kulikowski M. (red.), *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Barczyk, Z. (2001). *Ewolucja przedsiębiorczego podejścia do samorządności lokalnej w dobie postępującej globalizacji, Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwo*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bratnicki, M. (2002). *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Dunsire, A. (1995). Administrative Theory In the 1980s: A Viewpoint. *Public Administration*, 17.
- Frąckiewicz-Wronka, A. (2007). Organizacja publiczna jako środowisko pracy menedżera, W: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Fukuyama, F. (2005). *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gaebler, T.A. i Osborne, D. (1992). *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Poznań: Media Rodzina.
- Gazell, J.A. (2000). Drucker on effective public management. *Journal of Management History*, 6(1), 48–62.
- Giersch, H. (1984). The Age of Schumpeter. *American Economic Review*, 2, 103–108.
- Griffin, R.W. (1997). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gruszecki, T. (1994). *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. Warszawa: CEDOR.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haber, L.H. (1996). *Działania przedsiębiorcze w biznesie*, W: *Przedsiębiorczość i rynek. Prace Naukowe Profesjonalnej Szkoły Biznesu – Szkoły Wyższej w Krakowie*, 1.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. i Morris, M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10–17.
- Kleer, J. (2005). Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny. W: J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*. Warszawa: CeDeWu.
- Klimek, J. i Raich, M. (1999). *Sztuka przedsiębiorczości*. Racibórz: Bartex s.c.
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Piasecki, B. (1998). *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York.
- Stevenson, H. i Jarillo, L. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11.
- Supernat, J. (2003). Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management. *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku*, 2, 28–46.
- Wachowiak, P. (2007). Przedsiębiorczość – cecha profesjonalnego menedżera. W: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

4

MONIKA KULIKOWSKA-PAWLAK*

Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna: mediująca rola nastawienia przedsiębiorczego¹

Streszczenie

Nastawienie przedsiębiorcze jest coraz szerzej uznawanym w naukach o zarządzaniu konstruktem, któremu brakuje jednak konceptualnej przejrzystości i wiarygodnej skali pomiaru. Dążąc do zmniejszenia tej luki, zbudowano sposób pomiaru nastawienia przedsiębiorczego oparty na skali obejmującej dwa wymiary: orientację przedsiębiorczą i przedsiębiorczy umysł. Analizując dane pozyskane ze 158 małych i średnich polskich przedsiębiorstw, potwierdzono hipotetyczną mediującą rolę nastawienia przedsiębiorczego w zależności zachodzącej pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną.

Słowa kluczowe: politykowanie organizacyjne, przedsiębiorczość organizacyjna, nastawienie przedsiębiorcze, opracowanie skali pomiaru

Organizational Politics and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Entrepreneurial Attitude

Summary

Entrepreneurial attitude is widely recognized as an important profoundly underinvestigated, construct that lacks conceptual clarity and valid measurement. To address this lack conducted study that establish the psychometric properties of entrepreneurial attitude scale which contains two dimensions: entrepreneurial orientation and entrepreneurial mind. With the sample of 158 Polish SME's, we offer tested for the main effect of organizational politics on corporate entrepreneurship. I also examined the mediating influence of entrepreneurial attitude in the organizational

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, e-mail: monika.kulikowska@ue.katowice.pl.

¹ Artykuł został przygotowany w ramach projektu pt.: *Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00673.

politics – corporate entrepreneurship relationships. Results provided good support for proposed hypothesis.

Keywords: organizational politics, corporate entrepreneurship, entrepreneurial attitude, scale development

JEL: M00

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest zweryfikowanie mediującej roli nastawienia przedsiębiorczego. Realizując to zamierzenie, przebadano 158 polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Badania te pozwoliły wykazać pośredniczącą rolę nastawienia przedsiębiorczego. W szczególności zidentyfikowano dwa formatywne wymiary nastawienia przedsiębiorczego, czyli orientację przedsiębiorczą i przedsiębiorczy umysł. Skonkretyzowano też wzajemne związki między rozpatrywanymi zmiennymi polegające na tym, że zarówno orientacja przedsiębiorcza, jak i przedsiębiorczy umysł pełnią funkcje pośredniczące w zależnościach pomiędzy dominującą koalicją a przedsiębiorczością organizacyjną, a także między natężeniem zachowań politycznych i przedsiębiorczością organizacyjną.

Teoria i hipotezy badawcze

Na politykowanie organizacyjne można spojrzeć z różnych punktów widzenia. Koncepcja archetypów podpowiada, że cztery kluczowe relacje wiążą ten proces z planowaniem, uczeniem się, improwizacją i przedsiębiorczością (Kulikowska-Pawlak, 2014). Wyodrębnienie czterech podstawowych konstruktów – typów idealnych: planistycznego, uczącego się, improwizacyjnego oraz przedsiębiorczego politykowania organizacyjnego pozwala na tworzenie różnych konfiguracji organizacyjnych, z których każda prowadzi do wysokiej strategicznej efektywności. W dalszej części opracowania uwaga zostanie skoncentrowana na związkach pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością.

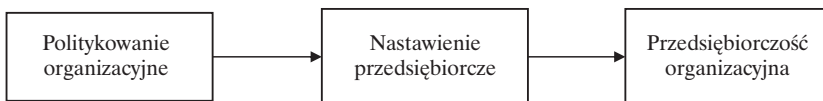
Przedsiębiorcze idee są kluczowym składnikiem przedsiębiorczości organizacyjnej. Z kolei lobbowanie stanowi niezmiernie ważny aspekt politykowania organizacyjnego. Idąc dalej tym tokiem myślenia, można hipotetycznie założyć występowanie zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym,

a przedsiębiorczością organizacyjną w wymiarze pojawiających się efektów organizacyjnych, takich jak podejmowanie nowych śmiałych przedsięwzięć, czy też odnowa strategiczna. Dalsze argumenty na rzecz scharakteryzowanego związku podaje koncepcja etiologii politykowania organizacyjnego (Prasad, 1993).

Zgodnie z tą koncepcją politykowanie organizacyjne jest ważnym aspektem przedsiębiorczości organizacyjnej. Uczestnicy organizacji, biorący udział w tym procesie, odkrywają i wykorzystują szanse, starając się zapewnić społeczne poparcie dla podejmowania nowych, śmiałych przedsięwzięć. Działają zazwyczaj w obrębie struktur biurokratycznych, stosując wielorakie techniki wpływania na innych uczestników organizacji (np. przekonywanie czy rozwiązywanie konfliktów). Przyjmując, że organizacje są politycznymi koalicjami, wewnątrzni przedsiębiorcy są zmuszeni do negocjowania, szukania kompromisów i wykorzystywania osobistych powiązań, zwłaszcza w okolicznościach niepewności oraz odmiennych preferencji co do wyborów strategicznych. Skutkiem tego przedsiębiorczość organizacyjna jest przepełniona budowaniem koalicji, lobowaniem i różnego typu manewrowaniem w przestrzeni społecznych sieci organizacji.

W zbiorze zdolności politykowania organizacyjnego pojmowanych w kategoriach czynników granicznych zasadne jest wyodrębnienie nastawienia strategicznego znajdującego wyraz w mechanizmach selekcji inicjatyw strategicznych, takich jak: zamierzenie strategiczne, czujność wobec nadarżających się szans, zakreślanie i przestrzeganie granic domeny strategicznej czy też analiza strategiczna. Ważnym dopełnieniem nastawienia strategicznego jest nastawienie przedsiębiorcze – mechanizm elastyczności strategicznej obejmujący orientację przedsiębiorczą i umysł przedsiębiorczy, co obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Nastawienie przedsiębiorcze obejmuje dwa główne wymiary: orientację przedsiębiorczą i przedsiębiorczy umysł. W początkowym okresie badań Mintzberg (1973) odkrył przedsiębiorczy sposób tworzenia strategii, charakteryzujący się proaktywnym poszukiwaniem nowych szans po to, aby osiągnąć dramatyczny wzrost w okolicznościach wysokiej niepewno-

ści. Ponad dwadzieścia lat później (Khandwalla, 1997) określił styl przedsiębiorczy jako orientację kadry zarządzającej na podejmowanie ryzyka. Miller i Friesen (1982) wprowadzili rozróżnienie firm przedsiębiorczych i konserwatywnych według poziomu innowacji oraz podejmowania ryzyka. Następnie Miller (1983) dodała trzeci wyróżnik w postaci proaktywności, a całość została szczegółowo zoperacjonalizowana przez Covina i Slevina (1989). Miller wprowadziła też założenie, że organizacja przedsiębiorcza musi mieć wysoką wartość we wszystkich trzech wymiarach równocześnie. Całość pomiaru orientacji przedsiębiorczej opiera się na jedenastopunktowej skali.

Można zatem zasadnie przyjąć, że politykowanie organizacyjne i nastawienie przedsiębiorcze są ze sobą pozytywnie powiązane. W świetle powyższego formułuję następującą hipotezę:

Hipoteza 1: Nastawienie przedsiębiorcze odgrywa rolę pośredniczącą w zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną.

Metodyka i wyniki badań

Przystępując do opisu próby oraz sposobu pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej i politykowania organizacyjnego, wykorzystuję fragmenty wcześniejszego opracowania, które należy powtórzyć (Kulikowska-Pawlak, 2015).

Na przełomie 2011 i 2012 roku przeprowadzono badania empiryczne, którymi objęto 158 małych i średnich przedsiębiorstw Górnego Śląska (szczegółowy sposób doboru próby zob. Bratnicki, Gabryś, Kulikowska-Pawlak i Butrym, 2012). Narzędzie pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, sprawdzone na próbie małych i średnich polskich przedsiębiorstw (Bratnicka, Kwiatkowska, Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2014) uwzględnia osiem form: wewnętrzne przedsięwzięcia przedsiębiorcze, przedsięwzięcia kooperacyjne, przedsięwzięcia zewnętrzne, odnowę strategiczną, ustawiczną regenerację, organizacyjne odmłodzenie, redefiniowanie domeny działalności, a także rekonstrukcję modelu biznesu. Przykładowe sformułowanie to: „Organizacja ustawicznie regeneruje się dzięki regularnemu wprowadzaniu nowych produktów i wchodzeniu na nowe rynki tak, aby pójść w ślad za nowymi szansami” (α Cronbacha = 0,919).

Do pomiaru politykowania organizacyjnego posłużono się ośmiopunktową skalą opracowaną przez Kacmara i Ferrisa (1991). Na bazie uzyskanych

danych empirycznych przeprowadzono analizę czynnikową, w wyniku której wyodrębniono dwa wymiary. Pierwszy z nich, nazwany dominującą koalicją (α Cronbacha = 0,715) składa się z dwóch zagadnień (przykładowe sformułowanie: „W mojej organizacji występuje grupa, która zawsze realizuje swoje cele”), kolejnych sześć kwestii tworzy skalę napięcia zachowań politycznych (α Cronbacha = 0,923), (przykładowe sformułowanie: „W mojej organizacji zwykle zdobywa się informacje pod warunkiem, że zna się właściwą osobę, która te informacje posiada”).

W repertuarze składników nastawienia przedsiębiorczego umieszczono cztery pytania dotyczące przedsiębiorczego umysłu. Dwa pytania sformułowano, wykorzystując zadania poznawcze leżące u podłoża formowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej opisanej przez Irelanda, Hitta i Sirmona (2003). Oprócz tego dodano dwa wskaźniki odnoszące się do motywacji do uruchomienia nowego przedsięwzięcia (Mitchell, Mitchell i Smith, 2008), których dziewięciopunktową skalę różnic semantycznych dostosowano do formy, jakiej użyto w kwestionariuszu badawczym. W końcu wprowadzono – w ślad za Bygravem i Zacharakisem (2008) – dwa wskaźniki występowania domeny szansy pojmowanej jako strategiczny obszar, który ukierunkowuje decyzje dotyczące sposobu konkurowania w branży oraz sposobu tworzenia wartości na rynek docelowy.

Eksploracyjna analiza czynnikowa doprowadziła do wyodrębnienia dwóch wymiarów orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczego umysłu (tabela 1). Skala orientacji przedsiębiorczej obejmuje 11 kwestii dotyczących klasycznych aspektów innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka (przykładowe sformułowanie: „W stosunkach z konkurentami organizacja najczęściej sama rozpoczyna działania, na które później odpowiadają konkurenci”). Do pomiaru przedsiębiorczego umysłu (α Cronbacha = 0,874) wykorzystano 3 zagadnienia (przykładowe sformułowanie: „Organizacja ciągle nadzoruje aktualność stosowanego modelu biznesu, który obejmuje źródła przychodów oraz nośniki przychodu, czyli sposoby użytkowania zasobów znajdujące wyraz w ponoszonych kosztach”).

W opisywanych badaniach wprowadzono również trzy zmienne kontrolne. Pierwsza z nich to okres istnienia przedsiębiorstwa mierzony liczbą lat od jego założenia. Drugą zmienną kontrolną jest wielkość organizacji mierzona liczbą zatrudnionych oraz wartością aktywów ogółem. Wzięto też pod uwagę branżę, w której przedsiębiorstwo działa.

Mediowanie zależności zachodzących pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną przez nastawienie przedsiębiorcze jest treścią hipotezy 1. W tabeli 2 przedstawiono rezultaty testów

Tabela 1. Wyniki czynnikowej analizy eksploracyjnej dla nastawienia przedsiębiorczego

Zmienne	Orientacja przedsiębiorcza	Przedsiębiorczy umysł
Nacisk na przywództwo technologiczne	0,731	0,587
Wprowadzanie nowych produktów/usług	0,708	0,355
Znaczące zmiany w produktach/usługach	0,761	0,271
Twórcze myślenie i działanie	0,759	0,337
Wyprzedzanie konkurentów	0,869	0,281
Renta pierwszeństwa	0,896	0,249
Agresywna postawa konkurencyjna	0,889	0,310
Skłonność do podejmowania ryzyka	0,830	0,353
Uruchamianie śmiałych przedsięwzięć strategicznych	0,828	0,367
Tolerancja niepewności	0,766	0,285
Skłonność do wychodzenia poza status quo	0,638	0,374
Ustawiczne nadzorowanie modelu biznesu	0,366	0,690
Kwestionowanie dotychczasowych założeń	0,292	0,900
Kwestionowanie dotychczasowego biznesu	0,243	0,912
War. wyj.	7,511	3,772
Udział	0,501	0,251

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki testów Sobela, Aroiana i Goodmana dla mediacji zależności politykowanie organizacyjne – przedsiębiorczość organizacyjna przez nastawienie przedsiębiorcze

Zmienne		Test Sobela	Test Aroiana	Test Goodmana
Mediator – Orientacja przedsiębiorcza				
Dominująca koalicja	Wartość	-4,256	-4,245	-4,267
	P	0,000	0,000	0,000
Natężenie zachowań politycznych	Wartość	2,413	2,406	2,420
	P	0,016	0,016	0,016
Mediator – Przedsiębiorczy umysł				
Dominująca koalicja	Wartość	-4,028	-4,014	-4,042
	P	0,000	0,000	0,000
Natężenie zachowań politycznych	Wartość	2,401	2,392	2,409
	p	0,016	0,017	0,016

Sobela, Aroiana i Goodmana, które uzasadniają stwierdzenie, że nastawienie przedsiębiorcze jest istotną zmienną pośredniczącą. Wzmiankowana pośrednicząca rola nastawienia przedsiębiorczego występuje w odniesieniu do politykowania organizacyjnego jako konstruktu dwuwymiarowego (dominującej koalicji, natężenia zachowań politycznych). Rola ta została także zaobserwowana w aspekcie dwóch wymiarów nastawienia przedsiębiorczego (orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczego umysłu).

Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają poszerzyć teoretyczne podstawy zarówno koncepcji politykowania organizacyjnego, jak i koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej. Wskazują one przede wszystkim na ważną rolę nastawienia przedsiębiorczego jako istotnego czynnika kontekstualizacji zależności politykowanie organizacyjne – przedsiębiorczość organizacyjna w ujęciu wielowymiarowym. Ponadto zaproponowano i zweryfikowano empirycznie nowy konstrukt teoretyczny – nastawienie przedsiębiorcze. Konstrukt ten jest ważnym dopełnieniem dotychczasowych, dominujących ujęć, kładących nacisk na orientację przedsiębiorczą.

Uzyskane rezultaty pozwalają na sformułowanie ogólnej wskazówki dla praktyki menedżerskiej, która mówi o tym, że kadra zarządzająca dążąca do zwiększenia pozytywnych skutków politykowania organizacyjnego powinna ożywiać przedsiębiorczość. Ważnym narzędziem menedżerskim są techniki wywierania wpływu. Stanowią one główny składnik działania politycznego, zatem politykowanie organizacyjne może być rozumiane jako społeczny, wewnątrzorganizacyjny proces wywierania wpływu, w którym uczestnicy organizacji promują swoje interesy albo cele organizacyjne na różne sposoby (Kipnis, Schmidt i Wilkinson, 1980). Nieformalne taktyki wywierania wpływu są traktowane jako główny wymiar politykowania organizacyjnego, ponieważ są one zorientowane na osiągnięcie celów niekompatybilnych z celami organizacji (Sussman, Adams, Kuzmits i Rocho, 2002; Zanzi i O'Neill, 2001). Politykowanie organizacyjne oznacza przede wszystkim procesy wywierania wpływów służące zarządzaniu różnymi rywalizującymi interesami, które występują w organizacjach (Drory i Vigoda-Gadot, 2010).

Dalsze szczegóły w tym względzie podpowiadają George i Bock (2012). Po pierwsze, należy zaprojektować organizację sprzyjającą urzeczywistnieniu szans. Po drugie, należy docenić niedoskonałości immanentnie związane z szansami, ponieważ rzadko jest tak, że liczba dostępnych

informacji jest wystarczająca. Co więcej, jeśli chcemy uzyskać nieoczekiwane pozytywne efekty, warto pójść za szansami, które są niejednoznaczne. Po trzecie, należy dążyć do możliwie jak największego dopasowania struktur organizacyjnych i szans, wykorzystując w tym celu narrację. Taka narracja ma sprzyjać mobilizacji ważnych interesariuszy, takich jak pracownicy, inwestorzy czy klienci. Po czwarte, owocne jest pójście w ślad za nowymi szansami jako odpowiedź na nieoczekiwane zmiany w otoczeniu. W końcu, trzeba skoncentrować uwagę na działaniach sprzyjających budowaniu organizacji wokół nieoczekiwanych szans (na przykład ostrożne wyjście poza standardowe podejmowanie decyzji w celu sprzyjania innowacji).

Cenny kierunek przyszłych badań wyznaczają analizy związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa i władzą menedżerską. Orientacja przedsiębiorcza zarządzającego przedsiębiorstwem wpływa pozytywnie na efektywność organizacyjną mierzoną zyskiem netto (Davis, Bell, Payne i Kreiser, 2010). Kadra zarządzająca, która wykazuje wysoką tolerancję ryzyka, sprzyja działaniom innowacyjnym i wyróżnia się wysokim stopniem proaktywności, bezpośrednio dodatkowo wpływa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dlatego, że równocześnie oddziałujące trzy wymiary – innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka – umożliwiają liderowi rozpoznawanie i wykorzystywanie szans, a w ślad za tym tworzenie przedsiębiorczej strategii prowadzącej do rozwoju przedsiębiorstwa. Czynnikiem moderującym tę relację jest posiadana władza menedżerska, definiowana jako „zdolność do inicjowania, rozwijania, ograniczania działań bezpośrednio, bądź też wywieranie wpływu na kluczowych decydentów” (Herman, 1981). Szczególne znaczenie w tym przypadku mają dwa rodzaje władzy: (1) władza wynikająca z prestiżu, czyli zdolność do wpływania na zachowania innych mająca swe źródło w dostrzeganiu przez innych wysokiego statusu lub prestiżu; (2) władza ekspercka odnosząca się do zdolności wpływania na zachowania bądź decyzje dzięki temu, że posiada się wiedzę fachową, lub doświadczenia przydatne w danym obszarze działania. Biorąc pod uwagę, że ważnym wzmocnieniem władzy są zachowania polityczne (Westphal, 1998), można przyjąć, że politykowanie organizacyjne stanowi ważną zmienną, moderującą zależność zachodzącą pomiędzy orientacją przedsiębiorczą zespołu zarządzającego a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Mówiąc bardziej ogólnie: politykowanie organizacyjne jest motorem napędowym pozytywnego wpływu nastawienia przedsiębiorczego. Oto

przyczyna, dla której warto uwzględnić w podejmowaniu przyszłych przedsięwzięć badawczych spełnianie przez politykowanie organizacyjne funkcji moderujących.

Bibliografia

- Bratnicka, K., Kwiatkowska, A., Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. (2014). *How corporate entrepreneurship is good for Innovativeness. A case of Polish SMEs*. Referat wygłoszony na corocznej konferencji Research in Entrepreneurship and Small Business, Luxembourg.
- Bratnicki, M., Gabryś, B., Kulikowska-Pawlak, M. i Butrym, K. (2012). *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji*. Raport końcowy – projekt badawczy nr N N115 264436. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Bygrave, W. i Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Covin, J.G. i Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
- Davis, J.L., Bell, R.G., Payne, G.T. i Kreiser, P.M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25, 41–54, <http://dx.doi.org/10.1108/19355181201000009>.
- Drory, A. i Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194–202.
- George, G. i Bock, A.J. (2012). *Models of opportunity: How entrepreneurs design firm to achieve the unexpected*. New York: Cambridge University Press.
- Herman, E.S. (1981). *Corporate control, corporate Power*. New York: Cambridge University Press.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. i Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963–989, http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00086-2.
- Kacmar, K.M. i Ferris, G.R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational & Psychological Measurement*, 51, 193–205, <http://dx.doi.org/10.1177/0013164491511019>.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt, Bruce, Jovanowich.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., i Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440–452.
- Kulikowska-Pawlak, M. (2014). *Archetypy politykowania organizacyjnego*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 299–307.
- Kulikowska-Pawlak, M. (2015). Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna przedsiębiorstwa: moderująca rola organizacyjnego uczenia się. W: A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne w gospodarce opartej na wiedzy* (w druku).
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770–791, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

- Miller, D. i Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Mitchell, R.K., Mitchell, J.R. i Smith, J.B. (200). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 225–242, <http://dx.doi.org/10.1002/sej.51>.
- Prasad, L. (1993). The etiology of organizational politics: implications for the intrapreneur. *SAM Advanced Management Journal*, 58, 35–41.
- Sussman, L., Adams, A.J., Kuzmits, F.E. i Rocho, L.E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40, 313–329.
- Westphal, J.D. (1998). Board games: How CEO's adept to increases in structural board independence from management. *Administrative Science Quarterly*, 43, 511–537, <http://dx.doi.org/10.2307/2393674>.
- Zanzi, A. i O' Neil, R.M. (2001). Sanctioned versus non- sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13, 245–262.

5

KATARZYNA STANKIEWICZ*

Razem czy osobno – zespoły a działania przedsiębiorcze

Streszczenie

Zakres i różnorodność kompetencji pojedynczej osoby jest zazwyczaj mniejszy niż zespołu. Jednostka może posiadać wybitną wiedzę, niezwykle poziom umiejętności i ogromne doświadczenie, ale ich zakres może zostać rozszerzony o właściwie dobrane kompetencje innych osób w zespole. Zarówno działania zespołowe, jak i indywidualne implikują jednak obok szans określone wyzwania i zagrożenia. W takiej sytuacji preferencje jednostki do podjęcia działań indywidualnie lub w zespole zależą od subiektywnej oceny użyteczności każdego z tych działań, a więc bilansu między poniesionymi przez jednostkę nakładami a osiągniętymi zyskami.

Celem prezentowanego opracowania było zbadanie preferencji do pracy zespołowej vs indywidualnej w zadaniach wymagających wykorzystania cech przypisywanych osobom przedsiębiorczym oraz poznanie opinii badanych na temat efektywności podejmowania zespołowych vs indywidualnych działań przedsiębiorczych związanych z tworzeniem i zarządzaniem przedsięwzięciami biznesowymi. Wyniki pozwalają stwierdzić, że: ocena użyteczności działań zespołowych vs indywidualnych jest zróżnicowana w zależności od rodzaju zadania oraz etapu działań przedsiębiorczych związanych z tworzeniem i zarządzaniem takimi przedsięwzięciami.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorcze przedsięwzięcia, przedsiębiorcze zespoły, praca indywidualna vs praca zespołowa, preferencje

Together or Separately – Teams and Entrepreneurial Activities

Abstract

The scope and diversity of competence of a single person is usually lower than those of a team. An individual can possess vast knowledge, a remarkable level of skills and extensive experience, but their scope may be extended with competence of appropriately selected others. On the other hand, both team and individual work implies opportunities as well as specific challenges and risks.

* Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, e-mail: katarzyna.stankiewicz@zie.pg.gda.pl.

In such situation the individual's preference to act individually or in a team depends on a subjective assessment of the utility of each of these actions, that is the balance between efforts incurred by the person and achieved profits.

The aim of the study was to investigate the preference for team versus individual work during the tasks that require use of traits of enterprising people and to investigate opinion on the effectiveness of team versus individual activities related to the creation and management of new business ventures. The results allow to conclude that: assessment of the utility of team versus individual work varies depending on the type of task and a phase of the entrepreneurial activities related to the creation and management of such ventures.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial ventures, entrepreneurial teams, individual work vs teamwork, preferences

JEL: A14, L26, L29, O15

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest pojęciem rozumianym bardzo różnorodnie. Wąska definicja utożsamia działania przedsiębiorcze z aktywnością mającą na celu stworzenie nowej organizacji lub rozwój już istniejącej (Gartner, 1989; Kamerschen, McKenzie i Nardinelli, 1991), podczas gdy szersze podejście podkreśla przełamywanie przez jednostkę dotychczasowych schematów działania, co pozwala osiągnąć jej własne cele (Kuratko, 2008; Strykowska, 2012). Warto w tym miejscu podkreślić, że przedsiębiorczość traktowana była najczęściej właśnie jako atrybut jednostki (Cooney, 2005; Zaleśkiewicz, 2004), warunkowany posiadaniem przez nią określonych cech, umiejętności, zdolności, kompetencji czy wiedzy i doświadczenia (Mitchelmore i Rowler, 2010; Pervin, 2002). Terminy te stosowane były przy tym często bez szczegółowego różnicowania i zamiennie. Charakteryzując osoby przedsiębiorcze, wskazywano m.in. na: pomysłowość, obrotność, zaradność, rzutkość (Pervin, 2002), elastyczność, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność ciężkiej pracy, odporność na stres (Strykowska, 2012), skuteczność, użyteczną kreatywność, umiejętność przewidywania szans i oceny ryzyka, rozważę, otwartość na zmiany, transgresję, wytrwałość oraz rzetelność (Studenski i Studenska, 2012). Giunipero, Denslow i Eltantawy (2005) przedstawili listę obejmującą siedemnaście umiejętności przypisywanych osobom przedsiębiorczym, podczas gdy Kuratko (2008) oraz Mitchelmore i Rowley (2010) – ponad czterdzieści. Inni badacze próbują grupować je w nadrzędne kategorie. Baron (2000) wskazuje na dwie, najważniejsze jego zdaniem, obejmujące cechy poznawcze oraz społeczne kompetencje pozwalające na współpracę z inny-

mi. Man i Lau (2005) proponują podział na kategorie cech osobowościowych charakteryzujących się trwałością oraz inne umiejętności poddające się szeroko pojętej edukacji i rozwojowi. Ciekawą z perspektywy psychologicznej kategoryzację przedstawiła Morawiecka (2013). Analizując cechy przypisywane osobom przedsiębiorczym przez przedstawicieli myśli ekonomicznej, zaproponowała trzy kategorie uporządkowane ze względu na częstość występowania. Były to: kategorie poznawcza, emocjonalno-wolicjonalna oraz behawioralna. Warto zauważyć, że z perspektywy psychologicznej ten podział jest tożsamy ze strukturą postaw człowieka wobec jakiegoś aspektu jego życia i skutkuje podjęciem przez niego określonych działań (Wojciszke, 2003).

Kolejne próby stworzenia kompletnych charakterystyk osób przedsiębiorczych skutkowały nie tylko wydłużaniem się takich, list ale także umieszczeniem na nich cech tak różnorodnych, że czasami wręcz wykluczających się wzajemnie, co powoduje, że są niezwykle trudne do posiadania przez jedną osobę. Wiadomo jest jednak, że zakres i różnorodność kompetencji pojedynczej osoby są zazwyczaj mniejsze niż zespołu. Jednostka może posiadać wybitną wiedzę, niezwykle poziom umiejętności i duże doświadczenie, ale właściwe wykorzystanie potencjału wszystkich członków zespołu uzupełnia i rozszerza jego zasoby powyżej poziomu dostępnego jakiejkolwiek jednostce (Church 1998; Katzenbach i Smith, 2001; Roberge i Dick, 2010). Zespoły zazwyczaj wykonują zadania szybciej i jakościowo lepiej niż poszczególne jednostki (Unsworth i West, 2003). Zróznicowanie poznawcze członków zespołu jest kluczem do twórczych i innowacyjnych rozwiązań (Adams i Galanes, 2008; Roberge i Dick, 2010), a to w konsekwencji prowadzi do lepszego radzenia sobie z zadaniami problemowymi o wielu alternatywnych rozwiązaniach (Lawthom, 2003), większej elastyczności i umiejętności adaptacji do różnych sytuacji (Kenrick, Neuberg i Cialdini, 2002). Dodatkowo zwraca się uwagę na pozytywne efekty psychologiczne pracy zespołowej, pozwalające na zmniejszenie stresu związanego z podejmowaniem decyzji i innymi działaniami przedsiębiorczymi poprzez wzajemne wspieranie się i współpracę (Lechler, 2001).

Wydaje się więc, że zespół jest naturalną drogą osiągania celów wyznaczonych sobie przez przedsiębiorcze jednostki. Nie chodzi tu jednak o zespół pracowników wykonujących zadania wyznaczone przez przedsiębiorczą jednostkę potrafiącą zarządzać zespołem, tylko o przedsiębiorczy zespół (*entrepreneurial team*), czyli grupę ludzi zaangażowanych w tworzenie nowego przedsięwzięcia i zarządzanie nim (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn i Sapienza, 2006) lub, jak to definiuje Harper (2008), dwie lub więcej przedsiębiorczych osób posiadających wspólny cel, którego osiągnięcie jest możliwe tylko poprzez wykorzystanie ich wspólnego przedsiębiorczego działania.

Wyniki analiz przedsiębiorstw założonych przez takie zespoły i działających w rzeczywistości biznesowej komentowane są jako pozytywne i obiecujące (Cooney, 2005; Forbes i in. 2006, Zolin; Kuckertz i Kautonen, 2011), a nawet wskazują na ich większą, w porównaniu z przedsiębiorcami indywidualnymi, efektywność rynkową (Lechler, 2001).

Oczywiście charakterystyka pracy w zespołach niesie, obok potencjalnych korzyści, także konkretne wyzwania. Ta sama różnorodność perspektyw poznawczych, potencjalnie zwiększająca kreatywność i innowacyjność, może być również przyczyną problemów komunikacyjnych wewnątrz zespołu (Kenrick i in., 2002) i wpływać na mniejszą identyfikację i spójność, a w konsekwencji obniżoną wymianę wiedzy, zahamowaną współpracę i zwiększoną ilością konfliktów (Unsworth i West, 2003).

Można więc stwierdzić, że zarówno działania indywidualne, jak i zespołowe implikują szanse i zagrożenia. W takiej sytuacji wybór, jakiego dokona jednostka, zależy od oceny użyteczności każdego z tych działań i dążenia do maksymalizacji tejże użyteczności (Dzik i Tyszka, 2004; Zaleskiewicz, 2011), a więc bilansu między poniesionymi nakładami, włączając w to ryzyko podejmowania takiego działania, a zyskami. Ocena użyteczności nie jest jednak obiektywna. Może mieć swoje źródła zarówno w wiedzy, doświadczeniu, jak i samoocenie czy czynnikach zewnętrznych, np. kulturze danej społeczności (Boski, 2010), wyrażającej się m.in. poprzez tradycję i obowiązujące normy społeczne. Jeśli praca zespołowa będzie subiektywnie postrzegana jako użyteczna i dająca szansę na osiągnięcie celu, to zachowania takie będą preferowane. Co więcej, w procesie pracy zespołu wyróżnia się poszczególne etapy, w których uczestnictwo kolejnych osób może zwiększać lub zmniejszać postrzeganą użyteczność, a więc możliwe jest, że siła preferencji do wspólnego działania będzie różna w różnych etapach.

Powyższe rozważania stały się punktem wyjścia do przeprowadzenia badań własnych.

Badania własne

Celem przeprowadzonych badań było:

- zbadanie preferencji do pracy zespołowej vs indywidualnej w zadaniach wymagających wykorzystania cech przypisywanych osobom przedsiębiorczym,
- poznanie opinii badanych na temat efektywności podejmowania zespołowych vs indywidualnych działań przedsiębiorczych związanych z tworzeniem i zarządzaniem przedsiębiorstwami biznesowymi.

Cel dodatkowy dotyczył zbadania zależności między preferencjami badanych do pracy zespołowej i oceną efektywności podejmowania zespołowych działań przedsiębiorczych.

W badaniu kwestionariuszem ankiety wzięło udział 120 studentów II stopnia studiów kierunku Zarządzanie na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Był to wybór celowy, motywowany chęcią poznania opinii młodych ludzi przygotowywanych i kształconych do pełnienia na rynku pracy funkcji przedsiębiorców i menedżerów. Po weryfikacji poprawności wypełnienia ankiet do dalszej analizy zakwalifikowano 113 kwestionariuszy, w tym 86 uzyskanych od kobiet (76%) oraz 27 od mężczyzn (24%). Średnia wieku badanych wynosiła 24 lata, SD = 1,2 lat. 92% respondentów deklaroowało doświadczenie w pracy zespołowej, a 45% doświadczenie w kierowaniu zespołem. Dodatkowo 10% badanych deklarowało doświadczenie w indywidualnym prowadzeniu firmy, natomiast 11% doświadczenie w zespołowym prowadzeniu firmy (partnerzy, współwłaściciel).

Wychodząc z wcześniej przyjętego założenia wskazującego, że jednostki preferują określone działania, jeśli oceniają je jako użyteczne, zbadano preferencje do podejmowania pracy zespołowej vs indywidualnej w zadaniach wymagających różnorodnych cech przedsiębiorczych, przedstawiając respondentom następujące zadanie: „Wyobraź sobie sytuację, w której możesz wybrać, czy będziesz pracować indywidualnie, czy zespołowo. Które działanie (indywidualne czy zespołowe) daje według Ciebie większą szansę powodzenia, jeśli zadanie wymaga: ...”. Lista cech, którymi posłużono się w badaniu, powstała na podstawie analizy literatury. Przy jej tworzeniu brano pod uwagę zarówno częstotliwość wskazywania określonych cech przedsiębiorczych w literaturze, jak i różnorodność kategorii, do których były one przypisywane (poznawcza, emocjonalno-wolicjonalna oraz behawioralna). Wykorzystana w badaniu lista cech obejmowała w kolejności alfabetycznej: duże doświadczenie, elastyczne działanie, kreatywność, niezależność, odpowiedzialność, pewność siebie, poczucie misji, przełamywanie schematów, radzenie sobie ze stresem, szybkie podejmowanie decyzji, umiejętności praktyczne, wiedzę specjalistyczną, wnikliwość, współpracę, wydajność, wytrwałość, zaangażowanie, zaradność, zdolność podejmowania ryzyka, zdolność przewidywania.

Respondenci odpowiadali na pięciostopniowej skali: 1 „zdecydowanie indywidualne”, 2 – „raczej indywidualne”, 3 – „takie samo indywidualne i zespołowe”, 4 – „raczej zespołowe”, 5 – „zdecydowanie zespołowe”. Średnie i mediany wyników odpowiedzi respondentów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Średnie i mediany wyników odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze: „Które działanie (indywidualne czy zespołowe) daje według Ciebie większą szansę na powodzenie, jeśli zadanie wymaga...”

Praca zespołowa			Praca indywidualna		
Zadanie wymaga	Śr	M	Zadanie wymaga	Śr	M
Współpracy	4,5	5	Niezależności	1,4	1
Kreatywności	4,1	5	Szybkiego podejmowania decyzji	1,8	2
Przełamywania schematów	3,9	4	Odpowiedzialności	2,0	2
Wydajności	3,5	4	Pewności siebie	2,5	2
Dużego doświadczenia	3,5	4	Elastycznego działania	2,7	2
Radzenia sobie ze stresem	3,3	4			

Źródło: opracowanie własne.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że badani preferowali pracę zespołową w zadaniach wymagających współpracy, kreatywności, przełamywania schematów, wydajności, dużego doświadczenia oraz radzenia sobie ze stresem. Praca indywidualna częściej preferowana była natomiast w zadaniach wymagających niezależności, szybkiego podejmowania decyzji, a także odpowiedzialności, pewności siebie oraz elastycznego działania. Można więc stwierdzić, że badani postrzegają pracę w zespole jako użyteczną przede wszystkim poprzez szansę zwielokrotnienia pomysłów na rozwiązania zadania (kreatywność, przełamywanie schematów, duże doświadczenie) oraz wykonywanie zadań niemożliwych do wykonania indywidualnie (współpraca, wydajność). Praca indywidualna wybierana była natomiast przede wszystkim ze względu na wymagania związane ze sposobem działania (niezależnie, szybko, elastycznie) i odpowiedzialność za podjęte decyzje.

Niewątpliwie w przypadku zadań wymagających niezależności użyteczność pracy indywidualnej może być oceniana bardzo wysoko. Zadania wymagające szybkiego podejmowania decyzji czy elastyczności działania są jednak postrzegane przez respondentów jako łatwiejsze do wykonania w zadaniach indywidualnych niż zespołowych, mimo że dobrze działający, dojrzały zespół może w taki sposób pracować. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na ciekawe wyniki dotyczące zadań wymagających radzenia sobie ze stresem oraz pewności siebie. Jeśli zadanie wymaga radzenia sobie ze stresem, respondenci preferowali działanie zespołowe (co jest zgodne z wcześniej przedstawionymi doniesieniami z literatury przedmiotu). Zadania indywidualne wskazywane były natomiast w sytuacji wymagającej pewności siebie. Pozwalając sobie na

pewną dozę swobody w interpretacji otrzymanych wyników, można sądzić, że dopóki badani respondenci mają wystarczające poczucie pewności siebie, wybierają działania indywidualne. Jeśli jednak zadanie wymaga radzenia sobie ze stresem, to wolą wykonywać je zespołowo. Mimo że ta interpretacja wymagałaby dokładniejszych badań, znajduje podstawy w teorii użyteczności.

W odniesieniu do pozostałych dziewięciu cech warunkujących wykonanie zadania, to jest: poczucia misji, umiejętności praktycznych, umiejętności przewidywania, wnikliwości, wytrwałości, wiedzy specjalistycznej, zaangażowania, zaradności oraz zdolności podejmowania ryzyka, mediana uzyskanych wskazań wynosiła 3, co oznacza, że tyle samo osób twierdziło, że zadania takie mają większe szanse powodzenia w działaniu zarówno indywidualnym, jak i zespołowym.

W celu poznania opinii respondentów na temat efektywności podejmowania zespołowych vs indywidualnych działań przedsiębiorczych związanych z zarządzaniem przedsięwzięciami biznesowymi, badanym przedstawiono następujące zadanie: „Poniżej wymieniono działania związane z zarządzaniem przedsięwzięciami biznesowymi. Oceń, czy efektywność tych działań będzie wyższa, jeśli wykonane zostaną indywidualnie lub zespołowo”. Lista poszczególnych działań odnosiła się do kolejnych etapów procesu przedsiębiorczości zdefiniowanych w literaturze przedmiotu (por. Glinka i Gudkova, 2011), tj.: rozpoznania możliwości biznesowych (zidentyfikowania okazji), opracowania koncepcji/planu wykorzystania tych możliwości/okazji, zgromadzenia niezbędnych zasobów (pieniądze, maszyny, ludzie), właściwego wykorzystania zasobów, podejmowania decyzji o sposobie zarządzania przedsięwzięciem, zarządzania bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia, odpowiedzialności za realizację przedsięwzięcia.

Podobnie jak wcześniej, badani odpowiadali na pięciostopniowej skali od 1 „zdecydowanie indywidualne” do 5 „zdecydowanie zespołowe”. Średnie i mediany wyników odpowiedzi respondentów prezentuje tabela 2.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że w opinii badanych respondentów działania zespołowe zwiększają efektywność działań związanych ze zgromadzeniem niezbędnych zasobów, opracowaniem koncepcji/planu oraz rozpoznaniem możliwości biznesowych. Działania indywidualne są natomiast według respondentów efektywniejsze, jeśli dotyczą odpowiedzialności za realizację przedsięwzięcia, podejmowanie decyzji o sposobie zarządzania oraz zarządzanie bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia. Interpretacja tego wyniku na tym etapie badań nie jest prosta. Opinia badanych może wynikać z doświadczenia i wiedzy dotyczącej np.: potencjału poznawczego zespołu pozwalającego, w myśl zasady „co dwie głowy to nie jedna”, na rozpoznanie

Tabela 2. Efektywność działań związanych z zarządzaniem przedsięwzięciami biznesowymi

Wyższa przy działaniach zespołowych	Śr	M	Wyższa przy działaniach indywidualnych	Śr	M
Zgromadzenie niezbędnych zasobów do wdrożenia planu (pieniądze, maszyny, ludzie)	4,0	4	Odpowiedzialność za realizację przedsięwzięcia	2,0	2
Opracowanie koncepcji/planu wykorzystania możliwości	3,9	4	Podjęcie decyzji o sposobie zarządzania przedsięwzięciem	2,3	2
Rozpoznanie możliwości biznesowych	3,7	4	Zarządzanie bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia	2,3	2

Źródło: opracowanie własne.

pojawiających się możliwości biznesowych i opracowanie sposobów ich wykorzystania. Może również wynikać z chęci skorzystania ze wsparcia zespołu na pierwszych etapach podejmowania działań przedsiębiorczych. Jeśli natomiast pomysł, plan oraz zasoby są już dostępne, dalsze działania związane z zarządzaniem przedsięwzięciem wolą prowadzić indywidualnie. Odpowiedź na pytanie o źródła opinii otrzymanej od respondentów wymaga dalszych badań.

Kolejnym krokiem badawczym było zweryfikowanie istnienia zależności między preferencjami do pracy zespołowej i ocena efektywności podejmowania zespołowych działań przedsiębiorczych. W tym celu przeprowadzono analizę współczynnika korelacji r-Persona między wynikami odpowiedzi otrzymanymi w pytaniu pierwszym oraz drugim. Wyniki istotnych współczynników korelacji zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Zależność pomiędzy opiniami badanych na temat efektywności pracy zespołowej i podejmowania zespołowych działań przedsiębiorczych

Większe szanse powodzenia w pracy zespołowej, jeśli zadanie wymaga	Efektywność działań zespołowych będzie wyższa w zakresie	r	p <
współpracy	opracowania planu wykorzystania możliwości biznesowych	0,40	0,001
kreatywności	rozpoznania możliwości biznesowych	0,30	0,001
	opracowania planu wykorzystania możliwości biznesowych	0,30	0,010
przełamywania schematów	opracowania planu wykorzystania możliwości biznesowych	0,45	0,000
	zgromadzenia niezbędnych zasobów	0,30	0,010

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy współczynnika korelacji *r*-Persona wykazały, że przypisywanie większej efektywności zespołowym działaniom przedsiębiorczym w zakresie opracowania planu wykorzystania możliwości biznesowych koreluje z przypisywaniem większych szans zespołowi w zadaniach wymagających współpracy, kreatywności i przełamania schematów. Dodatkowo przypisywanie zespołowi większych szans w zadaniach wymagających kreatywności koreluje z pozytywną oceną efektywności zespołu w zakresie rozpoznawania możliwości biznesowych ($r = 0,3$; $p < 0,001$), a przypisywanie zespołowi większych szans w zadaniach wymagających umiejętności przełamania schematów koreluje z pozytywną oceną efektywności zespołu w zakresie zgromadzenia niezbędnych zasobów ($r = 0,3$; $p < 0,01$). Wydaje się, że otrzymane wyniki mogą być interpretowane jako potwierdzenie użyteczności pracy zespołowej w pierwszych etapach działań przedsiębiorczych, ale także że subiektywna użyteczność współdziałania z innymi ludźmi rośnie w tych etapach działań przedsiębiorczych, w których wymagane są, według respondentów, kreatywność i przełamwanie schematów oraz współpraca (umożliwiająca np. dzielenie się wiedzą).

Podobną analizę korelacji przeprowadzono także dla zadań i działań, które w opinii respondentów miały większe szanse powodzenia podczas pracy indywidualnej. Wyniki współczynnika korelacji wraz z poziomem istotności statystycznej zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Zależność pomiędzy opiniami badanych na temat efektywności pracy indywidualnej i podejmowania indywidualnych działań przedsiębiorczych

Większe szanse powodzenia w pracy indywidualnej, jeśli zadanie wymaga	Efektywność działań indywidualnych będzie wyższa w zakresie	r	p <
odpowiedzialności	odpowiedzialności za realizację przedsięwzięcia	0,40	0,000
pewności siebie	zarządzanie bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia	0,20	0,050
szybkiego podejmowania decyzji	rozpoznania możliwości biznesowych	-0,25	0,010

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku wyniki analizy współczynnika korelacji *r*-Persona wykazały, że przypisywanie większej efektywności działaniom indywidualnym w zakresie odpowiedzialności za realizację przedsięwzięcia związane jest z wyższą oceną szans pracy indywidualnej w zadaniach wymagających odpowiedzialności, a także że przypisywanie większej efektywności działaniom

indywidualnym w zakresie zarządzania bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia jest związane z wyższą oceną szans w pracy indywidualnej w trakcie zadań wymagających pewności siebie. Oznacza to, że w kolejnych etapach działań przedsiębiorczych użyteczność współdziałania z innymi osobami maleje na rzecz pracy indywidualnej.

Dodatkowo stwierdzono korelację ujemną między oceną większych szans indywidualnego wykonania zadania, jeśli wymaga ono szybkiego podejmowania decyzji, a efektywnością działań indywidualnych w zakresie rozpoznawania możliwości biznesowych. Wynik ten oznacza, że im silniejsza jest preferencja badanych do pracy indywidualnej przy wykonywaniu zadań związanych z szybkim podejmowaniem decyzji, tym słabsza jest ocena efektywności indywidualnych działań jednostek w zakresie rozpoznawania możliwości biznesowych. Oznacza to, że badani respondenci podejmują refleksyjne oceny użyteczności wynikające z szacowania szans i zagrożeń pracy indywidualnej i zespołowej. Może także świadomie wybierają każdą z form pracy w zależności od stawianego sobie celu, np. rozpoznanie możliwości biznesowych lub zarządzanie przedsięwzięciem.

Warto w tym miejscu nadmienić, że przeprowadzona dodatkowo za pomocą testu t-Studenta analiza porównująca wyniki odpowiedzi respondentów posiadających i nieposiadających doświadczenia w kierowaniu zespołem, wykazała istotną statystycznie różnicę. Osoby, które deklarowały doświadczenie w kierowaniu zespołami, częściej wskazywały na większą efektywność indywidualnego zarządzania bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia niż osoby bez takiego doświadczenia ($t = 2,6$, $p < 0,01$). Mała liczba respondentów deklarujących doświadczenie w zespołowym prowadzeniu firm (11%) uniemożliwiła przeprowadzenie podobnej analizy porównawczej dla tej grupy respondentów. Wskazuje to jednak możliwe dalsze kierunki badań.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że:

- użyteczność działań zespołowych vs indywidualnych, oceniana na podstawie preferencji wyboru respondentów, jest zróżnicowana w zależności od rodzaju zadania i etapu działań przedsiębiorczych związanych z tworzeniem i zarządzaniem przedsięwzięciami biznesowymi;
- użyteczność działań zespołowych jest oceniana wysoko przede wszystkim ze względu na szansę zwielokrotnienia pomysłów na rozwiązanie zadania (kreatywność, przełamywanie schematów, duże doświadczenia) oraz

wykonanie zadań niemożliwych do wykonania indywidualnie (współpraca, wydajność). W odniesieniu do działań związanych z przedsięwzięciami biznesowymi użyteczność zespołu jest natomiast wysoko oceniana w odniesieniu do pierwszych etapów tworzenia takiego przedsięwzięcia, tj.: rozpoznania możliwości biznesowych, opracowania koncepcji/planu wykorzystania możliwości oraz zgromadzenia niezbędnych zasobów do wdrożenia planu;

- użyteczność działań indywidualnych jest oceniana wysoko w zadaniach wymagających niezależności, odpowiedzialności i pewności siebie, a także szybkiego podejmowania decyzji i elastyczności działania. W odniesieniu do działań związanych z przedsięwzięciami biznesowymi użyteczność działań jednostkowych była natomiast wysoko oceniana w odniesieniu do kolejnych etapów działań biznesowych, takich jak: podejmowanie decyzji o sposobie zarządzania przedsięwzięciem, zarządzanie bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia oraz odpowiedzialność za realizację przedsięwzięcia;
- użyteczność działań indywidualnych na etapie zarządzania bezpośrednią realizacją przedsięwzięcia była oceniana wyżej przez respondentów deklarujących doświadczenie w kierowaniu zespołami.

Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, które obszary działań zespołowych, w tym także w zakresie podejmowania działań przedsiębiorczych, są przez respondentów szczególnie doceniane, a które skłaniają do podejmowania działań indywidualnych. Należy jednak podkreślić, że otrzymane wyniki prezentują ocenę użyteczności, która z natury rzeczy jest oceną subiektywną i dokonaną przez osoby o określonym zasobie wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Nie oznacza ona rzeczywistego braku możliwości wykorzystania którejs z form pracy w poszczególnych etapach działań przedsiębiorczych. Oznacza, że w ocenie respondentów zyski z działań podjętych w zespole lub indywidualnie przewyższają lub nie poniesione nakłady (np. konieczność wypracowania porozumienia między członkami zespołu).

Jak wykazały prezentowane badania, ocena użyteczności, a co za tym idzie – preferowanie określonych form działania mogą być modyfikowane przez inne zmienne, np. doświadczenie. W tym wypadku konieczne wydaje się przy tym zweryfikowanie zależności pomiędzy deklarowanym doświadczeniem w kierowaniu zespołami a rzeczywistym doświadczeniem zawodowym i umiejętnościami współpracy, a także zewnętrznymi zmiennymi, takimi

jak np. dojrzałość zespołu czy, w szerszej perspektywie, normy kulturowe wyrażające się poprzez indywidualny lub wspólnotowy etos pracy.

Na koniec warto także zauważyć, że otrzymane wyniki wskazują obszary praktycznych umiejętności przedsiębiorczych, które mogą, a może nawet powinny być rozwijane w ramach kształcenia przyszłych przedsiębiorców i menedżerów.

Bibliografia

- Adams, K. i Galanes, G.J. (2008). *Komunikacja w grupach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baron, R. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 15–18, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.00050>.
- Boski, P. (2010). *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Church, A.H. (1998). From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction? *Team Performance Management*, 4(2), 42–52, <http://dx.doi.org/10.1108/13527599810214175>.
- Cooney, T. (2005). What is an Entrepreneurial Team. *International Small Business Journal*, 23(3), 226–235, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242605052131>.
- Dzik, B. i Tyszka, T. (2004). Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 39–75). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Forbes, D., Borchert, P., Zellmer-Bruhn, M. i Sapienza, H. (2006). Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225–248, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00119.x>.
- Gartner, W.B. (1989). “Who is an Entrepreneur?” is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(4), 47–68.
- Giunipero, L.C., Denslow D. i Eltantawy R. (2005). Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 602–613, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.11.004>.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Harper, D.A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial team. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613–626, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.002>.
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B. i Nardinelli, C. (1991). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Katzenbach, J.R., i Smith, D.K. (2001). *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L. i Cialdini, R. (2002). *Psychologia społeczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kuratko, D.F. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Cengage Learning.
- Lawthom, R. (2003). Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 417–438). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16, 263–278, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1011167519304>.
- Man, T. i Lau, L. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 464–48, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510628162>.
- Mitchelmore, S. i Rowley, J. (2010): Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111, <http://dx.doi.org/10.1108/13552551011026995>.
- Morawiecka, E. (2013). Przedmiotowe komponenty przedsiębiorczości w ujęciu teoretycznym i empirycznym – próba psychologicznej syntezy. W: J.E. Wasilczuk (red.), *Przedsiębiorczość w ośmiu odstonach* (s. 59–74). Gdańsk: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.
- Pervin, L. (2002). *Psychologia osobowości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Roberge, M.E. i Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: when and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 295–308, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>.
- Strykowska, M. (2012). Zarządzanie karierą zawodową jako forma przedsiębiorczości. W: Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne* (s. 48–62). Warszawa: Difin.
- Studenski, R. i Studenska, A. (2012). Predyktory przedsiębiorczości. W: Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne* (s. 193–213). Warszawa: Difin.
- Unsworth, K.L. i West, M.A. (2003). Zespoły: wyzwania pracy w grupie. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 359–380). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wojciszke, B. (2003). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zaleśkiewicz, T. (2004). Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka W: T. Tyszka (red.), *Psychologia Ekonomiczna* (s. 303–333). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zaleśkiewicz, T. (2011). *Psychologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zolin, R., Kuckertz, A., Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097–1103, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.026>.

6

BEATA KRAWCZYK-BRYŁKA*

Zaufanie do siebie jako jeden z aspektów zaufania w aktywności przedsiębiorczej

Streszczenie

Autorka prezentuje znaczenie zaufania do samego siebie na tle zaufania w relacjach budowanych przez przedsiębiorcę w jego otoczeniu społecznym i biznesowym. Wyjaśniono koncepcję zaufania do samego siebie, odnosząc się do zróżnicowanych typów zaufania, np.: kalkulacyjnego, opartego na wiedzy i identyfikacyjnego. Wskazano jego potencjalne źródła i konsekwencje w kontekście budowania własnego wizerunku, podejmowania decyzji i działań przedsiębiorcy związanych z zarządzaniem firmą. Przedstawiono związek zaufania do samego siebie z kompetencjami uważanymi za przedsiębiorcze: potrzebą niezależności, motywacją osiągnięć, poczuciem własnej skuteczności, wewnętrznym poczuciem kontroli, umiejętnością rozpoznawania okazji i skłonnością do podejmowania ryzyka. Głównym celem artykułu jest weryfikacja tezy, że zaufanie do samego siebie jest jedną z kluczowych cech, wpisanych w portret przedsiębiorcy. Rozważania teoretyczne wzbogacono o wyniki wywiadów przeprowadzonych w grupie przedsiębiorców, które dotyczyły opinii osób prowadzących własną działalność gospodarczą, na temat znaczenia zaufania do samego siebie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorca, zaufanie, zaufanie do samego siebie, relacje biznesowe

Self-trust as the Aspect of Trust in Entrepreneurial Activity

Abstract

The article presents entrepreneur's self-trust as the important issue completed the interpersonal trust towards social and business surrounding. The self-trust concept is defined in the context of different trust types, like calculative, knowledge based and identification trust. The self-trust sources and consequences important for entrepreneur's reputation, decision making and company management are presented. The links between self-trust and the basic entrepreneurial features like independence, opportunity identification, internal locus of control and risk propensity and

* Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, e-mail: bkrawczy@zie.pg.gda.pl.

self-efficacy are also pointed. The main aim of the article is to prove the self-trust is the important feature in the entrepreneurial image. This assumption was tested and confirmed by literature study and the qualitative research conducted on the group of entrepreneurs.

Keywords: entrepreneur, trust, self-trust, business networks

JEL: L26, J24, L15

Wprowadzenie

Działalność przedsiębiorcy można rozumieć jako „zachowania ekonomiczne, przebiegające w warunkach ryzyka, polegających na zastosowaniu posiadanych zasobów w taki sposób, który doprowadzi do zysku” (Ratajczak, 2012). Ze względu na podstawowe znaczenie interakcji z otoczeniem społecznym dla sukcesu biznesowego (Klerk i Saayman, 2012; Glinka i Gudkova, 2011), zasób istotny dla przedsiębiorcy stanowi wsparcie społeczne, definiowane jako zakres zasobów dostarczanych jednostce w procesie budowania relacji z innymi ludźmi na dwóch poziomach: strukturalnym, oznaczającym poczucie zakorzenienia w danej sieci społecznej, i funkcjonalnym, które oznacza pomoc w sytuacji trudnej (Klimas-Kuchtowa, 2012). Źródłem wsparcia społecznego mogą być wszystkie podmioty, z którymi przedsiębiorca wchodzi w relacje na różnych poziomach: prywatnym, organizacyjnym, rynkowym czy globalnym. Korzyści wynikające z rozbudowanych sieci powiązań przedsiębiorcy to (Glinka i Gudkova; 2011, Klyver, 2011):

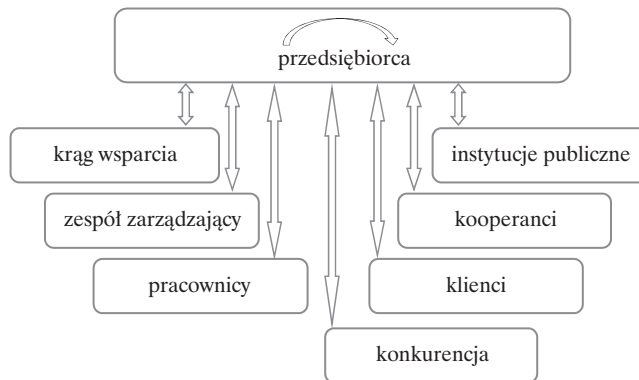
- identyfikacja szans rynkowych,
- pozyskiwanie zleceń,
- zdobywanie informacji i wiedzy,
- pozyskiwanie środków finansowych i środków trwałych,
- motywacja,
- budowanie poczucia własnej skuteczności,
- wsparcie emocjonalne.

Warunkiem stymulującym budowanie relacji interpersonalnych i społecznych oraz korzystanie z nich jako wsparcia jest ich pozytywny charakter, wynikający z wysokiego poziomu zaufania (Paliszkievicz, 2013). Zaufanie jest podstawą tworzenia relacji między partnerami biznesowymi; jego istnienie nieodłącznie wiąże się z ryzykiem, dlatego jest wpisane w aktywności podejmowane przez przedsiębiorców.

Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu można wskazać strony, z którymi przedsiębiorca wchodzi w relacje opierające się na zaufaniu. Zostały one wymienione na rysunku 1, który obejmuje zarówno najbliższy

krąg wsparcia, czyli osoby z rodziny i przyjaciół przedsiębiorcy, jak i relacje wewnątrzorganizacyjne i relacje z innymi podmiotami z otoczenia biznesowego. Dodatkowo model uzupełniono o zaufanie przedsiębiorcy do siebie samego, które jest źródłem poczucia własnej wartości, poczucia własnej skuteczności i motywuje do podejmowania ryzykownych decyzji.

Rysunek 1. Model zaufania w relacjach przedsiębiorczych



Źródło: opracowanie własne.

Celem opracowania jest analiza zagadnienia zaufania wobec samego siebie, jego miejsca w portrecie psychologicznym przedsiębiorcy na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami.

Definicja i znaczenie zaufania w biznesie

„Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” (Sztompka, 2007), jest „przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy” (Bugdol, 2010), jest to „wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko nam, będzie działała w sposób dla nas korzystny, będzie wiarygodna, będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami” (Paliszkievicz, 2013). Trzy przytoczone definicje, które powstały na podstawie syntezy wielu źródeł i ujęć zaufania, są dobrą podstawą do wyjaśnienia tego pojęcia, które wobec tego, że wiąże się z niepewnością odnoszącą się do przyszłości, zawsze zakłada pewne

ryzyko i jest subiektywną oceną możliwych zysków i strat. Ta ewaluacja wiąże się z przypisywaniem osobie obdarzanej zaufaniem cech takich jak: szczerłość, kompetencja, życzliwość, wiarygodność, dobra wola i uczciwość (Castaldo, Premazzi i Zerbini; 2010; Paliszkiwicz, 2013).

Rozpatrując problematykę zaufania w kontekście przedsiębiorczości, warto odwołać się do kategorii zaufania wskazanych przez Williamsona, który wyróżnił zaufanie personalne i instytucjonalne (Welter i Smallbone, 2006). Zaufanie personalne opiera się na niepisanych zasadach i wartościach, które są podzielane przez osoby pozostające w nieformalnych relacjach. Wynika ono z osobistych doświadczeń w kontakcie z drugą stroną i stymuluje kolejne działania z założeniem dobrej woli stron. Zaufanie instytucjonalne dotyczy relacji między podmiotem a organizacjami, formalnymi strukturami i oprócz ogólnie przyjętych norm działania ma też źródło w zasadach obowiązujących w danej branży czy sektorze. Ten typ zaufania nie wymaga historii osobistych kontaktów pomiędzy stronami, ale jest dodatkowo chroniony sankcjami za złamanie obowiązujących reguł współdziałania. Walter i Smallbone (2006) sugerują, że zaufanie personalne jest szczególnie istotne na początku działania przedsiębiorcy na rynku, wraz z rozwojem firmy znaczenia nabiera zaufanie instytucjonalne, ale dla sprawnego działania organizacji oba typy są ważne i konieczne.

Inna klasyfikacja typów zaufania zakłada istnienie zaufania kalkulacyjnego, opartego na wiedzy i opartego na identyfikacji (Howorth i Moro, 2006). Zaufanie kalkulacyjne bazuje na racjonalnej ocenie zysków i strat, które mogą wynikać z nawiązywanej relacji, ale jest najbardziej niestabilne, więc wymaga gwarancji, takich jak spisanie kontraktu, i określenia konsekwencji za niedotrzymanie zobowiązań. Wraz z rozwojem relacji biznesowych może pojawić się zaufanie bazujące na wiedzy, czyli opierające się na wcześniejszych wzajemnych doświadczeniach stron. Jest ono bardziej trwałe, ale nadal wrażliwe na działania niezgodne z przyjętymi regułami. Najwyższy poziom zaufania to zaufanie bezwarunkowe, wynikające ze wspólnoty wartości, przekonań, intencji i standardów działania, mało wrażliwe na pojedyncze negatywne incydenty i najbardziej trwałe. Zaufanie bazujące na identyfikacji wynika ze wzajemnego zrozumienia potrzeb i nie wymaga kontrolowania działań drugiej strony (Laequddin i in., 2009). Autorzy uważają ten poziom zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi za kluczowy dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Zaufanie identyfikacyjne najczęściej dotyczy osób, które są ze sobą silnie powiązane, relacji z bliskimi i przyjaciółmi, którzy również tworzą otoczenie społeczne przedsiębiorcy, mimo że nie są częścią networkingu biznesowego.

Zaufanie do samego siebie

Szczególny obszar zaufania przedsiębiorcy stanowi zaufanie wobec siebie samego. Pojęcie zaufania do siebie lub samozaufania (*self-trust*) jest definiowane jako pozytywne przekonanie o sobie samym, o własnych motywach i kompetencjach, spostrzeganie własnej integralności i wartości (Govier, 1998). W literaturze dotyczącej zarządzania rzadko opisuje się ten typ zaufania, gdyż stoi on w sprzeczności z definicjami zaufania, które zakładają konieczność wystąpienia co najmniej dwóch stron w relacji. W kontekście możliwości przewidywania przyszłych zachowań przedmiotu zaufania, które mają prowadzić do zamierzonych celów i generować korzyści oraz opierać się na określonych zasadach łatwo można jednak transponować pojęcie zaufania interpersonalnego na intrapersonalne, wynikające z obrazu samego siebie. Podkreśla się analogię obydwu typów zaufania, wskazując jako jedyną różnicę fakt, że w drugim wypadku osoba ufająca i obdarzana zaufaniem są tą samą jednostką (Rompf, 2012). Elementy definiujące zaufanie pozostają takie same: pozytywne oczekiwania dotyczące motywacji i kompetencji obdarzanego zaufaniem, przekonanie o jego spójności wewnętrznej, gotowość polegania na danej osobie z akceptacją możliwego ryzyka oraz spostrzeganie osoby w pozytywnym świetle. W wypadku zaufania wobec samego siebie odnoszą się one do własnej samooceny.

W kształtowaniu się obrazu samego siebie kluczową rolę odgrywa analiza skutków własnych zachowań, która obok analizy konsekwencji własnych cech jest podstawowym źródłem informacji dotyczących naszej osoby (Maruszewski, 2006). Jeśli ocena ta, dokonywana głównie na wymiarze: „sukces-niepowodzenie”, ma charakter pozytywny, warunkuje poczucie własnej kompetencji i motywację do podejmowania kolejnych działań. Taki mechanizm tworzenia wizerunku własnej osoby oraz dążenie człowieka do podtrzymywania pozytywnego obrazu samego siebie, powodują, że może pojawić się zaufanie oparte na wiedzy. Pozytywna samoocena to nie tylko źródło poczucia, że jest się wartościowym elementem kultury i społeczności, lecz także czynnik stymulujący proaktywne konstruowanie własnej przyszłości, którego zasadą jest budowanie wizji i celów w przyszłości, służących rozwojowi własnej osobowości, wzmacniających osobistą motywację i wewnętrzną koherencję (Kofta i Doliński, 2006). Spójność to wysoki poziom integracji jednostki, zapewniający poczucie tożsamości i autonomii, będący doskonałą podstawą do przewidywalności przyszłych zachowań, co jest wprost związane z zaufaniem wobec siebie samego, również na poziomie zaufania bazującego na identyfikacji.

Zaufanie do samego siebie a cechy przedsiębiorcze

Zestaw cech przypisywanych osobom przedsiębiorczym wyraźnie pokazuje, że są one związane z pokładaniem zaufania we własnych kompetencjach, przekonaniem, że jest się gotowym i zdolnym do zrealizowania przyjętych celów dla osiągnięcia osobistych korzyści. Podsumowując powadzone od 30 lat badania dotyczące predyspozycji przedsiębiorców, Walter i Heinrichs (2015) wyodrębnili zestaw cech osobowościowych, które wyróżniają tą grupę i skutkują efektywnością prowadzenia własnej firmy. Są to: skłonność do podejmowania działań ryzykownych, potrzeba osiągnięć, wewnętrzne poczucie kontroli, innowacyjność, kreatywność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, tolerancja niezgodności, sumiennność czy proaktywność. Zaufanie do samego siebie to przekonanie, że jest się osobą, która poradzi sobie z problemami, że bez monitorowania i prowadzenia ze strony innych jest się gotowym do efektywnego funkcjonowania i przewyższania trudności (Govier, 1998). Zaufanie do siebie jest źródłem nadziei na sukces, opartej na pozytywnej ocenie osobistych talentów, emocji i wartości, co z kolei pozwala na rozumienie własnych potrzeb, samodzielne podejmowanie decyzji, autonomiczne i aktywne zarządzanie własnymi planami i całym życiem. Zapewnia to otwartość na nowe przedsięwzięcia i opartą na szacunku wobec samego siebie i potrzebie osiągnięć odwagę podejmowania działań na drodze do sukcesu (Govier, 1998). Osoby, które ufają sobie, są gotowe do wydawania własnych sądów, asertywności, ale jednocześnie budują własną wiarygodność w oczach innych i pozytywne relacje z otoczeniem dzięki spójności i autentyczności. W ocenie Coveya zaufanie wobec samego siebie jest podstawą budowania zaufania w relacjach z innymi i opiera się głównie na spostrzeganiu własnej wiarygodności (Covey, 2009). Źródłami wiarygodności są:

- prawość, czyli uczciwość – postępowanie zgodnie z deklaracjami ustnymi, solidność w dotrzymywaniu zobowiązań, spójność wewnętrzna, odwaga postępowania według uznawanych wartości;
- intencje – motywy skłaniające człowieka do podejmowania konkretnych działań, sprzyjają zaufaniu, gdy są jasne, czytelne, gdy są nastawione na szukanie obustronnych korzyści;
- umiejętności – kompetencje, predyspozycje, postawy, styl działania, wiedza wykorzystywana do podejmowania określonych aktywności, decydują o biegłości i jakości ich realizacji;
- rezultaty – dokonania tworzące historię zawodową, podstawa reputacji osobistej wynikającej z wcześniejszych osiągnięć.

Warto również w tym w tym kontekście odwołać się do modelu kompetencji przedsiębiorczych, które są wskazane jako kluczowe szczególnie w początkowym etapie zakładania i rozwijania firmy, gdy przedsiębiorca musi polegać głównie na sobie samym (Gomezeli i Kuśce, 2013). Analizując definicje poszczególnych cech, można zaleźć ich związek ze spostrzeganiem siebie jako osoby wiarygodnej. W tabeli 1 wskazano zakres poszczególnych cech przedsiębiorczych i ich analogię do źródeł wiarygodności przedstawionych powyżej.

W tabeli 1 celowo pominięto ważną cechę przedsiębiorcy, za jaką uznaje się skłonność do podejmowania ryzyka (Glinka i Gudkova, 2011; Gomezeli

Tabela 1. Kompetencje jako podstawy zaufania przedsiębiorcy wobec samego siebie

Cecha przedsiębiorcy	Interpretacja cechy	Podstawy wiarygodności własnej
Potrzeba niezależności	Niechęć wobec adoptowania się do istniejących systemów, przejmowanie odpowiedzialności za ich kształtowanie	<ul style="list-style-type: none"> – jasność, czytelność celów – wyraźny styl działania – kontrola nad własną karierą
Motywacja osiągnięć	Dążenie jednostki do ciągłego doskonalenia się, poprawiania jakości własnych działań, stawienie sobie ambitnych, ale realnych celów, myślenie perspektywiczne	<ul style="list-style-type: none"> – jasność, czytelność celów – styl działania skoncentrowany na celu – rozwijanie własnych kompetencji – konsekwentne osiąganie dobrych rezultatów – ocenianie osiągniętych rezultatów
Poczucie własnej skuteczności	Przekonanie o umiejętności zrealizowania działań lub celów dzięki własnym umiejętnościom	<ul style="list-style-type: none"> – samoświadomość – pozytywna ocena siebie jako eksperta – przekonanie o własnej biegłości
Wewnętrzne poczucie kontroli	Odpowiedzialność za własne działanie, przekonanie o możliwości kształtowania własnego losu, proaktywność	<ul style="list-style-type: none"> – przejmowanie wpływu na własną karierę zawodową – przekonanie o własnej biegłości – konsekwentne osiąganie dobrych rezultatów
Wiedza	Posiadanie, gromadzenie i wykorzystywanie informacji potrzebnych do prowadzenia firmy	<ul style="list-style-type: none"> – samoświadomość – rozwój własnych kompetencji – korzystanie z wcześniejszych doświadczeń
Umiejętność rozpoznawania okazji	Spostrzeganie szans rynkowych, dostrzeganie możliwości generowania zysku w spotykanych sytuacjach	<ul style="list-style-type: none"> – jasność, czytelność celów – styl działania skoncentrowany na celu – konsekwentne osiąganie dobrych rezultatów – przejmowanie wpływu na własną karierę zawodową

Źródło: opracowanie własne.

i Kuśce, 2013), która wymaga po pierwsze akceptacji ryzyka, a po drugie analizowania sytuacji ryzykownej, oceny stopnia ryzyka i na tej podstawie podejmowania decyzji biznesowych. Zaufanie jest wprost związane z akceptowaniem ryzyka; jest jednocześnie przekonaniem, że przedmiot zaufania podejmie działania zmniejszające zagrożenie wynikające z niepewnej przyszłości. Przedsiębiorcy akceptują ryzyko i dzięki wskazanym cechom osobowościowym wierzą, że posiadają potrzebne zasoby, by zminimalizować potencjalne niepowodzenie. Co więcej: działają proaktywnie, by przekonanie o pozytywnych konsekwencjach podejmowanych decyzji zostało urzeczywistnione. Można wobec tego ocenić, że sama skłonność do podejmowania ryzyka jednoznacznie opisuje przedsiębiorcę jako osobę o wysokim poziomie zaufania do samego siebie.

Zaufanie do samego siebie jest wartością, która sprzyja podejmowaniu działań przedsiębiorczych, ale może stanowić też zagrożenie dla efektywnego działania w roli właściciela firmy. Dzieje się tak, gdy mamy do czynienia z nadmiarem zaufania, czy też, jak twierdzi Wiśniewski (1996), z przeciwieństwem zaufania, czyli naiwnością. Definiowana jako lekkomyślność czy nieostrożność może wynikać z nadmiernej pewności siebie, przeceniania własnej odporności na ryzyko i iluzji pewności zdarzeń (*certainty illusion*) (Shanteau, 2000), które z kolei obniżają motywację do podejmowania działań służących minimalizowaniu ryzyka. Dla przedsiębiorcy oznacza więc nadmierne narażanie się na ryzyko i według Goela i Karri (2006) jest jednym z ważnych zagrożeń efektywnego prowadzenia firmy. Co więcej: autorzy proponują nawet tezę, że skłonność do nadmiernego zaufania (*overtrust*) wpisana jest w charakterystykę przedsiębiorcy, zaś wysoki poziom samoskuteczności, potrzeby osiągnięć i nastawienia na innowacyjność są jej bezpośrednią przyczyną. Do negatywnych konsekwencji zbyt wysokiego zaufania do samego siebie można zaliczyć brak rozważań, pochopność decyzji, ale również niechęć delegowania zadań na osoby współpracujące, przejmowanie wszystkich obowiązków, przeciążenie, a także dogmatyzm i brak elastyczności (Govier, 1998). Zależność między poziomem zaufania do samego siebie a skutecznością działań przedsiębiorczych wydaje się więc krzywoliniowa.

Zaufanie do siebie w opiniach przedsiębiorców

Aby zweryfikować tezę o znaczeniu zaufania wobec samego siebie dla aktywności przedsiębiorczej, przeprowadzono badanie jakościowe, wykrzystując wywiad indywidualny, realizowany w formie elektronicznej. Celem

przeprowadzania badania było wstępne rozpoznanie, jak przedsiębiorcy interpretują pojęcie zaufania do samego siebie i jak oceniają jego rolę we własnych działaniach. Zaproszenie do udziału w wywiadzie przesłano do 50 przedsiębiorców z województwa pomorskiego; link do scenariusza wywiadu umieszczono również wraz z zaproszeniem w mediach społecznościowych. Uzyskano dziewięć odpowiedzi, wśród których sześciu udzielili mężczyźni (właściciel mikrofirmy usługowej, właściciel mikrofirmy z branży mediów i reklamy, trzech właścicieli małych firm usługowych oraz właściciel średniej firmy usługowej z branży prawnej) oraz trzy kobiety (właścicielka mikrofirmy z branży medycznej, właścicielka mikrofirmy usługowej oraz właścicielka mikrofirmy z branży media i reklama). Wszyscy badani mieli ponad 35 lat i co najmniej od trzech lat prowadzili z sukcesem swoją własną firmę.

W wywiadzie poproszono przedsiębiorców o wyjaśnienie, jak rozumieją pojęcie zaufania wobec samego siebie. Uzyskane odpowiedzi wskazywały na cztery ważne aspekty: wiarę we własne kompetencje, świadomość własnych możliwości i ograniczeń, odwagę podejmowania ryzyka oraz zgodność z własnymi przekonaniemami:

- „ufać samemu sobie to wierzyć w swoje kompetencje, zawsze postępować etycznie mimo różnych pokus i nie ulegać naciskom”,
- „znać poziom własnych możliwości. Mieć dystans do własnej *nieomyślności* i *wspaniałości*”,
- „robić to, co jest zgodne z twoim przekonaniem, oraz być przekonanym o słuszności dokonanego wyboru”,
- „wierzyć w swoje możliwości i mieć siłę, by się odważyć działać”.

Wszystkie osoby badane oceniły bardzo wysoko swój poziom zaufania do siebie samego, podkreślając jednocześnie, że jest to istotny element ułatwiający podejmowanie decyzji ryzykownych, na stale wpisanych w warunki prowadzenia własnej firmy. Ufność wobec samego siebie wszyscy uznali również za ważne wsparcie w zarządzaniu własnym biznesem, a także ochronę przed krytycznymi uwagami ze strony otoczenia.

Jedna z zaproszonych do wywiadu osób zaprzeczyła twierdzeniu, że przedsiębiorca powinien ufać samemu sobie. Co ciekawe, zaufanie było przez nią rozumiane jako „przekonanie co do słuszności (działania) bez racjonalnych podstaw”, co może uzasadniać wyrażony pogląd. Pozostali respondenci zdecydowanie opowiedzieli się za bardzo ważnym znaczeniem zaufania do siebie samego w prowadzeniu działalności gospodarczej. Dwie osoby podkreśliły, że taka postawa jest źródłem zaufania ze strony pozostałych uczestników rynku:

- „Tak, jest przez to wiarygodny w swoim postępowaniu. Dlaczego – ponieważ jak ufa sobie, to umie przekazać zaufanie do siebie – innym.”

- „Przedsiębiorca musi ufać samemu sobie. Jako lider musi być wiarygodny. Aby inni zaufali jemu, przedsiębiorca musi w 100% być przekonany o słuszności swoich decyzji/poglądów/działania.”

W ostatniej wypowiedzi zaznacza się dodatkowo, że zaufanie do siebie samego jest potrzebne, by przedsiębiorca mógł realizować rolę liderką. Dotyczyło to zarówno relacji z pracownikami zatrudnianymi do własnej firmy, jak i budowania autorytetu wśród zewnętrznych interesariuszy. W innych wypowiedziach podkreślano znaczenie zaufania do samego siebie w procesie podejmowania decyzji, planowania działań firmy i radzenia sobie z przeciwnościami:

- „Oczywiście tak; zaufanie jest warunkiem dobrego rozeznawania się we własnych możliwościach i ograniczeniach, co pozwala planować i przewidywać potrzeby i wydatki firmy.”
- „Tak. Ponieważ to przedsiębiorca sam tworzy fundamenty swojej firmy i jest sam za nią odpowiedzialny.”
- „Oczywiście powinna ufać samemu sobie, o ile ma również silne poczucie wartości. Zaufanie do siebie i poczucie własnej wartości daje siłę do działania, podejmowania wyzwań i odwagi do zmian.”
- „Oczywiście, że tak, bo w przeciwnym razie nie byłaby sprawna w podejmowaniu decyzji”.

Wśród źródeł zaufania wobec samego siebie badani przedsiębiorcy spostrzegają głównie własną wiedzę, zgromadzoną w trakcie prowadzenia firmy, własne sukcesy, kompetencje i podejmowane decyzje. Podczas wywiadów pojawiła się również opinia, że własna konsekwencja działania, szczerość wobec siebie samego oraz umiejętność wnikliwej analizy to dobre podstawy własnej wiarygodności. Jeden z uczestników badania zwrócił uwagę na znaczenie pozytywnej historii osobistych wyborów, zarówno biznesowych, jak i życiowych oraz pewnej powtarzalności podejmowanych w firmie działań.

Wśród zebranych wypowiedzi wyróżnia się jedna, która w najbardziej kompleksowy sposób wyjaśniała, na czym opiera zaufanie do siebie samego:

„Jeśli sobie ufam i zależy mi na uczciwym funkcjonowaniu w biznesie, to będę robić wszystko, co mi w tym pomoże: wsłucham się w głos swojego sumienia, nie zignoruję przeczcucia – intuicji, będę szukać rozwiązań zgodnych z wyznawanymi przeze mnie wartościami i zasadami, skorzystam z pracy rzetelnego biura rachunkowego, otoczę się zaufanymi współpracownikami, będę pielęgnować kontakty z klientami, reagując na ich potrzeby i dbając o dobre relacje itd.”

Traktowanie zaufania do siebie samego jako konsekwencji spójności wewnętrznej, oraz umiejętnego zarządzania ludźmi, odpowiedniego dobie-

rania partnerów i elastyczności biznesowej, to sygnał nie tylko pozytywnej samooceny, ale również dojrzałości biznesowej.

Wyrazem dojrzałości jest też dostrzeganie zagrożeń wynikających z pełnego zaufania wobec siebie samego. Dwóch przedsiębiorców wspomniało o ryzyku fałszowania własnego wizerunku na skutek nadmiernego ufania samemu sobie. Pojawiły się też opinie, że bezkrytyczne, wynikające z poczucia nieomyślności zaufanie może być przyczyną błędnych decyzji i braku uważności na sugestie czy krytykę ze strony otoczenia. Uczestnicy wywiadów wskazali jednocześnie gotowość stałego analizowania dostarczanych informacji oraz słuchania wiarygodnych osób z zewnątrz jako antidotum na uleganie pokusom nadmiernego zaufania do siebie:

- „Z zaufania do samego siebie opartego na merytorycznych przesłankach nic złego wynikać nie może. Błędne decyzje pojawiają się w momencie przekonania przedsiębiorcy o swojej nieomyślności jako zasadzie. Doprowadza to do przekonania o wyższości nad innymi (rodzaju boskiego natchnienia) i oderwania od rzeczywistości.”
- „Pytanie, czy chodzi o zaufanie, czy zadufanie. Jeżeli jesteśmy bezkrytyczni, to zbyt duża, niczym niepoparta wiara w swoje możliwości może być zgubna dla przedsiębiorcy. Natomiast zaufanie do siebie i podejmowanie wewnętrznego dialogu daje możliwość zapobiegania skutkom ubocznym”.

Ze względu na małą liczbę respondentów oraz charakter zadawanych pytań (odnosiły się one wprost do pojęcia zaufania do samego siebie), uzyskane wyniki nie mogą zostać uznane za reprezentatywne; są potraktowane jako wstępne i mogą być przyczynkiem prowadzenia badań, których cele zasugerowano w podsumowaniu.

Podsumowanie

Temat zaufania do samego siebie rzadko pojawia się w opracowaniach dotyczących przedsiębiorczości czy biznesu. Jednocześnie zwraca się uwagę na znaczenie cech przedsiębiorcy, które wprost związane są z wysokim poziomem zaufania wobec siebie samego. Zaufanie do samego siebie jest postawą wysokiej akceptacji własnej osoby, przejawiającą się w pozytywnej samoocenie, poczuciu własnej wartości i gotowości proaktywnego modelowania rzeczywistości przez realizację wyznaczonych celów. „Zaufanie do siebie daje prawo do życia na własnych zasadach, ponosząc ryzyko, że nie wszystko się udaje. (...) Zaufanie do siebie to niewyczerpane źródło energii. Pozwala

przekraczać bariery i ciągle się rozwijać. (...) Zaufanie do siebie – poczucie bezpieczeństwa, przeświadczenie, że się jest w dobrym miejscu, wewnętrzna wolność” (*Zaufanie do siebie...*, 2015).

W niniejszym opracowaniu autorka zwraca uwagę na pozytywne i ewentualne negatywne konsekwencje zaufania do siebie w działalności przedsiębiorczej. Wywiady przeprowadzone z przedsiębiorcami wskazują wyraźnie, że w ich percepcji zaufanie do samego siebie jest docenianym elementem osobistego kapitału i źródłem powodzenia realizowanych przedsięwzięć. Czytelna jest też potrzeba utrzymywania tego zaufania na adekwatnym poziomie, gdyż nadmierne zaufanie może zamienić się w niebezpieczne dla przedsiębiorcy, bezkrytyczne zapatrzenie w siebie samego.

Tak sformułowane tezy wydają się atrakcyjnym polem do dalszych badań, których najważniejszymi celami powinny być:

- zoperacjonalizowanie zaufania do samego siebie,
- określenie zależności pomiędzy zaufaniem do samego siebie i innymi cechami przedsiębiorczymi,
- ustalenie optymalnego poziomu zaufania intrapersonalnego i jego wpływu na społeczne i ekonomiczne wskaźniki sukcesu firm.

Ważnym wnioskiem, wynikającym z przeprowadzonych rozważań, jest również wskazanie znaczenia rozwoju zaufania do samego siebie w procesie kształtowania kompetencji przedsiębiorczych. Propozycje dotyczące tego obszaru, obejmujące wzmacnianie takich umiejętności jak: analiza własnych mocnych i słabych stron, poznanie, wsłuchanie się w i respektowanie własnych emocji, potrzeb, preferencji i wartości, ustalanie indywidualnych celów na ich podstawie, wykorzystywanie wcześniejszych doświadczeń, szczególnie sukcesów do budowania osobistej reputacji, to trudne, ale warte uwagi zadania.

Bibliografia

- Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Castaldo, S., Premazzi, K. i Zerbin, F. (2010). The meaning(s) of Trust. Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationship. *Journal of Business Ethics*, 96, 657–668, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0491-4>.
- Covey, S.R. (2006). *Szybkość zaufania*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Goel, S., Karri, R. (2006). Entrepreneurs, Efectual Logic, and Over-Trust, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, July, 1042–2587, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00131.x>.

- Gomezelj, D.O. i Kušce, I. (2013), The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*, 42(6), 906–927.
- Govier, T. (1998), *Dilemmas of Trust*. Kanada: McGill-Queens University Press.
- Howorth, C., Moro, A. (2006), Trust within Entrepreneur Bank Relationship: Insights from Italy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 495–517, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00132.x>.
- Klerk, S., Saayman M. (2012), Networking as the key factor in Artpreneurial success. *European Business Review*, 24(5), 382–399, <http://dx.doi.org/10.1108/09555341211254490>.
- Klimas-Kuchtowa, E. (2012). Wybrane podmiotowe uwarunkowania przedsiębiorczości życiowej. W: Z. Ratajczak (red), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*. Warszawa: Difin.
- Klyver, K. (2011), Gender differences in entrepreneurial networks: adding an alter perspective. *Gender in Management: An International Journal*, 26(5), 332–350, <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111154886>.
- Kofta, M. i Doliński, D. (2006). Poznawcze podejście do osobowości. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna* (t. 2, s. 561–600). Gdańsk: GWP.
- Laequddin, M., Sahay, V. i Waheed, K.A. (2009), Trust building in supply chain partners relationship: an integrated conceptual model. *Journal of Management Development*, 31(6), 550–564, <http://dx.doi.org/10.1108/02621711211230858>.
- Maruszewski, T. (2006). Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna* (t. 2, s. 165–182). Gdańsk: GWP.
- Paliszkievicz, J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ratajczak, Z. (2012). Przedsiębiorczość w kontekście ogólnej teorii działania. W: Z. Ratajczak (red), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*. Warszawa: Difin.
- Romppf, S.A. (2012). *Trust and Rationality. An Integrative Framework of Trust Research*. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Shanteau, J. (2000). Psychology in business life. W: B. Green i in. (red.), *Risk Behaviour and Risk Management in Business Life*. Sweden: Springer Science+Business Media Dordrecht, <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-2903-3>.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie, fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Welter, F. i Samllbone, D. (2006). Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 465–475, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00130.x>.
- Walter, S.G. i Heinrichs, S. (2015). Who becomes an entrepreneur? A 30-year-review of individual-level research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 225–248, <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-09-2012-0106>.
- Wiśniewski, R. (1996). Ontologia zaufania w biznesie. W: A. Węgrzecki (red.), *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*. Kraków: Oficyna Pracovia.
- Zaufanie do siebie (2015). *Zwierciadło*, <http://zwierciadlo.pl/2015/psychologia/zaufanie-do-siebie> (3.06.2015).

MARZANNA KATARZYNA WITEK-HAJDUK*

Cechy decydentów jako determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Streszczenie

Wielu badaczy podjęło temat cech decydentów jako determinantów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Badania koncentrują się na MSP, zaś mniej jest publikacji dotyczących cech menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw oraz polskich firm.

Celem opracowania jest odpowiedź na następujące pytania badawcze: Czy kompetencje językowe menedżerów mają większe znaczenie dla umiędzynarodowienia średnich i dużych przedsiębiorstw niż ich kompetencje zawodowe, kompetencje relacyjne i kompetencje kulturowe?; Czy kompetencje językowe i kulturowe, międzynarodowe kompetencje zawodowe oraz kompetencje relacyjne menedżerów są dodatnio skorelowane ze stopniem internacjonalizacji średnich i dużych firm mierzonym liczbą rynków eksportu i udziałem wartości eksportu w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa? Przedstawiono wyniki badań metodą CATI na grupie 251 polskich średnich i dużych przedsiębiorstw. W wyniku analizy potwierdzono, że kompetencje językowe menedżerów mają większe znaczenie dla umiędzynarodowienia średnich i dużych polskich przedsiębiorstw niż ich kompetencje zawodowe, relacyjne i kulturowe. Nie potwierdzono zależności między kompetencjami językowymi i kulturowymi, międzynarodowymi kompetencjami zawodowymi oraz kompetencjami relacyjnymi menedżerów średnich i dużych firm a stopniem ich internacjonalizacji.

Słowa kluczowe: cechy menedżerów/decydentów, internacjonalizacja, determinanty internacjonalizacji, polskie przedsiębiorstwa

Characteristics of Decision-makers as Determinants of the Firms' Internationalization

Abstract

Many authors examines the characteristics of managers as determinants of the firm's internationalization. A lot of researchers have focused on SMEs decision-makers, and there are

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, ul. Madalińskiego 6/8, p. 10, 02-554 Warszawa, e-mail: mwitek@sgh.waw.pl.

only few publications on the characteristics of the medium and large enterprises' managers and Polish companies.

This paper aims to answer the following research questions: Are language skills of managers more important than international professional competences, international personal relationships and cultural competences for the internationalization of medium and large-sized companies?; Are language skills, cultural competences, international professional competences and international personal relationships managers of medium and large-sized firms positively correlated with the degree of internationalization measured by the number of export markets and the share of the value of exports in the total sales of the company?

CATI method was employed to collect data and 251 interviews with respondents from medium and large Polish companies were completed.

The analysis confirmed that language skills of managers are more important for the internationalization of medium-sized and large Polish companies than their cultural competences, international professional competences and international personal relationships. The relationship between language cultural competences, international professional competences and international personal relationships of managers and the degree of internationalization has not been confirmed.

Keywords: characteristics of managers/decision-makers, internationalization, determinants of internationalization, Polish firms

JEL: F230

Wprowadzenie

Jednym z obszarów badań nad umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw są determinanty, w tym stymulatory i bariery internacjonalizacji oraz ich wpływ na szybkość, stopień i formy internacjonalizacji oraz na wyniki przedsiębiorstwa. Badania prowadzone są często w odniesieniu do trzech grup przedsiębiorstw: nieumiędzynarodowionych (np. nie-eksporterów), umiędzynarodowionych (np. eksporterów) oraz byłych umiędzynarodowionych (np. byłych eksporterów). Stwierdzono różny wpływ badanych czynników na umiędzynarodowienie tych trzech grup przedsiębiorstw (Keng i Jiuan 1989; Kedia i Chhokar 1986; Yaprak 1985; Leonidou, 2004).

Prezentowane są różne typologie czynników determinujących umiędzynarodowienie przedsiębiorstw oraz różne koncepty ich dotyczące, takie jak m.in.: *global mindset* (m.in. Javidan i Teagarden, 2015; Fatehi i Ghadar, 2014) czy międzynarodowa orientacja (m.in. Nielsen i Nielsen, 2010; 2013). McDougall i Oviatt (2005) wskazali cztery kategorie stymulatorów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw: 1) umożliwiające internacjonalizację: rozwój nowych technologii w transporcie i telekomunikacji, 2) motywujące internacjonalizację: nasilająca się konkurencja motywująca menedżerów do przy-

spieszenia ekspansji zagranicznej w celu osiągnięcia przewagi wynikającej z pierwszeństwa na danym rynku, 3) mediacyjne: cechy menedżerów, którzy podejmują decyzje o umiędzynarodowieniu oraz 4) moderujące: stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodową sieć biznesową i stopień wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie.

Leonidou (1995; 2004) dzieli bariery internacjonalizacji na wewnętrzne, związane z zasobami i kompetencjami przedsiębiorstwa oraz podejściem firmy do umiędzynarodowienia, oraz zewnętrzne, to jest uwarunkowania w otoczeniu krajowym i zagranicznym firmy. Wewnętrzne bariery umiędzynarodowienia to czynniki funkcjonalne, informacyjne i marketingowe, zaś zewnętrzne obejmują czynniki proceduralne, rządowe, zadaniowe i środowiskowe. Ruzzier, Hisrich i Antoncic (2006) wyróżniają trzy grupy stymulatorów internacjonalizacji, tj. cechy: otoczenia, przedsiębiorstwa oraz menedżerów. Podobną klasyfikację proponują Casillas i Acedo (2013) i wskazują czynniki na poziomach: międzyorganizacyjnym, przedsiębiorstwa oraz indywidualnym. Suárez-Ortega i Álamo-Vera (2005) wymieniają trzy kategorie wewnętrznych determinant eksportu: zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, cechy decydentów oraz ich postawy i percepcję. Rozbudowaną typologię proponują Halikias i Panayotopoulou (2003), którzy do determinant umiędzynarodowienia firmy zaliczyli: profil decydenta, cechy organizacji, politykę marketingową i eksportową przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjne i ograniczenia firmy oraz cechy otoczenia.

Wielu badaczy uznaje więc cechy decydentów za czynniki determinujące umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa.

Cechy decydentów a internacjonalizacja przedsiębiorstwa – przegląd literatury

Autorzy prac na temat cech decydentów jako determinant umiędzynarodowienia firmy odwołują się m.in. do *Upper Echelons Theory* (Hambrick i Mason, 1984), zgodnie z którą doświadczenie, wartości i cechy osobiste menedżerów mają wpływ na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa, w tym dotyczące umiędzynarodowienia. Menedżerowie postrzegają i oceniają sytuację, w tym szanse, zagrożenia oraz alternatywne strategie i ich prawdopodobne rezultaty, m.in. przez pryzmat osobistych doświadczeń, wartości i osobowości (Finkelstein, Hambrick i Cannella, 2009).

Odwołując się do modelu uppsalskiego Welch i Loustarinen (1988) także wskazują, że proces umiędzynarodowienia należy analizować z uwzględnie-

niem m.in. międzynarodowego doświadczenia personelu, jego umiejętności i szkoleń. Cechy menedżerów jako stymulatory internacjonalizacji uwzględniono też w koncepcji *effectuation* opracowanej przez Andersson (2011) oraz w modelu dynamicznych zdolności Eversa (2011).

Dużo uwagi poświęcono wpływowi cech menedżerów na eksport (m.in. Simpson i Kujawa, 1974; Moon i Lee, 1990; Leonidou, Katsikeas i Piercy, 1998; Manolova, Brush, Edelman i Greene, 2002), zaś mniej jest publikacji na temat relacji między cechami menedżerów a umiędzynarodowieniem z zastosowaniem innych form.

Cechy menedżerów są wskazywane przede wszystkim jako stymulatory umiędzynarodowienia firm wcześniej umiędzynarodowionych (m.in. Ricard i Saiyed, 2015). Z wielu badań wynika też, że cechy menedżerów mają większe znaczenie dla umiędzynarodowienia małych i średnich niż dużych firm (Halikias i Panayotopoulou, 2003), ale niewiele jest badań poświęconych wpływowi tych cech na internacjonalizację dużych przedsiębiorstw.

Nie ma zgodności co do katalogu i klasyfikacji cech decydentów determinujących umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Leonidou, Katsikeas i Piercy (1998) wyróżnili obiektywne oraz subiektywne cechy menedżerów, wśród których Leonidou, Katsikeas i Samiee (2002) wyodrębnili cechy ogólne, które mogą oddziaływać nie tylko na internacjonalizację, ale też na inne obszary aktywności biznesowej oraz cechy specyficzne, odnoszące się w szczególności do umiędzynarodowienia.

Do obiektywnych cech decydentów o charakterze ogólnym zaliczane są: wiek, wykształcenie oraz zdobyte w kraju lub za granicą zawodowe doświadczenie kadry menedżerskiej. Stwierdzono, że im młodszy jest menedżer, tym silniejsza jest jego międzynarodowa orientacja i większa skłonność do podejmowania ryzyka ekspansji zagranicznej (Tihany, Ellstrand, Daily i Dalton, 2000; Chen, 2011; Herrmann i Datta 2005), a menedżerowie firm eksportujących są młodszy od kadry firm nie-eksporterów (Dichtl, Köglmayr i Müller, 1990). Inne badania (Czinkota i Ursic, 1987; Westhead, Wright i Ucbasaran, 2001) wskazują jednak, że dzięki dużemu doświadczeniu oraz osobistym kontaktom starsi menedżerowie są bardziej skłonni do podejmowania eksportu niż młodszy, zwłaszcza w branżach, w których ważne są specjalistyczna wiedza i doświadczenie. Wykazano, że młody wiek menedżerów ma większe znaczenie na początkowym etapie umiędzynarodowienia (Cavusgil i Godiwalla, 1982). Wyższy poziom formalnego wykształcenia także stymuluje internacjonalizację (Reid, 1983), a poziom wykształcenia menedżerów w przedsiębiorstwach eksportujących jest wyższy niż w firmach nie-eksporterach (Dichtl, Köglmayr i Müller, 1990; Holzmüller i Kasper, 1990). Z badań wynika, że

zawodowe kwalifikacje menedżerów MSP są dodatnio skorelowane ze stopniem międzynarodowej dywersyfikacji geograficznej zarządzanych przez nich firm (Fernandez-Ortiz i Lombardo, 2009) oraz innymi wskaźnikami umiędzynarodowienia (Kyvik, Saris, Bonet i Felicio, 2013). Stwierdzono, że doświadczenie zawodowe decydenta zdobyte w kraju macierzystym jest dodatnio skorelowane z aktywnością eksportową przedsiębiorstwa (Obben i Magagula, 2003) i ma pozytywny wpływ na wyniki eksportu (Schlegelmilch i Ross, 1987; Czinkota i Ursic, 1987). Duże znaczenie dla internacjonalizacji firmy mają też specyficzna wiedza decydentów i ich doświadczenie w branży (Westhead, Wright i Ucbasaran, 2001). Menedżerowie firm eksportujących mają większe zawodowe doświadczenie niż z firm nie-eksporterów (Dichtl, Köglmayr i Müller, 1990; da Rocha, Christensen i da Cunha, 1990). Zagraniczne doświadczenie zawodowe kadry zarządzającej ma pozytywny wpływ na umiędzynarodowienie firmy (Sambharya; 1996; Chen, 2011), w tym na jego międzynarodową dywersyfikację i wyniki (Daily, Certo i Dalton, 2000) oraz jest istotną determinantą wyboru form zagranicznej ekspansji, także w przypadku dużych firm (Nielsen i Nielsen, 2010).

Wielu autorów podkreśla znaczenie międzynarodowych doświadczeń życiowych decydujących o tzw. międzynarodowej orientacji menedżera (Morris i Lewis, 1995), do których zalicza się wykształcenie za granicą, podróże zagraniczne, znajomość języków obcych (Manolova, Brush, Edelman i Greene, 2002; Acedo i Florin, 2006; Acedo i Jones, 2007), a także urodzenie za granicą czy pochodzenie etniczne (Piaskowska i Trojanowski, 2012; 2014). Znajomość języków obcych, czas spędzony za granicą oraz podróże zagraniczne to obiektywne cechy decydentów o charakterze szczególnym. Znajomość języków obcych ułatwia nawiązywanie relacji biznesowych, sprzyja podejmowaniu handlu zagranicznego (Marschan-Piekkari, Welch i Welch, 1999), ułatwia komunikację z partnerami i zrozumienie otoczenia na rynkach zagranicznych, a także zwiększa skłonność do ekspansji zagranicznej (Schlegelmilch, 1986; Dichtl, Köglmayr i Müller, 1990; Holzmueller i Kasper, 1990) oraz przyspiesza proces internacjonalizacji (Zucchella, Palamara i Denicolai, 2007). Menedżerowie firm odnoszących sukcesy na rynku międzynarodowym mają większe umiejętności językowe niż decydenci z przedsiębiorstw, które takich sukcesów nie odnoszą (Knowles, Mughan i Lloyd-Reason, 2006). Cechą menedżerów o charakterze szczególnym jest też czas spędzony za granicą w związku z zamieszkiwaniem, studiami lub pracą (Dichtl, Köglmayr i Müller, 1990; Herrmann i Datta, 2005). Nie potwierdzono jednak zależności między liczbą podróży zagranicznych decydentów a szybkością umiędzynarodowienia ich firm (Barrett i Wilkinson, 1986; Zucchella, Pala-

mara i Denicolai, 2007), ale potwierdzono dodatnią korelację między liczbą podróży zagranicznych a skłonnością do eksportu (Obben i Magagula, 2003).

Czynnikami subiektywnymi o charakterze ogólnym są zaś takie cechy menedżerów jak: pro-aktywność, innowacyjność (Holzmuller i Kasper, 1990) i skłonność do podejmowania ryzyka (Dichtl, Köglmayr i Müller, 1990; Obben i Magagula, 2003) uznawane za komponenty tzw. orientacji przedsiębiorczej decydenta (Jones i Coviello, 2005), a także elastyczność (McCartt i Rohrbaugh, 1995), zaangażowanie (Cavusgil i Nevin, 1981), jakość i dynamika zarządzania (Schneider i De Meyer, 1991; Halikias i Panayotopoulou, 2003).

W publikacjach wymieniane są też subiektywne cechy menedżerów o charakterze szczególnym, takie jak: postrzeganie ryzyka (Cavusgil i Noar, 1987; Acedo i Florin, 2006; Ruzzier, Hisrich i Antoncic, 2007), percepcja rozwoju firmy (Cavusgil i Nevin, 1981; Halikias i Panayotopoulou, 2003) oraz relacje osobiste (Manalova, Manev i Gyoshev, 2010).

Istnieje więc luka badawcza w badaniach nad cechami menedżerów jako determinantami internacjonalizacji przedsiębiorstw. Nieliczne są publikacje na temat cech menedżerów jako stymulatorów umiędzynarodowienia polskich firm i odwołujące się do badań empirycznych, w tym badań ilościowych. Koncentrują się one przede wszystkim na cechach menedżerów MSP (m.in.: Daszkiewicz i Wach 2014; Wach i Wojciechowski 2014), zaś mniej jest badań dotyczących średnich i dużych przedsiębiorstw, w tym zależności między tymi cechami a ich stopniem internacjonalizacji. Podkreślić też należy, że w niewielu badaniach uwzględniono relacje personalne decydentów z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami, które były wskazywane w polskiej literaturze jako ważne motywy internacjonalizacji średnich i dużych firm (Witek-Hajduk, 2010). W badaniach nie uwzględniano też takich kompetencji menedżera jak znajomość rynków zagranicznych, doświadczenie w handlu zagranicznym lub w realizacji projektów międzynarodowych oraz znajomość kultur narodowych.

Cel, metoda badania i ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Celem badania jest weryfikacja następujących hipotez badawczych:

- H1: Kompetencje językowe menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw mają większe znaczenie dla umiędzynarodowienia średnich i dużych przedsiębiorstw niż ich kompetencje zawodowe, kompetencje relacyjne i kompetencje kulturowe.
- H2: Kompetencje językowe i kulturowe menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw, takie jak znajomość języków obcych, umiętność sku-

tecznej komunikacji biznesowej, znajomość innych kultur narodowych, są dodatnio skorelowane z: a) liczbą rynków eksportu, b) udziałem wartości eksportu w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa.

H3: Międzynarodowe doświadczenie zawodowe menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw, w tym doświadczenie w branży, znajomość rynków zagranicznych, doświadczenie w handlu zagranicznym, doświadczenie w pracy za granicą, doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, są dodatnio skorelowane z:

- a) liczbą rynków eksportu,
- b) udziałem wartości eksportu w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa.

H4: Kompetencje relacyjne menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw, takie jak dobre relacje personalne z zagranicznymi dostawcami i dobre relacje personalne z zagranicznymi odbiorcami są dodatnio skorelowane z: a) liczbą rynków eksportu, b) udziałem wartości eksportu w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa.

W badaniu uwzględniono więc następujące kompetencje menedżerów:

- 1) językowe i kulturowe: znajomość języków obcych, umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej, znajomość innych kultur narodowych.
- 2) międzynarodowe doświadczenie zawodowe: doświadczenie w branży, znajomość rynków zagranicznych, doświadczenie w handlu zagranicznym, doświadczenie w pracy za granicą, doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych.
- 3) relacyjne: dobre relacje personalne z zagranicznymi dostawcami i dobre relacje personalne z zagranicznymi odbiorcami.

Do gromadzenia danych wykorzystano metodę CATI. Operat losowania stanowiła baza przedsiębiorstw EMIS, z której dobrano firmy zatrudniające 50 i więcej pracowników, które powstały w 1990 roku lub później i były umiędzynarodowione czynnie lub biernie. Badanie miało zasięg ogólnopolski i zostało przeprowadzone w 2014 roku. Respondentami byli przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, w tym właściciele, współwłaściciele, dyrektorzy generalni, zastępcy dyrektora generalnego, członkowie zarządu, prezesi, wiceprezesi, dyrektorzy ds. eksportu lub zaopatrzenia. Do analizy danych wykorzystano program SPSS.

W badaniu uczestniczyło łącznie 251 losowo wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych, w tym 130 firm średniej wielkości, zatrudniających 50–249 pracowników (51,8%) oraz 121 dużych, zatrudniających 250 i więcej pracowników (48,2%).

Charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Branża	Ogółem	
	liczba	procent
Przemysł spożywczy	12	4,6
Przemysł tekstylny-odzieżowy, skórzany	30	11,5
Przemysł drzewny, papierniczy, meblarski	44	16,7
Przemysł chemiczny	34	12,9
Przemysł metalowy	24	9,1
Przemysł elektromaszynowy	45	17,3
Inne przemysły	74	28,2
Forma prawna		
spółka akcyjna	39	15,5
spółka z o.o.	192	76,5
spółka jawna	20	8,0
Pochodzenie kapitału		
wyłącznie polski	202	80,5
wyłącznie zagraniczny	4	1,6
dominujący polski	41	16,3
dominujący zagraniczny	4	1,6
Rok powstania		
1990–1994	123	49,0
1995–1999	69	27,5
2000–2004	45	17,9
2005–2009	11	4,4
2010 i później	3	1,2
Formy internacjonalizacji		
eksport	246	98,0
import	134	53,4
kontraktowe formy czynnej internacjonalizacji	14	5,6
kontraktowe formy biernej internacjonalizacji	16	6,4
joint venture handlowe za granicą	30	12,0
joint venture produkcyjne za granicą	10	4,0
oddział/filia handlowa za granicą	8	3,2
oddział/filia produkcyjna za granicą	8	3,2

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki

Respondentów poproszono o ocenę znaczenia uwzględnionych w badaniu cech decydentów badanych przedsiębiorstw dla ich umiędzynarodowienia w skali 5–1, gdzie: 5 – bardzo ważna; 4 – ważna; 3 – ani ważna, ani nieważna; 2 – nieważna, 1 – zdecydowanie nieważna. Średnie ocen przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Średnie ocen znaczenia cech menedżerów badanych przedsiębiorstw dla ich umiędzynarodowienia

Cechy decydentów	Statystyka	Średnia	Błąd standardowy	Odchylenie standardowe
Znajomość języków obcych	251	4,66	,037	,581
Umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej	251	4,58	,035	,549
Znajomość innych kultur narodowych	251	3,85	,036	,574
Doświadczenie w branży	251	4,34	,037	,581
Znajomość rynków zagranicznych	251	4,27	,041	,656
Doświadczenie w handlu zagranicznym	251	4,31	,042	,663
Doświadczenie w pracy za granicą	251	3,35	,060	,945
Doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych	251	3,87	,035	,554
Dobre relacje z zagranicznymi dostawcami	251	4,21	,038	,606
Dobre relacje z zagranicznymi odbiorcami	251	4,24	,027	,434

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, najwyższe średnie ocen w kontekście umiędzynarodowienia badanych średnich i dużych przedsiębiorstw uzyskały kompetencje językowe, tj. znajomość języków obcych (4,66) oraz umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej (4,58). Znacznie niżej oceniona została znajomość innych kultur narodowych (3,85). Niższe od kompetencji językowych średnie ocen uzyskały międzynarodowe kompetencje zawodowe, takie jak: doświadczenie w branży (4,34) i w handlu zagranicznym (4,31), znajomość rynków zagranicznych (4,27) oraz kompetencje relacyjne, tj.: dobre relacje personalne z zagranicznymi odbiorcami (4,24) i z zagranicznymi dostawcami (4,21). Mniejsze znaczenie dla umiędzynarodowienia mają takie kompetencje zawodowe jak doświadczenie w realizacji

projektów międzynarodowych (średnia ocen: 3,87), a zwłaszcza doświadczenie w pracy za granicą (3,35), która to cecha uzyskała najniższą średnią ocen ze wszystkich uwzględnionych w badaniu cech decydentów.

W tabeli 3 przedstawiono ranking cech menedżerów sprzyjających umiędzynarodowieniu ze względu na 1) liczbę wskazań „bardzo ważny” (5) lub „ważny” (4), 2) liczbę wskazań „bardzo ważny” (5).

Tabela 3. Ranking cech menedżerów sprzyjających umiędzynarodowieniu

Cechy menedżerów/decydentów	Oceny: bardzo ważny (5) i ważny (4) ogółem		Oceny: bardzo ważny (5,0)	
	liczba	%	liczba	%
Dobre relacje personalne z zagranicznymi odbiorcami	250	99,6	60	23,9
Znajomość języków obcych	247	98,4	173	68,9
Umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej	244	97,3	152	60,6
Doświadczenie w branży	237	94,4	100	39,8
Doświadczenie w handlu zagranicznym	232	92,4	101	40,2
Znajomość rynków zagranicznych	231	92,1	92	36,7
Dobre relacje personalne z zagranicznymi dostawcami	228	90,9	77	30,7
Doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych	205	81,7	18	7,2
Znajomość innych kultur narodowych	201	80,1	18	7,2
Doświadczenie w pracy za granicą	137	54,6	15	6,0

Źródło: opracowanie własne.

Największą liczbę ocen bardzo ważnych lub ważnych uzyskały takie cechy menedżerów jak: dobre relacje personalne z zagranicznymi odbiorcami jako kompetencje relacyjne (99,6%), a także znajomość języków obcych (98,4%) oraz umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej (97,3%) jako kompetencje językowe, a ponadto doświadczenie w branży (94,4%), w handlu zagranicznym (92,4%), znajomość rynków zagranicznych (92,1%) jako kompetencje zawodowe oraz dobre relacje personalne z zagranicznymi dostawcami (90,9%) jako kompetencje relacyjne. Najmniejszą liczbę wskazań jako ważne lub bardzo ważne uzyskało doświadczenie w pracy za granicą (54,6%). Odmienna jest kolejność w rankingu cech menedżerów ze względu na liczbę wskazań jako bardzo ważny dla umiędzynarodowienia. Największą liczbę takich ocen uzyskały kompetencje językowe menedżerów: znajomość języków obcych (68,9%) oraz umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej (60,6%). Kolejne miejsca zajęły takie międzynarodowe kompetencje zawo-

dowe jak doświadczenie w handlu zagranicznym (40,2%) i w branży (39,8%) oraz znajomość rynków zagranicznych (36,7%). Mniej badanych wskazało jako bardzo ważne dla umiędzynarodowienia kompetencje relacyjne: dobre relacje osobiste z zagranicznymi dostawcami (30,7%) oraz odbiorcami (23,9%). Niewielu badanych za bardzo ważną dla internacjonalizacji uznało znajomość innych kultur narodowych (7,2%), a także takie kompetencje zawodowe jak doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych (7,2%) oraz w pracy za granicą (6,0%).

W świetle powyższej analizy można stwierdzić, że hipoteza H1 została potwierdzona.

W celu weryfikacji kolejnych hipotez dokonano analizy korelacji według Pearsona (zob. tabela 4).

Tabela 4. Wyniki korelacji według Pearsona

		Liczba rynków eksportu w 2013 r.	Udział wartości eksportu w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa w 2013 r.
Znajomość języków obcych	Korelacja Pearsona	,013	,096
	Istotność (dwustronna)	,837	,135
	N	246	246
Umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej	Korelacja Pearsona	,078	-,001
	Istotność (dwustronna)	,223	,992
	N	246	246
Doświadczenie w branży	Korelacja Pearsona	-,039	,044
	Istotność (dwustronna)	,538	,487
	N	246	246
Dobre relacje z zagranicznymi dostawcami	Korelacja Pearsona	,016	,046
	Istotność (dwustronna)	,806	,472
	N	246	246
Dobre relacje z zagranicznymi odbiorcami	Korelacja Pearsona	-,027	-,009
	Istotność (dwustronna)	,674	,887
	N	246	246
Znajomość rynków zagranicznych	Korelacja Pearsona	-,011	,012
	Istotność (dwustronna)	,864	,856
	N	246	246
Doświadczenie w handlu zagranicznym	Korelacja Pearsona	-,043	-,084
	Istotność (dwustronna)	,498	,192
	N	246	246

Tabela 4. cd.

		Liczba rynków eksportu w 2013 r.	Udział wartości eksportu w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa w 2013 r.
Doświadczenie w pracy za granicą	Korelacja Pearsona	-,092	-,009
	Istotność (dwustronna)	,150	,886
	N	246	246
Doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych	Korelacja Pearsona	,060	-,057
	Istotność (dwustronna)	,347	,376
	N	246	246
Znajomość innych kultur narodowych	Korelacja Pearsona	,015	,107
	Istotność (dwustronna)	,819	,093
	N	246	246

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Hipotezy badawcze a wyniki analizy korelacji

	Oczekiwana korelacja	Wyniki
H2: Kompetencje językowe i kulturowe, takie jak: znajomość języków obcych, umiejętność skutecznej komunikacji biznesowej, znajomość innych kultur narodowych a a) liczba rynków eksportu b) udział wartości eksportu w wartości sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa	+	niepotwierdzona
	+	niepotwierdzona
H3: Międzynarodowe doświadczenie zawodowe menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw, w tym doświadczenie w branży, znajomość rynków zagranicznych, doświadczenie w handlu zagranicznym, doświadczenie w pracy za granicą, doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych a a) liczba rynków eksportu b) udział wartości eksportu w wartości sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa	+	niepotwierdzona
	+	niepotwierdzona
H4: Kompetencje relacyjne menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw, takie jak dobre relacje personalne z zagranicznymi dostawcami i dobre relacje personalne z zagranicznymi odbiorcami a a) liczba rynków eksportu b) udział wartości eksportu w wartości sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa	+	niepotwierdzona
	+	niepotwierdzona

Uzyskane wyniki analizy korelacji nie potwierdzają postawionych hipotez badawczych. Wyniki te wydają się więc potwierdzać ten nurt badań, który wskazuje na brak lub na ograniczone związki między cechami decydentów średnich i dużych przedsiębiorstw, a zwłaszcza takimi jak kompetencje językowe i kulturowe, międzynarodowe kompetencje zawodowe oraz kompetencje relacyjne, a stopniem umiędzynarodowienia firmy mierzonym udziałem wartości eksportu w wartości sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa i liczbą rynków eksportu.

Wnioski

Badania nad umiędzynarodowieniem średnich i dużych polskich przedsiębiorstw są istotne m.in. ze względu na potrzebę zidentyfikowania i zrozumienia czynników sprzyjającym wzrostowi stopnia ich internacjonalizacji oraz tworzenia ich przewag konkurencyjnych na rynku międzynarodowym. W związku z tym ważne jest zrozumienie znaczenia cech menedżerów tych przedsiębiorstw decydujących o ich internacjonalizacji. Wydaje się to ważne także w kontekście rosnącego zainteresowania polskich firm rynkami zamorskimi.

Wyniki badania wskazują, że menedżerowie polskich średnich i dużych firm za najbardziej sprzyjające ich umiędzynarodowieniu uważają takie cechy menedżerów jak kompetencje językowe, a także wybrane międzynarodowe kompetencje zawodowe (doświadczenie w branży, w handlu zagranicznym oraz znajomość rynków zagranicznych), co może wskazywać, że są to też pożądane cechy w procesie rekrutacji menedżerów odpowiedzialnych za zagraniczną ekspansję przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę wysoka ocena dobrych relacji personalnych menedżerów z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami. Mniej doceniane w polskich średnich i dużych firmach są zaś takie cechy menedżerów jak doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych oraz w pracy za granicą. Niewielkie znaczenie przypisywane znajomości innych kultur narodowych z jednej strony może wynikać z tego, że wciąż większość polskich eksporterów działa przede wszystkim na rynkach krajów Unii Europejskiej, z drugiej zaś może być związane z rosnącą liczbą menedżerów mających duże obycie w środowisku międzykulturowym.

Wyniki analizy nie potwierdziły jednak istotnej statystycznie dwustronnej zależności między uwzględnionymi w badaniu takimi cechami menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw jak kompetencje językowe i kulturowe, międzynarodowe kompetencje zawodowe i kompetencje relacyjne a stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa mierzonym liczbą rynków eksportu oraz

udziałem wartości eksportu w wartości sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, że testowane hipotezy zostały odrzucone na poziomie analizy współczynników korelacji liniowej Pearsona, tj. ww. współczynnik pomiędzy badanymi zmiennymi dotyczącymi stopnia umiędzynarodowienia a uwzględnionymi w badaniu cechami menedżerów okazały się statystycznie nieistotne, próba budowy modelu regresji z ww. zmiennymi dotyczącymi stopnia umiędzynarodowienia jako zmiennymi zależnymi oraz z ww. zmiennymi jako zmiennymi objaśniającymi cechami menedżerów nie jest uzasadniona.

Należy jednak wskazać ograniczenia niniejszego opracowania. Po pierwsze, w badanej próbie uwzględniono jedynie średnie i duże polskie przedsiębiorstwa, które powstały po 1989 roku. W przyszłości warto uwzględnić także grupę średnich i dużych firm, które powstały przed rozpoczęciem procesu transformacji, gdyż wśród nich jest wiele silnie umiędzynarodowionych przedsiębiorstw. Warto byłoby też rozszerzyć katalog badanych cech menedżerów oraz sprawdzić zależności między tymi cechami a stopniem i szybkością internacjonalizacji z zastosowaniem różnych form umiędzynarodowienia, w tym np. importu. Warto byłoby też porównać cechy menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw umiędzynarodowionych i tych nieumiędzynarodowionych.

Badanie zależności między cechami menedżerów a stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstw wiąże się też z ograniczeniem polegającym na tym, że może wystąpić zależność odwrotna, tj. że kadra zarządzająca może być dobierana ze względu na analizowane w badaniu kompetencje.

Autorka pracuje nad zbudowaniem rozbudowanego modelu regresji uwzględniającego nie tylko cechy menedżerów, ale także inne czynniki wewnętrzne, takie jak np. wielkość przedsiębiorstwa, liczba lat od powstania przedsiębiorstwa, liczba lat od dokonania po raz pierwszy ekspansji na rynki zagraniczne, a także zaangażowanie przedsiębiorstwa w bierne formy internacjonalizacji (takie dane zostały w ramach kwestionariusza pozyskane od badanych firm).

Bibliografia

- Acedo, J.F. i Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49–67, <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-006-0482-9>.
- Acedo, F.J. i Jones, M.V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236–252, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.012>.

- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627–643, <http://dx.doi.org/10.1108/14626001111155745>.
- Antonicic, B. i Hisrich, R.D. (2000). An integrative conceptual model. *Journal of Euro-Marketing*, 9(2), 17–35.
- Barrett, N.I. i Wilkinson, I.F. (1986). Internationalization Behavior: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development. W: P.W. Turnbull i S. Paliwoda (red.), *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.
- Casillas, J.C. i Acedo, F.J. (2013). Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15–29, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>.
- Cavusgil, S.T. i Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15, 221–235, [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90025-7](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(87)90025-7).
- Cavusgil, S.T. i Godiwalla, Y.M. (1982). Decisionsmaking for international marketing. A comparative review. *Management Decisions*, 20 (4), 47–54.
- Cavusgil, S.T. i Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18, 114–119, <http://dx.doi.org/10.2307/3151322>.
- Chen, H.-L. (2011). Does Board Independence Influence the Top Management Team? Evidence from Strategic Decisions toward Internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 334–350, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00850.x>.
- Czinkota, M.R. i Ursic, M.L. (1983). Impact of Growth Expectations on Smaller Firms. *International Marketing Review*, 1(2), 26–33, <http://dx.doi.org/10.1108/eb008249>.
- Daily, C.M., Certo, S.T. i Dalton, D.R. (2000). International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity? *Strategic Management Journal*, 21(4), 515–523, <http://dx.doi.org/10.2307/3094241>.
- Da Rocha, A., Christensen, C.H. i Da Cunha, C.E. (1990). Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. *International Marketing Review*, 7(5), 6–15, doi:10.1108/EUM0000000001531.
- Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2014). Motives for Going International and Entry Modes of Family Firms in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 6(2), 5–18, <http://dx.doi.org/10.2478/joim-2014-0008>.
- Dichtl, E., Köglmayr, H.G. i Müller, S. (1990). International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23–40.
- Evers, N. (2011). International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 502–528.
- Fatehi, K. i Ghadar, K. (2014). A measure of international managers’ mindset. *International Journal of Commerce and Management*, 24(4), 321–333, <http://dx.doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0006>.
- Fernandez-Ortiz, R. i Lombardo, G.F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(2), 131–154, <http://dx.doi.org/10.1080/08985620802176104>.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. i Cannella, A.A. (2009). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Halikias, J. i Panayotopoulou, L. (2003). Chief executive personality and export involvement. *Management Decision*, 41(4), 340–349, <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310468072>.

- Hambrick, D. i Mason, P. (1984). Upper echelons the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206
- Herrmann, P. i Datta, D.K. (2005). Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69–78, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x>.
- Holzmuller, H.H. i Kasper, H. (1990). The Decision-Maker and Export Activity: A Cross-National Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers. *Management International Review*, 30(3), 217–230.
- Javidan, M. i Teagarden, M.B. (2015). Conceptualizing and measuring global mindset. *Advances in Global Leadership*, 6, 13–39, [http://dx.doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006005](http://dx.doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006005).
- Johanson, J. i Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Jones, M.V. i Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–30, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>.
- Kedia, B.L., Jagdeep, Ch. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 26(4), 33–43.
- Keng, K.A. i Tan, S.J. (1989). Differences between Small and Medium-Sized Exporting and Nonexporting Firms: Nature and Nurture. *International Marketing Review*, 6(4), 27–40, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001517>.
- Knowles, D., Mughan, T., Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalized SMEs: Questioning the language-training paradigm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620–641, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705787>.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E. i Felicio, J.A. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-013-0105-1>.
- Leonidou, L.C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
- Leonidou, L.C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. i Piercy, N.F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. i Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51– 67.
- Lovvorn, A.S. i Chen, J.-S. (2011). Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275–283.
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F. i Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms: International factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9–13, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242602201003>.
- Manalova, T.S., Manev, I. i Gyoshev, G. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45, 257–265, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.004>.

- Marschan-Piekkari, R., Welch, D.E. i Welch, L.S. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421–440, [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00015-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00015-3).
- McCartt, A.T. i Rohrbaugh, J. (1995). Managerial Openness to Change and the Introduction of GDSS: Explaining Initial Success and Failure in Decision Conferencing. *Organization Science*, 6(5), 569–584.
- McDougall, P.P. i Oviatt, B.M. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 537–554, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>.
- Moon, H. i Lee, H. (1990). On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*, 7(5), 16–26, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000001532>.
- Morris, M.H. i Lewis, P.S. (1995). The determinants of entrepreneurial activity: implications for marketing. *European Journal of Marketing*, 29(7), 31–48, <http://dx.doi.org/10.1108/03090569510094991>.
- Nielsen, B.B. i Nielsen, S. (2010). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46, 185–193, <http://dx.doi.org/10.1177/1470595810370912>.
- Nielsen, B.B. i Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34, 373–382, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2021>.
- Obben, J. i Magagula, P. (2003). Firm and Managerial Determinants of the Export Propensity of Small and Medium-Sized Enterprises in Swaziland. *International Small Business Journal*, 21(1), 73–91, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242603021001722>.
- Piaskowska, D. i Trojanowski, G. (2012). *International Orientation in Top Management Teams*. Chartered Management Institute, UK.
- Piaskowska, D. i Trojanowski, G. (2014). Twice as Smart? The Importance of Managers' Formative-Years' International Experience for their International Orientation and Foreign Acquisition Decisions. *British Journal of Management*, 25(1), 40–57, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00831.x>.
- Reid, S.D. (1983). Managerial and firm influences on export behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 323–332, <http://dx.doi.org/10.1007/BF02725228>.
- Ricard, A. i Saiyed, A.A. (2015). Attitude Toward Internationalization And Early Internationalization: Comparison of Indian and French SMEs' Decision Makers. *M@n@gement*, 18(1), 54–77.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. i Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705705>.
- Sambharya, R.B. (1996). Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9), 739–746, <http://dx.doi.org/10.2307/2486725>.
- Schlegelmilch, B.B. (1986). Controlling Country-Specific and Industry-Specific Influences on Export Behavior. *European Journal of Marketing*, 20(2), 54–71, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004637>.
- Schneider, S.C. i De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues. The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307–320.
- Simpson, C.L. i Kujawa, D.D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry, *Journal of International Business Studies*, 5(Spring/Summer), 107–117.

- Suárez-Ortega, S.M. i Álamo-Vera, F.R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258–279, <http://dx.doi.org/10.1108/13552550510603298>.
- Tihany, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M. i Dalton, D.R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157, <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600605>.
- Wach, K. i Wojciechowski, L. (2014). The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(7[1]), 143–156.
- Welch, L.S. i Loustarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36–34.
- Westhead, P., Wright, M. i Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358, [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4).
- Witek-Hajduk, M.K. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Yaprak, A. (1985). An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Nonexporting U.S. Firms. *International Marketing Review*, 2(2), 72–83, <http://dx.doi.org/10.1108/eb008278>.
- Zucchella, A., Palamara, G. i Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>.

8

LIDIA D. CZARKOWSKA*

The Homo Creator Model and the Development of Entrepreneurs' EQ. Group Coaching for Entrepreneurs and Action Research

Abstract

The paper outlines possibilities of developing selected aspects of emotional intelligence (EQ) of small and medium business owners in the process of group coaching. The author describes action research method and recounts part of the coaching process aimed at the development of competences related to the emotional intelligence of participants. The paper also presents the Homo Creator model developed by the author for the purposes of coaching services for entrepreneurs. In conclusions, the author presents observations regarding the specificity of running a small firm in the creative sector, with a particular emphasis on challenges faced by artist entrepreneurs.

Keywords: action research, coaching, emotional intelligence, EQ, entrepreneurship

Model Homo Creator i rozwój inteligencji emocjonalnej (EQ) przedsiębiorców. Coaching grupowy i Action Research

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie możliwości rozwoju wybranych aspektów inteligencji emocjonalnej (EQ) właścicieli małych i średnich firm podczas procesu coachingu grupowego. Artykuł zawiera opis założeń metody action research oraz bezpośrednią relację z tej części procesu, która dotyczyła rozwoju kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną przedsiębiorców. W artykule jest także przedstawiony autorski model: „Homo Creator”, przydatny w coachingowej pracy z właścicielami przedsiębiorstw. We wnioskach znajdują się obserwacje dotyczące specyfiki prowadzenia małych firm w sektorach kreatywnych.

Słowa kluczowe: action research, coaching, inteligencja emocjonalna, EQ, przedsiębiorczość

JEL: D80, D81, D83

* Akademia Leona Koźmińskiego, Centrum Coachingu, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, e-mail: lidia@kozminski.edu.pl.

Life isn't about finding yourself. Life is about creating yourself.

George Bernard Shaw

At present, coaching is one of the most effective methods enhancing human capital development, addressed to both leaders and managers of large companies, corporations and organisations, as well as small and medium business owners (Stewart, O’Riordan and Palmer, 2008). The results of applying these methods demonstrate measurable benefits that they bring in terms of increased effectiveness levels, greater work satisfaction and a sense of personal responsibility for the achieved results. As the analysis of hard indicators demonstrates, coaching guarantees multiple return on investment (ROI) (Dolphin, 2006; Wujec and Stajszczak, 2011).

As a result of the recent collapse of financial markets, accelerating economic globalisation, growing social mobility, development of human rights movements and increasing respect for diversity (cultural, religious, sexual and other), as well as enhanced environmental awareness of the public, the economic and social context in which enterprises operate has dramatically evolved. It is no coincidence that coaching has been gaining popularity at the beginning of the third millennium; it is currently very much in demand, as this method is essentially different from mentoring, consulting or counselling (Czarkowska, 2011a). It allows one to consciously create one’s own strategies on an on-going basis, taking into account the ever-changing circumstances and without having recourse to ready-made models. For no matter how effective such models have proven to be, they are always created under complex circumstances.

In many analyses, researchers outline entrepreneurial features (Piasecki, 2001; Sudoł, 2008, Piecuch, 2010) motivational factors (Glinka and Gudkova, 2008; Koczerga, 2010; Kulawiak, 2013) and transgressive actions (Koziellecki, 1987; Śląski, 2010), which can be supported by business coaching in the process of building self-awareness, increasing self-regulation and accompanying the client in the process of planning, implementation and evaluation of actions.

The paper is descriptive and presents part of a coaching process carried out for 41 entrepreneurs from the creative sector. It contains a detailed description of two – out of a total of ten – four-hour group sessions dedicated to the development of selected aspects of emotional intelligence of participants. In the main part of the paper, the author describes the specificity of the coaching approach and presents the Homo Creator model, aimed at developing the four pillars of entrepreneurs’ agency. It also presents other

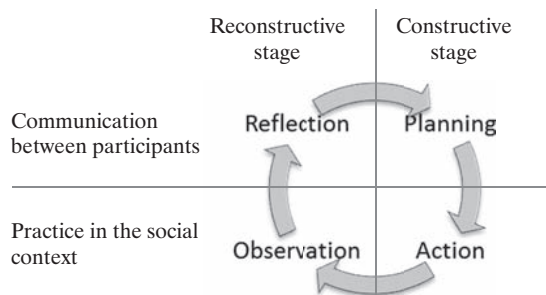
tools enhancing self-awareness and self-control of coachees with a view to encourage them to adopt a proactive approach.

The entire coaching process, along with a detailed description of all models and tools applied, as well as an analysis of the collected empirical material shall be presented in a monograph, currently being prepared, which belongs to the area of qualitative studies based on such techniques as Interpretative Phenomenological Analysis, Grounded Theory and Discourse Analysis. Its aim is to contribute to a deeper understanding of human interactions in the process of entrepreneurial coaching (see also Fillery-Travis and Passmore, 2011).

The purpose of the paper is to present a brief reflection on the development of entrepreneurs' personal competences through coaching and to describe selected coaching methods and tools, particularly useful for the development of emotional intelligence. Furthermore, based on observations made and on material collected during the process, as well as twelve semi-structured interviews with participants, the author shall present conclusions pertaining to specific challenges faced by entrepreneurs from the creative sector.

The research conducted during group coaching sessions was based on the scientific method of Action Research (AR), which combines a research procedure with an effective action (Deshler and Ewert, 1995). The research requires combining the action of participants – researchers and practitioners (*research recipients*) – with a systematic research analysis aimed at identifying factors that trigger specific phenomena (*research*). The AR is based on a cycle of the following elements: identifying the problem/challenge, planning, taking action, reflecting and evaluating the achieved results (Argyris, Putnam and Smith, 1985). Figure 1 shows the spiral of reflection, i.e. a single cycle of Action Research.

Figure 1. Action Research



Source: elaborated by Czarkowska, after: Carr and Kempis (1986, p. 186).

Once the essence of the problem has been identified and the criteria of the expected result of change has been refined, the constructive phase begins, i.e. planning and taking action, followed by the reconstructive phase, which consists in observation and reflection, i.e. in revising the achieved results. Thus, the basis is laid for the following cycle: planning further actions (Carr and Kemmis, 1986). This method combines three aspects (Greenwood and Levin, 1998): 1) **research work**, 2) **co-participation** of researchers and research participants, and 3) practical **actions undertaken in the participants' real social context**. The goal of such research is a pragmatic change of the initial situation of a given individual, group or community, as well as a greater theoretical knowledge about the observed phenomena and the conditions of implementing a specific change.

The application of the coaching approach requires one to recognise human subjectivity, which means – on the level of ontological assumptions – accepting the volitionalist view of a human being (Table 1).

Table 1. Normative/deterministic and coaching/volitionalistic approach to the human being

Normative/ deterministic approach Human being as:	Coaching/ volitionalistic approach Human being as:
Subject of interactions (determinism)	Subject of cognition and action (volitionalism)
“Behaving” (reacting)	“Acting” (deciding)
Element of the social world (a puzzle, a cog in the system)	Individuality (a person consciously interacting with others)
Product of the conditioning process (socialisation), (well or badly adjusted, depending on the commonly adopted standard)	Creator of his/her own life, (conferring meaning, actively interpreting his/her surroundings, making choices, taking conscious decisions and actions)
Playing more or less adequately ascribed social roles	Creating and dynamically reinterpreting his/her own social roles, self-actualisation

Source: author's own (Czarkowska, 2011).

The ontological fundaments of coaching have been described previously (Czarkowska, 2011) and (Czarkowska and Wujec, 2013), and therefore we shall only briefly outline them here: coaching is not possible without recognising the human being's immanent capacity of self-reflection that creates self-awareness, and without accepting his/her autonomy in using free will.

The process of coaching is dedicated to three key aspects of the subjective functioning of human beings:

- 1) the development of self-awareness;
- 2) greater freedom of choice – through generating adequate behavioural and relational strategies of action; and
- 3) increased personal integrity, i.e. a greater cohesion between one's standpoint and one's behaviour.

These three elements translate into an effective self-actualisation of one's potential (internal results), but also and into a greater effectiveness in achieving one's tactical and strategic goals – both short and long-term (external results).

What makes coaching stand out among other methods of support is the special coaching relationship between the coach and the coachee. The role of the coach is neither to formulate a diagnosis nor to provide recommendations with respect to specific actions, as in the case of consulting. It consists rather in taking a stance – free of any judgement based on arbitrarily adopted norms – and in accompanying the client in their unique and unrepeatable process. It is important to allow the coachee to make autonomous choices, without advising them and without sharing one's own knowledge and experience the way mentors do. In this journey, the coach is neither a consultant nor a “guide”, but simply a “travelling companion”, an exceptional “witness” whose main role consists in asking questions that coachees would not ask themselves, and in encouraging personal responsibility for one's own decisions and actions. The coach becomes a “mirror” that reflects in a non-evaluative manner the client's thoughts, feelings, dilemmas and decisions, as well as his/her achievements (Czarkowska and Wujec, 2013). During this process, the client boosts the three qualities mentioned above: self-awareness, freedom and inner cohesion.

Depending on the coach-coachee relationship and the manner in which the process is conducted, the following types of coaching can be identified:

- a) **Individual coaching** – the process is based on a direct, one-to-one relationship between a coach and an entrepreneur, manager, leader or expert;
- b) **Team coaching** – the process involves coaching support for an entire team treated as a single acting subject, whose members are co-engaged in the achievement of a set of goals, e.g. a common project; the purpose of coaching is to help the team achieve the goal within a defined timeframe and in the most effective manner (Wiskowska, 2010; Clutterbuck, 2009);

c) **Group coaching** – it is applied to those who operate in a similar context, e.g. business owners or a group of employees representing a similar stance or performing similar roles within an organisation, i.e. people who face the same challenges. It is, nevertheless, an individualised process, which consists in the coach working with several clients in parallel, yet within the same area (e.g. effective sales). Each client can work on their own, individually defined goals (depending on the specificity of one's sector of activity, type of products, the client's niche), while the coach suggests certain tools and techniques depending on the topics of subsequent sessions.

Some authors refer also to:

d) **Self-coaching** – the application of coaching techniques and tools to oneself in order to deepen one's self-reflection, formulate options, plan actions, channel energy to the achievement of goals and review results; given the absence of another person as a witness or companion of the change, it is difficult to identify any form of coaching relationship in this case.

Four levels of coaching can be identified in terms of the scope of changed induced (Świeży, 2013):

- 1) **Operational coaching**, aimed at the narrowest level, i.e. short-term change; it consists in providing immediate support for setting goals, planning tasks, monitoring progress and solving problems on an on-going basis. The coach's role is to help **the coachee boost his/her effectiveness**.
- 2) **Competence-oriented coaching**, encompassing reflection on one's actions, analysis of the received feedback, as well as planning and monitoring the process of adopting new patterns of behaviour and developing new abilities. On this level, the coach does not "teach" by sharing his/her knowledge or by demonstrating certain abilities, as a mentor or a trainer would do; instead, the coach's role is limited to supporting **the coachee's independent learning** process in his/her everyday professional life.
- 3) **Psychological coaching**, i.e. the development of self-awareness and self-regulation with respect to the coachee's beliefs, emotions and attitudes. The coach helps clients **modify their thinking patterns and feelings** through encouraging them to change their reasoning habits, become aware of their own emotional reactions, let go of useless defence mechanisms and activate motivational factors.
- 4) **Transformational coaching** is a more in-depth process, resulting in complex and long-term changes. Its goal is to stimulate the coachee's transformation and integration, which is achieved through the process of creating a vision of one's life, discovering one's personal mission and becoming aware of one's core values; the ultimate result of the process

is the redefinition of one's identity. Within the process, the coachee benefits from the coach's support in getting **an insight** leading to **self-actualisation** (Maslow, 1986) or **self-transcendence** (Whitmore and Einzig, 2006).

For the purposes of the project described in this paper, group coaching with additional individual sessions was conducted; changes took place at four levels: operational, competence-oriented, psychological and, in certain cases, transformational.

Research: Group Coaching for Entrepreneurs in The Creative Sector

The Coaching Process

The main goal of the group coaching process combined with individual sessions was defined as: "Support for developing self-awareness and the power of agency among entrepreneurs in the creative sector". The project involved the participation of 41 entrepreneurs – artists (authors), who had set up their own business in order to market their work. Given the amount of time the process required (40 hours) and the obligation to actively participate in a six-month cycle of a total of ten four-hour sessions held every two or three weeks (from January to June 2013), participants joined the project on a voluntary basis. They were divided into five groups of eight to twelve people (a total of 200 hours of coaching).

Project: **Entrepreneurship in the Creative Sector**

Procedure:

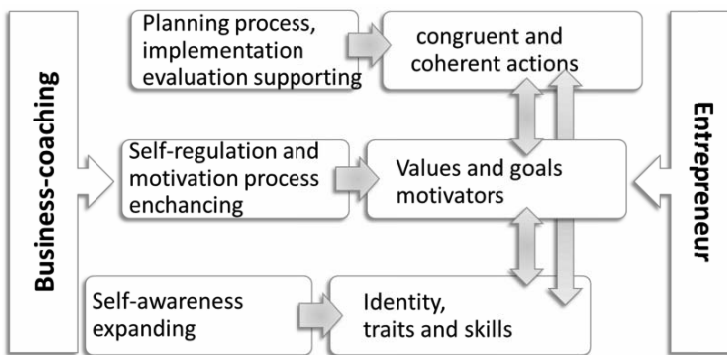
- ⇒ 300 business plans submitted to the competition
- ⇒ 81 selected projects – „Creative Entrepreneur”
 - ⇒ Award: financial support (PLN 40,000) and a special educational programme (3 semesters)
 - ⇒ Learning (lectures and workshops on strategy building, negotiations, sales, marketing and PR),
 - ⇒ Individual consultations and mentoring,
 - ⇒ Upon the completion of the first year: group coaching (over a period of six months: ten sessions of four hours per group – twice a month from January 2013 to June 2013). Application of the business-co-

aching model to five groups of eight to ten people (200 hours of group coaching for 41 entrepreneurs),

Each four-hour session included an introductory part relating to the topic in question (a brief lecture presenting theoretical models), a discussion with experience sharing, coaching exercises performed by the group and individual coaching sessions. In order to ensure the necessary individualisation of the process, in addition to the lead coach, assistant coaches took part in every session (between one and four coaches, depending the number of the participants) and gave individual sessions.

The author's model of business coaching applied during the process (Figure 1):

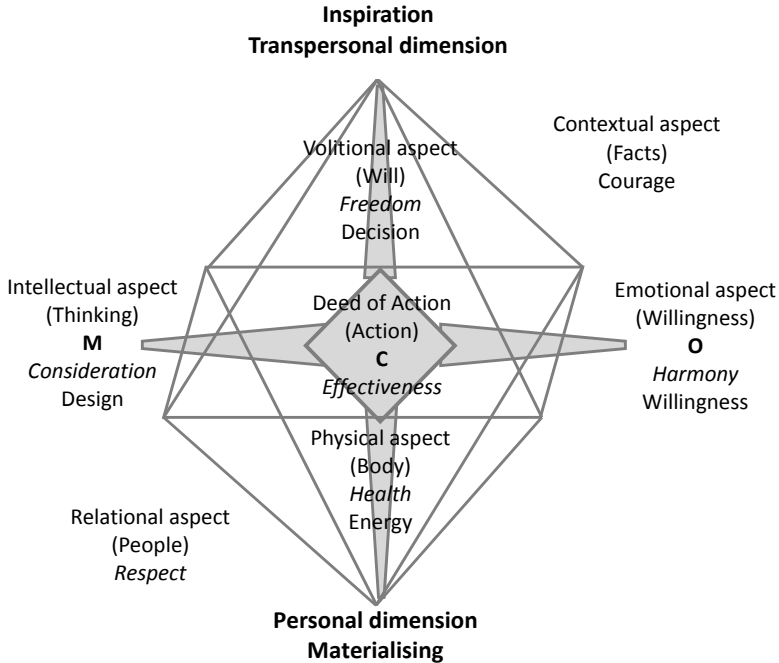
Figure 1. Business coaching model



Source: author's own (Czarkowska, 2015).

Homo Creator Model and Four Pillars of Entrepreneur's Agency

The author's Homo Creator model, according to which a human being is genetically and culturally conditioned to continually create him/herself and his/her reality (Figure 2) had been developed for the purposes of the project and formed the core of the process. Coaching – as a method of supporting self-awareness and building on one's sense of influence – can enhance the process of becoming “the creator of one's own life”. It is directly linked to the pro-active attitude – of utmost importance, in particular for entrepreneurs. The theoretical basis and the subsequent aspects of the model have been described in detail in an article reporting on the project (Czarkowska, 2014b).

Figure 2. The Homo Creator model, from inspiration to materialisation

Source: author's own (Czarkowska 2014b).

Homo Creator can go from inspiration to materialisation of his/her ideas; in this model, his/her personal agency power means synchronising all inner aspects, i.e. intellectual (thinking); emotional (willingness); free will and physical strength (combined in action) with external aspects – relational and situational.

During the process, each session was dedicated to specific issues related to the role of artists/authors and entrepreneurs. The main goal was divided between four thematic sub-areas, stemming from the model of four pillars of personal agency power, i.e.: 1) consideration in thinking, 2) harmony in emotions 3) respect in relationships and 4) courage in action. Details of the model of four pillars of agency power have been published in another article (see Czarkowska 2014a), and therefore we shall only present a brief description:

- 1) Cautiousness in **thinking** – understood as the ability to apply creative thinking, imagination and critical thinking (with the requirements of formal logic) – to designing;

- 2) Harmony in **emotions** – defined as one’s emotions adequately understood and applied to action and the development of competences in the five areas of emotional intelligence defined in the model developed by P. Salovey and J. Mayer, as well as the model of 14 key emotions (Czarkowska, 2011b).
- c) Respect in **relationships** – an area where one can carry out an analysis, modify interpersonal relationships and change decisions pertaining to key social entities (clients, providers and contractors).
- d) Courage in **action** – understood as planning and carrying out actions, overcoming personal barriers and outer limitations, creating effective strategies and tactics, as well as showing determination in achieving one’s goals.

These areas have a direct impact on the effectiveness of actions undertaken by entrepreneurs and they correlate with the author’s model of “Homo Creator”. Two 4-hour sessions were devoted to each of the four sub-areas; the cycle started with an introductory meeting and finished with a session during which the observed changes and the achieved results were summed up.

Methods of Developing Selected Aspects of Entrepreneurs’ Emotional Intelligence

The goal of the group coaching process was to strengthen the pro-active attitude of participants, understood as their readiness to assume personal responsibility for decisions taken and choices made. The pro-active attitude manifests itself in initiating change, translating intentions into actions and in shaping one’s situation, i.e. through an active creation of one’s present and future. Given the limited scope of this paper, we shall present in detail only two meetings held within the cycle – the seventh and the eighth session, which were devoted to emotional, motivational and relational aspects.

During the seventh session, the five main areas of the so-called EQ – Emotional Quotient – were outlined to participants. Through the process of self-diagnosis, participants could evaluate – on the scale from 1 to 10 – their own level of: 1) self-awareness, 2) self-regulation, 3) motivation, 4) empathy and 5) relationship-building ability. This became the basis for discussion on specific situations requiring an entrepreneur to develop his/her EQ skills in order to boost his/her performance. Theoretical models were used as the source material in the process of designing developmental activities; they were based on EQ theories by Salovey, Mayer (Mayer, Salovey and Caruso,

2000) and Daniel Goleman (2007) and on Martyn Newman's (2007) model of emotional capital. The functions of emotions and the issues relating to the construction of the human brain, as well as conscious and unconscious emotional and decision-making processes were explained.

Differences between the innate affective empathy and the acquired cognitive empathy were elucidated, along with the functioning of mirror neurons and amygdala activation. During sessions, participants also performed tasks that allowed them to overcome motivational blocks through understanding why they sabotage their goals. Self-sabotage consists in failure to take appropriate action or unconsciously piling up obstacles, thus preventing the achievement of one's goals despite the declared willingness to attain an objective considered beneficial for oneself. Individual coaching sessions consisted in working out a constructive solution to a conflict with a specific person – someone important for the client. The exercise consisted in observing the conflict from five perspectives: one's own, the other's, the camera's, the sensor's and the system's position. Changing the perspective requires decentralisation and cognitive empathy, and is therefore particularly useful for broadening one's narrow view of the conflict; it also allows to expand one's scope of influence.

Participants claimed that they had acquired a greater awareness of their own emotional reactions, especially in conflict situations, which proves particularly helpful for identifying and understanding one's reaction patterns and shall help them improve their self-regulation capacity, resulting in a greater control over one's emotional state. The exercise involving the change of perspective provided many participants with a deeper insight into their own difficult relationships and allowed them to plan their own strategies of coping with similar situations in the future (on the basis of statements summarizing the meeting and self-observation sheets collected from participants).

The eighth session began with a summary of participants' observations relating to the implementation of previously planned actions; the theme of emotional intelligence was continued. This time, the issue of self-regulation, i.e. the ability to manage one's emotional state, was even more emphasized. The subject of the presentation was the model of contradictory emotions by Aristotle and Plutchik's "Wheel of emotions" (Plutchik, 1980). The results of Ekman's experimental research (Ekman and Davidson, 1998) were also outlined; leading to reconsideration of the above classic models were revised and the author's model of two core (basic) and twelve derivative emotions, i.e. triggered by thoughts: recollection, imagination or perception (Czarkowska, 2011b) (Table 2).

Table 2. Model of two core and twelve derivative emotions

Direction of emotions: towards self	Core emotion FEAR (atavistic avoidance: fear of death)	Direction of emotions: towards others, towards the world
Derivative emotions:	The essence: The fear of what?	Derivative emotions:
Frustration	Weakness Slavery	Wrath Indignation
Sense of guilt Shame	Shadow “Evil”	Repulsion Aversion
Sadness Despair	Lack Loss	Sense of resentment Grievance about something
Direction of the emotion: towards self	Core emotion LOVE (atavistic perusal: to pass on genes)	Direction of the emotion: towards others, towards the world
Derivative emotions:	The essence: The love of what?	Derivative emotions:
Satisfaction Fulfilment	Power of agency Freedom	Acceptance Tolerance
Self-esteem Pride	Personal values “Good”	Delight Appreciation/ acknowledgement
Happiness	External values Gifts	Gratitude

Source: author’s own (cf. Czarkowska, 2011b).

During the exercise, the term of “emotional AIKIDO” was introduced in reference to a manner of coping with emotions that leads to neither suppressing them nor following impulsive behaviours without self-control, but instead allows one to consciously accept and constructively direct information and energy carried by emotions. Following the process of individual self-reflection and a group discussion, participants filled in a self-observation diagram to describe their current life situation in which they experience anger, repulsion, resentment, fear, sense of guilt, frustration, sadness; or acceptance, delight, gratitude, love, sense of pride, fulfilment and happiness. Subsequently, during individual coaching sessions, participants worked on a selected situation that conjures in them strong emotional reactions.

The tool called “emotional gift” was used during the session to help participants realise their own personal qualities and internal needs that gener-

ate emotional responses. Participants worked out new strategies and planned action they could take in real life situations. During the final discussion, participants concluded that the model and exercises allowed them to regard their own emotions as a valuable resource, and not a personal weakness, to draw useful conclusions and to become motivated to implement necessary changes.

Summary and Conclusions

During the coaching process, rich empirical material was collected, consisting of self-observations sheets filled out by participants and copies of completed coaching exercises. Conclusions outlined below were formulated following an analysis of twelve semi-structured interviews carried out once the coaching process had been completed. According to the data collected, the most frequent challenges encountered by artists running their own business include:

1. **Working time arrangements**, in particular:
 - a) dividing one's time between creative work which – according to participants – requires “inspiration”, time on one's own and “appropriate conditions”, and work related to running the company, based on repetitive tasks (e.g. issuing invoices, responding to enquiries), combined with active networking, necessary for maintaining business relationships and actively searching for new clients,
 - b) work irregularity due to non-standard working hours, set by the entrepreneur him/herself,
 - c) persistence – especially when results, in terms of the number of orders and sales results, are not immediate.
2. **Impact on personal life:**
 - a) lack of division between work and private space (the artist's studio or the author's study are often at home) is an inconvenience from the point of view of one's professional activity and a source of family conflicts.
 - b) formal and informal participation of family members in business operations – e.g. help with transporting or selling works of art; it may be an advantage, but often creates tension.
3. **Mixing of roles:**
 - a) identification with the role of “creator” and resistance towards assuming the role of sales person, marketing expert, supplier or accountant.

- b) myths: the concept of “the high art” and “the artist” incompatible with the role of “sales canvasser” (expression used by participants) and the low income generated through the sale of one’s own works of art.
- c) emotional attitude towards one’s own work, which makes it harder to rationally assess its market value and negotiate the price, and has an impact on the artist’s willingness to sell a given artwork.

When describing their own experience of the process, participants claimed that the Homo Creator model had been very useful, as it helped them develop their own potential and deepen self-reflection, stimulated the generation of solutions, helped them in the process of taking decisions and implementing them (both in terms of long-term strategies and everyday tasks), and it assisted them in the process of on-going evaluation of results and appropriate modification of further plans.

Among the model’s advantages, participants most frequently mentioned the following:

- Development of social competences (building relationships),
- Greater clarity of daily planning
- Boosted inner motivation,
- Greater regularity of actions,
- Development of emotional intelligence in all areas,
- Strengthening of the sense of agency (pro-active attitude).

Participants claimed that the coaching approach allowed them to recognise and use their inner resources. Entrepreneurs emphasised that it had helped them unveil their talents, acquired knowledge and gained experience, as well as use their creativity. It had increased their awareness and assisted them in looking for effective measures consistent with their values, which both strengthened their sense of agency and increased their personal responsibility for the obtained results.

To sum up, it can be concluded from the feedback provided by participants that individual and group coaching is a particularly useful method of supporting entrepreneurs and owners of small and medium firms, who take the majority of business decisions independently and are responsible for any mistakes made in the process.

Change and development are triggered by either inspiration or desperation. Coaching based on self-reflection and self-awareness helps one develop:

- entrepreneurial and personal competencies (see also Kutzhanova et al., 2009),
- coherence – internal integrity and external consistency (see also Laske, 1999),

- open attitude to change (see also: Audet and Couteret, 2012),
- ethicality of decisions taken,
- awareness of the consequences of one's choices,
- courage in the pursuit of one's mission and values.

In order to evaluate long-term results of the conducted process, it would be advisable to conduct – in a year's time – another evaluation and interview participants about elements that they have successfully introduced into their strategies. The action research method does not allow for comparing the results achieved by entrepreneurs who have had recourse to coaching with the results of those who have never tried this method. It would be interesting to juxtapose the results of entrepreneurs who use coaching with the results of the firms run without such support in the frameworks of another research project.

References

- Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D.M. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Audet, J. and Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515–531.
- Carr, W. and Kemmis, S. (1986). *Becoming critical*. Lewes: Falmer Pressfrom.
- Chrostowski, A. and Jemielniak, D. (2008). Action Research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 1(131), 41–56.
- Chrostowski, A. and Jemielniak, D. (2011). *Skuteczne doradztwo strategiczne: metoda Action Research w praktyce*. Warszawa: Poltext.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Czarkowska, L.D. (2011a). Filary Coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji. In: L.D. Czarkowska (ed.), *Coaching – katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Czarkowska, L.D. (2011b). Język emocji – od wulkanu złości do gejzeru radości. Jak spożytkować moc emocji do konstruktywnego działania. In: M. Kułakowski (ed.), *Harmonia w życiu prywatnym i w biznesie. Nowy wymiar w coachingu*. Warszawa: Zacharek Dom Wydawniczy.
- Czarkowska, L.D. (2014a). Leadership Coaching jako metoda rozwoju świadomości i mocy sprawczej przywódców. In: I. Kuraszko (ed.), *Etyka przywództwa: ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Difin.
- Czarkowska, L.D. and Wujec, B. (2013). Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców i menedżerów w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej. In: L.D. Czarkowska (ed.), *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- Czarkowska, L.D. (2014b), Model Homo Creator i coaching grupy – Jak wspierać rozwój przedsiębiorców w sektorach kreatywnych? In: P. Kaczmarek-Kurczak and K. Dąbrowska (red.), *Oblicza kreatywności. Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych dla początkujących i zaawansowanych*. Warszawa.
- Czarkowska, L.D. (2015). Business Coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców.

- In: L.D. Czarkowska (ed.), *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext.
- Deshler, D. and Ewert, M. (1995). *Participatory Action Research: Traditions and Major*. London: Sage.
- Dolphin, E. (2006). *Benefits of Coaching in Organizations*. Available at: <http://evonnedolphin.blogspot.com/2006/10/benefits-of-coaching-in-organizations.html> (12.09.2014).
- Ekman, P. and Davidson, R.J. (red.) (1998). *Natura emocji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Fillery-Travis, A. and Passmore, J. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.
- Glinka, B. and Gudkova, S. (2008). Sukces w działaniu przedsiębiorców: percepcja, wymiary, implikacje. *Problemy Zarządzania*, 2(20), 101–114.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencja emocjonalna*. Wyd. Media Rodzina
- Greenwood, D. and Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Koczerga, M. (2014). Motywacja przedsiębiorcza a identyfikacja okazji. *Problemy Zarządzania*, 12(47), 88–108.
- Kozielecki, J. (1987). *Koncepcja transgresyjna człowieka*. Warszawa: PWN.
- Kulawiak, A. (2013). Społeczne uwarunkowania rozwoju sektora usług w małych miastach. Przykład Uniejowa. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica Socio-oconomica*, 15, 115–126.
- Kutzhanova, N., Lyons, S.T. and Lichtenstein, G.A. (2009), Skill-based development of entrepreneurs and the role of personal and peer group coaching in enterprise development. *Economic Development Quarterly*, 23(3), 193–210.
- Laske, O.E. (1999). An integrated model of developmental coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(3), 139–59.
- Lawless, M. (2009). *The Influence of Life Coaching on Entrepreneurs' Goal Planning and Attainment*. Centre for Enterprise Development and Regional Economy. Available at: repository.wit.ie/.../The_influence_of_life_coaching_on_entrepreneurs_...
- Maslow, A.H. (1986). *W stronę psychologii istnienia*. Warszawa: PAX.
- Mayer, D.J., Salovey, P. and Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In: R. Sternberg (ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Newman, M. (2007). *Emotional Capitalists: The New Leaders*. John Wiley & Sons.
- Piasecki, B. (ed.) (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa, Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Plutchik, R. (1980). Emotion: Theory, research, and experience. In: *Theories of Emotion*, Vol. 1. New York: Academic Press.
- Śląski, S. (2010). Zachowania transgresyjne – próba psychologicznego pomiaru. *Przegląd Psychologiczny*, 53(4), 401–416.
- Sudoł, S. (2008). Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące. *Problemy Zarządzania*, 2(20), 9–26.
- Stewart, L.J., O'Riordan, S. and Palmer, S. (2008). Before we know how we've done, we need to know what we're doing: Operationalising coaching to provide a foundation for coaching evaluation. *The Coaching Psychologist*, 4(3), 127–133.

- Świeży, M. (2013). Poziomy zmiany: zakres pracy i kwalifikacje w coachingu dla menedżerów. In: L.D. Czarkowska (ed.), *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- Whitmore, J. and Einzig, H. (2006). Transpersonal coaching. In: J. Passmore, *Excellence in coaching: The industry guide*. London: Kogan Page.
- Wiskowska, L. (2010). How coaching unleashes the potential of a team. In: L.D. Czarkowska (ed.), *Coaching as a method of developing human potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Wujec, B. and Stajszczak, A. (2011). Pomiar efektywności rozwoju kadr w przedsiębiorstwach. Perspektywa finansowa. Kiedy coaching i szkolenia są kosztem a kiedy inwestycją? *Coaching Review*, 1(3).

9

PAWEŁ ZIEMIAŃSKI*

Dopiero doświadczenie pokazuje, że nie jestem aż tak dobry – o malejącym poczuciu samoskuteczności wśród początkujących przedsiębiorców¹

Streszczenie

W artykule prezentowane są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w grupie 76 przedsiębiorców, założycieli mikrofirm. Osoby badane były ankietowane po raz pierwszy na początku prowadzenia działalności – w czasie nie późniejszym niż 6 miesięcy od momentu założenia firmy – oraz ponownie po upływie roku od pierwszej ankiety. Analiza statystyczna uzyskanych wyników wykazała, że w badanej grupie przedsiębiorców w sposób istotny obniżył się poziom przekonań dotyczących własnej skuteczności w roli przedsiębiorcy. W świetle literatury dotyczącej roli nabywanego doświadczenia jako moderatora relacji pomiędzy poziomem realnie uzyskiwanych rezultatów a oceną własnych możliwości i umiejętności (np. Kruger i Dunning, 1999), wynik ten można interpretować jako dowód na urealnianie się wśród początkujących przedsiębiorców przekonań o własnej skuteczności w roli przedsiębiorcy. Tak rozumiana zwiększająca się trafność postrzegania własnych możliwości może być z kolei widziana jako czynnik zmniejszający ryzyko nadmiernego zaangażowania przedsiębiorcy poprzez redukcję luki samoskuteczności.

Słowa kluczowe: przedsiębiorcze poczucie samoskuteczności, poczucie samoskuteczności, początkujący przedsiębiorcy, model luki samoskuteczności

* Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, e-mail: pawel.ziemianski@ziepg.pg.gda.pl.

¹ Opracowane i przedstawione w niniejszej publikacji badanie jest elementem realizacji szerszego projektu badawczego poświęconego determinantom poczucia samoskuteczności. Projekt ten został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/05881.

Experience Shows that I am not as Good as I Thought – About the Decreasing Self-efficacy Among Nascent Entrepreneurs

Abstract

The article presents results of a survey conducted on a group of 76 entrepreneurs, founders of micro-enterprises. The data collection was divided into two stages – the first one took place no longer than 6 months after participants' enterprises were started and the second one a year after the first phase. Statistical analysis of the results indicated that the level of entrepreneurial self-efficacy among research participants was significantly lower in the second stage compared to the first one. These results are presented in accordance with previous research findings regarding the moderating role of experience for the relationship between the actual performance level and the evaluation of one's efficacy and skills (Kruger and Dunning, 1999). Obtained results may be perceived as indicating the increase in the accuracy of the self assessment of entrepreneurial efficacy among nascent entrepreneurs after gaining experience. Greater accuracy in the assessment of one's efficacy can be perceived as beneficial as it is related to the decrease of the self efficacy-gap and the decrease of the risk of overcommitment.

Keywords: entrepreneurial self-efficacy, self-efficacy, nascent entrepreneurs, SEE Gap Model

JEL: L26

Wprowadzenie

Osoby prowadzące działalność gospodarczą potrzebują silnie ugruntowanego przekonania o własnej skuteczności w roli przedsiębiorcy. Jest ono bowiem czynnikiem związanym ze stawianiem sobie ambitnych celów oraz wykazywaniem silnej motywacji i wytrwałości w ich realizacji. Jednocześnie wysoki poziom rozbieżności pomiędzy poczuciem samoskuteczności a faktyczną skutecznością może być związany z nadmiernym zaangażowaniem, czyli nieumiejętnością wycofania się z działań wówczas, gdy niosą wysokie ryzyko poniesienia porażki. Nadmierne zaangażowanie w działalność przedsiębiorców nabiera szczególnego znaczenia, jeśli weźmiemy pod uwagę dominującą w Polsce formę prowadzenia działalności gospodarczej, w której właściciel firmy odpowiada całym majątkiem za jej zobowiązania. W tym świetle uprawnione jest twierdzenie, że pojęcie ugruntowania poczucia samoskuteczności przedsiębiorcy powinno odnosić się nie tylko do jego wysokiego poziomu, lecz także do takiego nasilenia, które umożliwia podejmowanie adekwatnych i trafnych decyzji.

Autor niniejszego opracowania podjął próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, w jaki sposób zmienia się poczucie samoskuteczności u początkujących przedsiębiorców w miarę nabywania kolejnych doświad-

czeń. W tym celu porównano poziom wiary we własną skuteczność w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy od rozpoczęcia działalności oraz ponownie po roku od pierwszego pomiaru.

Znaczenie poczucia samoskuteczności dla intencji o założeniu działalności gospodarczej

Poczucie samoskuteczności dotyczy przekonań jednostki o tym, że jest ona w stanie osiągnąć określony efekt poprzez własne działanie (Bandura, 1977). Stworzona przez Alberta Bandurę i rozwijana przez niego oraz innych badaczy teoria samoskuteczności zakłada, że poczucie samoskuteczności jest najistotniejszą determinantą wyboru określonego zachowania oraz wytrwałości w sytuacji napotkania przeszkód. Prawidłowość ta dotyczy różnych dziedzin ludzkiej aktywności, włączając w to prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Bardzo istotne dla niniejszego opracowania jest dokonanie rozróżnienia pomiędzy poczuciem samoskuteczności a umiejętnościami, gdyż obie te właściwości jednostki nie zawsze muszą być ze sobą pozytywnie skorelowane. Na takie rozróżnienie duży nacisk kładł sam Albert Bandura. Określił on poczucie samoskuteczności jako sądy ludzi dotyczące własnej możliwości zaplanowania i wykonania określonych działań niezbędnych do osiągnięcia określonego rezultatu, które nie dotyczą umiejętności jednostki, ale jej przekonania odnośnie do tego, co może osiągnąć, używając ich (Bandura, 1994).

Przekonania te wpływają na uzyskiwane efekty zarówno poprzez fakt, że jednostka charakteryzująca się nimi nie poddaje się łatwo i wykazuje się wytrwałością w działaniu, jak i poprzez stawianie sobie ambitnych celów, które nierzadko są osiągalne (Bandura i Cervone, 1983). Poczucie samoskuteczności przedsiębiorców było także obiektem analiz i dociekań badaczy, między innymi w związku z próbą opisu mechanizmu powstawania intencji przedsiębiorczych. Najlepiej dotychczas zweryfikowane modele dotyczące tego fenomenu, czyli Model Zdarzenia Przedsiębiorczego Shapero i Sokola (1982) oraz Teoria Planowanego Zachowania Ajzena (1991) zawierają w sobie elementy, które są silnie powiązane z przekonaniem dotyczącym własnej skuteczności.

W modelu Zdarzenia Przedsiębiorczego intencja rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej wynika z postrzeganej przez jednostkę atrakcyjności działań, skłonności do działania oraz postrzeganej wykonalności. To właśnie ta ostatnia powiązana jest z poczuciem własnej skuteczności. Z kolei w ramach Teorii Planowanego Zachowania Ajzena jednym z czynników poprzedzających i determinujących pojawienie się przedsiębiorczych

intencji jest, obok postrzeganej atrakcyjności oraz norm społecznych, także postrzegana kontrola nad działaniem. Ajzen (2002) określił poczucie samoskuteczności mianem jednego z subkomponentów postrzeganej kontroli nad działaniem. Można zatem stwierdzić, że przekonanie o tym, że potrafi się być skutecznym, stanowi jeden z istotnych czynników decydujących o pojawieniu się u jednostki intencji rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Świadczą o tym wyniki badań, jak na przykład rezultat uzyskany przez Chen, Greene i Crick (1998), którzy wykazali, że przedsiębiorcze poczucie samoskuteczności rozumiane jako pewność jednostki co do faktu, że jest ona w stanie z sukcesem pełnić funkcję przedsiębiorcy i wykonywać przypisane jej działania, jest silnie i pozytywnie powiązane z intencją rozpoczęcia działalności gospodarczej w populacji studentów.

Poczucie samoskuteczności, niezależnie od obszaru działalności jednostki, może wywodzić się z czterech jakościowo odmiennych źródeł, które mogą oddziaływać w tym samym czasie lub być od siebie oddzielone (Bandura, 1977). Są to:

- a) doświadczenia jednostki związane z powodzeniem realizowanych działań,
- b) obserwacja innych osób osiągających sukces,
- c) perswazja słowna, czyli bycie przekonywanym przez innych o własnych możliwościach osiągnięcia określonego celu,
- d) pobudzenie i stany emocjonalne, które sprawiają, że jednostka wiąże sukcesy z uczuciem przyjemności, a porażki z przykrością i nieprzyjemnym pobudzeniem fizjologicznym.

Źródła te nie mają takiej samej wagi, czyli siły oddziaływania. Doświadczenie własnych sukcesów jest wśród nich najważniejsze dla budowania trwałego przekonania o możliwości skutecznej realizacji zamierzonych działań. Model źródeł poczucia samoskuteczności może zostać wykorzystany także do tego, by wyjaśnić, w jaki sposób różnorodne oddziaływania mogą wspierać wykształcenie intencji przedsiębiorczych. Dowodzą tego na przykład wyniki uzyskane przez Zhao, Seibert oraz Hill (2005), którzy przeprowadzili badanie na studentach studiów Master of Business and Administration (MBA). Badacze ci wykazali, że poczucie własnej skuteczności w roli przedsiębiorcy pełni funkcję mediatora pomiędzy powstaniem intencji przedsiębiorczych a jego antecedentami, czyli: postrzeganym przez jednostkę nabywaniem wiedzy na kursach przedsiębiorczości, uprzednim doświadczeniem przedsiębiorczym oraz tendencją do podejmowania ryzyka. Innymi słowy: nie można mówić o wpływie powyżej opisanej zmiennych na intencje przedsiębiorcze bez wskazania na rolę poczucia samoskuteczności, które ów wpływ zapośrednicza. Zdaniem przywołanych autorów akademickie kursy przedsiębiorczo-

ści zwiększają wiarę we własną skuteczność w tej roli poprzez bezpośrednie oddziaływanie na wszystkie z czterech wymienionych powyżej źródeł. Symulacje oraz zadania wymagające podjęcia decyzji podobnych do realnych decyzji przedsiębiorców powodują doświadczanie przez jednostkę sukcesów w tej roli. Studia przypadku jako forma uczenia czy też przytaczane w czasie kursów przykłady przedsiębiorców oraz ich zapraszanie na zajęcia dają możliwość obserwacji innych odnoszących sukcesy. Prowadzący kursy z kolei, udzielając studentom informacji zwrotnych dotyczących ich działań i osiągniętych rezultatów, oddziałuje przy użyciu perswazji społecznej. Co więcej: przykłady dotyczące tego, jak sobie radzić w roli przedsiębiorcy z jej wieloma wyzwaniami, mogą zdaniem autorów oddziaływać na zdolność jednostki do wykształcenia metod i sposobów radzenia sobie z trudnymi sytuacjami wpływającymi na emocje i przekonania uczestników kursów.

Jak już wspomniano, obok przekonania o nabywaniu wiedzy innymi elementami, których wpływ na intencję przedsiębiorcze był mediowany przez poczucie samoskuteczności były skłonność do podejmowania ryzyka oraz poprzednie doświadczenia w roli przedsiębiorcy. Autorzy tym samym wykazali, że wpływ jednych z najczęściej wymienianych i opisywanych w literaturze czynników indywidualnych związanych z chęcią rozpoczęcia własnej działalności jest zapośredniczony przez poczucie samoskuteczności. Stanowi ono zatem klucz do tego, by podjąć i przekuć w czyn decyzję o podjęciu ryzyka związanego z karierą przedsiębiorcy. Autorzy omawianego artykułu rekomendują w związku z uzyskanymi rezultatami oddziaływania edukacyjne nastawione na bezpośrednie wpływanie na źródła poczucia skuteczności w roli przedsiębiorcy w celu wsparcia podejmowania przez studentów tej roli i zakładanie własnej działalności. Co ciekawe, jednocześnie podkreślają, że merytoryczna zawartość kursu, którego jednostka jest uczestnikiem jeszcze przed rozpoczęciem własnej działalności, jest ważna jedynie o tyle, że może mieć wpływ na wyższy bądź niższy poziom przekonań o własnej skuteczności, a nie wiąże jej z faktyczną skutecznością. Zdaniem autorów merytoryka kursu nabiera prawdziwego znaczenia dopiero w dalszych fazach prowadzenia działalności, decydując na przykład o kompetencjach umożliwiających prowadzenie firmy w sposób zapewniający możliwość szybszego jej rozwoju. Wydaje się jednak, że rekomendacja kładąca nacisk na zadbanie przede wszystkim o przekonanie dotyczące własnej skuteczności niesie ryzyko negatywnych rezultatów. Dzieje się tak dlatego, że podczas gdy przekonanie to rzeczywiście współdecyduje o powstaniu intencji przedsiębiorczych, nie zawsze ma ono pozytywny wpływ na osiągnięte rezultaty. Co więcej, w określonych okolicznościach jego oddziaływanie może być negatywne i kierować jednostkę raczej w stronę klęski niż sukcesu.

Możliwe negatywne skutki wysokiego poczucia samoskuteczności dla trafności decyzji i osiągniętych wyników

Jak wykazano w poprzedniej części opracowania, poczucie samoskuteczności ma istotne znaczenie dla podjęcia decyzji dotyczącej rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz jej realizacji. Jednocześnie, jak zostanie pokazane w tym podrozdziale, jest ono czynnikiem, który w określonych warunkach może być powiązany ze zwiększonym ryzykiem poniesienia porażki. Celem autora jest tu opisanie mechanizmów, które mogą być za taki stan rzeczy odpowiedzialne.

Badacze procesów decydujących o podjęciu przez ludzi określonych działań i wytrwałości w ich kontynuowaniu zwracają od pewnego czasu uwagę na to, w jaki sposób wiara we własną skuteczność może przyczynić się do porażki w działaniach. Na przykład Whyte, Saks i Hook (1997) oraz Whyte i Saks (2007) przeprowadzili badania, w ramach których sprawdzali, w jaki sposób poczucie własnej skuteczności wiąże się z eskalacją zaangażowania, czyli kontynuowaniem danej aktywności pomimo wysokiego ryzyka niepowodzenia. W pierwszym z przywołanych badań prowadzonych w formie eksperymentu uczestnikom prezentowano scenariusze opisujące konieczność podjęcia obciążonej ryzykiem decyzji przez określoną osobę. Scenariusze te były osadzone w różnych kontekstach zawodowych i dotyczyły na przykład dyrektora w banku. Zadanie osób badanych polegało na podjęciu decyzji o tym, czy występując w opisanej roli, zdecydowałyby się na kontynuację działań i dalsze zaangażowanie skutkujące inwestowaniem określonych środków i obciążone ryzykiem ich utraty. Wcześniej badacze dokonywali manipulacji eksperymentalnej, która miała na celu zwiększenie lub obniżenie poczucia samoskuteczności dotyczącego trafności podejmowanych decyzji u osób badanych. W rezultacie uzyskano wyniki wskazujące na to, że wysokie poczucie samoskuteczności wiąże się z eskalacją zaangażowania oraz podejmowaniem bardziej ryzykownych decyzji, nawet wtedy, gdy prawdopodobieństwo sukcesu jest niskie. Późniejsze badania przeprowadzone przez Whyte i Saks (2007) stanowią potwierdzenie uzyskanego wyniku oraz dodatkowo rozszerzają go o wnioski uzyskane na grupie osób badanych rozwiązujących dylemat osadzony w ich własnym kontekście zawodowym. Osobami badanymi byli w tym przypadku geolodzy, na co dzień zaangażowani w poszukiwanie ropy naftowej za pomocą kosztownych odwiertów. Przedstawione im dylematy dotyczyły kontynuowania bądź zaprzestania poszukiwań w sytuacji odnoszonych niepowodzeń i zmniejszających się szans na sukces. Nasilenie poczucia skuteczności także w ich przypadku powiązane było z tendencją do eskalacji zaangażowania nawet wtedy, gdy ryzyko niepowodzenia

jest znaczące. W obu badaniach uzyskano zatem wynik stanowiący dowód na to, że wiara we własną skuteczność może wiązać się ze zbyt silnym zaangażowaniem. Efekt ten nie powinien zaskakiwać, jeśli przywołamy rozważania Bandury (1977), uważającego, że wiara we własną skuteczność wpływa na stawianie sobie ambitnego celu oraz wytrwałość w działaniu. Postawienie zbyt ambitnego celu oraz przesadna wytrwałość w próbach jego osiągnięcia są składowymi nadmiernej eskalacji zaangażowania.

Warto dodatkowo zastanowić się nad tym, w jakich warunkach negatywna relacja pomiędzy poczuciem samoskuteczności a osiąganym rezultatem może okazać się szczególnie prawdopodobna i odnieść ją do sytuacji, z jaką spotyka się początkujący przedsiębiorca. Vancouver i in. (2001; 2002) wskazują na to, że negatywny związek pomiędzy poczuciem samoskuteczności a osiąganymi rezultatami pojawia się przede wszystkim w badaniach, w których nie tyle dokonuje się porównań między poszczególnymi osobami, ile raczej obserwuje i porównuje się działania i rezultaty osiągnięte przez te same osoby na przestrzeni czasu. Autorzy ci dowodzą, że ludzie dostosowują swoje działania do szacowanego przez siebie niezbędnego poziomu wysiłku, jaki muszą w nie włożyć, chcąc osiągnąć pożądaną rezultat. W sytuacji, gdy następnie uzyskują klarowne i jednoznaczne informacje dotyczące uzyskiwanych rezultatów, możliwe jest adekwatne do sytuacji zmniejszenie lub zwiększenie wysiłku. Z kolei wtedy, gdy z różnych przyczyn informacja o wynikach nie jest dla jednostki jasna, poczucie samoskuteczności samo w sobie może być dla niej wskazówką o tym, że zbliża się do zamierzonego rezultatu. Sytuacja taka może wystąpić wtedy, gdy informacja o rezultatach jest niełatwa do zrozumienia, na przykład w wyniku tego, jak bardzo jest niejednoznaczna lub/i gdy poziom posiadanej przez jednostkę wiedzy nie jest wystarczający do jej trafnego odbioru. Mamy wówczas do czynienia z sytuacją, w której jednostka nie jest w stanie dokonać trafnej oceny sytuacji, ale jej własna wiara w siebie prowadzi ją do przekonania, że podejmowane działania są słuszne i przybliżają ją do osiągnięcia celu. Brak możliwości jednoznacznej interpretacji sytuacji może być zatem powiązany z negatywnymi dla jednostki skutkami charakteryzowania się wysoką wiarą we własną skuteczność. Prawidłowość ta została potwierdzona w badaniu przeprowadzonym przez Schmidta i DeShona (2010), w którym badacze uzyskali rezultat wskazujący na negatywną relację pomiędzy poczuciem własnej skuteczności a osiąganymi rezultatami, pojawiającą się w sytuacji wysokiej niepewności jednostki co do tego, jak dobrze radzi sobie ona z zadaniem. W opisywanym badaniu w sytuacji, gdy informacje o uzyskiwanych rezultatach były jednoznaczne, występował pozytywny związek pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności a wynikiem,

czyli faktyczną skutecznością jednostki. Podobnie w wspomnianym wcześniej badaniu przeprowadzonym przez Whyte i Saks (2007) zaobserwowano, że im więcej jednoznacznych informacji skazujących na niepowodzenie dotychczasowych działań uzyskiwała jednostka, tym większa była jej skłonność do tego, aby wycofać się z dalszych działań. W przeprowadzonej przez Stajkovic i Luthans (1988) metaanalizie badań dotyczących relacji pomiędzy wiarą we własną skuteczność a osiąganymi rezultatami, zaobserwowano, że złożoność zadania pełni funkcję moderatora. Im niższy poziom złożoności zadania, tym silniej przekonanie o własnej skuteczności wiąże się z faktyczną skutecznością, czyli uzyskiwanymi rezultatami. Wprawdzie niższy poziom złożoności zadania nie zawsze musi być powiązany z niejednoznacznymi informacjami o uzyskanych rezultatach, z pewnością natomiast stanowi on dodatkową przeszkodę w klarownej interpretacji uzyskanego wyniku. W sytuacji przedsiębiorców ryzyko błędnej interpretacji uzyskiwanych rezultatów będzie zatem najwyższe w początkowej fazie prowadzenia działalności, ze względu na małe doświadczenie i niewielką wiedzę czy dość niski poziom umiejętności.

Rezultaty uzyskane przez Krugera i Dunninga (1999) jednoznacznie wskazują, że szczególnie narażone na błędy w ocenie własnego poziomu wykonania zadań przejawiające się zbyt optymistyczną oceną własnych dokonań są osoby o stosunkowo niskim poziomie umiejętności. W serii przeprowadzonych eksperymentów Kruger i Dunning zaobserwowali, że im niższy jest poziom wykonania danego zadania wynikający z niewielkiego poziomu umiejętności, tym większa jest rozbieżność pomiędzy własną (zawyżoną) oceną dokonań a ich faktycznym poziomem. Co ciekawe, badacze odkryli, że wśród osób, które są ekspertami, dochodzi do zjawiska przeciwnego, czyli w ich przypadku ocena własnych dokonań jest niższa niż ich rzeczywisty poziom. Opublikowany przez badaczy artykuł o znaczącym tytule *Unskilled and unaware of it*, czyli *Niekompetentny i nieświadomy tego* zawiera wyniki wskazujące na fakt, że brak wiedzy czy umiejętności powiązany jest z brakiem możliwości adekwatnej oceny własnej skuteczności. Co więcej, to właśnie rozwój umiejętności poprzez nabywanie doświadczeń i trening prowadzi do większej adekwatności w ocenie siebie, która na poziomie eksperckim przeradza się w tendencję do niedoceniań własnej skuteczności. Warto zauważyć, że podczas gdy poczucie samoskuteczności dotyczy przewidywania tego, co jednostka jest w stanie wykonać w przyszłości, w przytaczanym badaniu wykorzystana została procedura, w ramach której uczestnicy oceniali swój poziom wykonania już po realizacji działań. Poczucie samoskuteczności nie jest jednak stałe w czasie i nie może być, a raczej stanowi zbiór przekonań konstruowanych na bieżąco właśnie pod wpływem docierających

do jednostki sygnałów, które można kategoryzować, korzystając z przywołanego wcześniej modelu czterech źródeł zaproponowanego przez Bandurę (1977). Większa liczba doświadczeń, szczególnie takich, w wyniku których jednostka rozwija własne umiejętności, może zatem powodować obniżenie się poczucia samoskuteczności poprzez jego urealnienie. Nabycie wiedzy i umiejętności powoduje, że jednostkę cechuje większa możliwość trafnej interpretacji docierających do niej informacji mogących posłużyć do tego, aby ocenić właściwe własną skuteczność zarówno w działaniach uprzednich, jak i w tych, które dopiero zamierza podjąć w przyszłości.

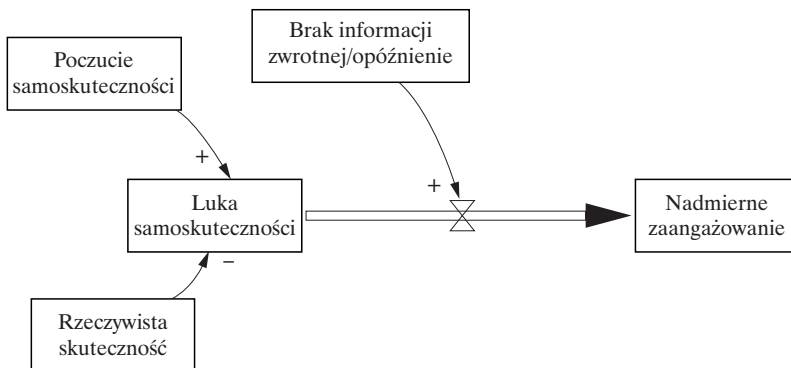
Model luki samoskuteczności wśród początkujących przedsiębiorców

Zaprezentowane rozważania teoretyczne oraz przytoczone wyniki badań mogą być przeniesione na próbę wyjaśnienia mechanizmów związanych z podejmowaniem decyzji przez przedsiębiorców, szczególnie na początkowych etapach ich działalności, czyli wtedy, gdy ich wiedza i umiejętności mogą nie być jeszcze wysokie. W cytowanym już artykule (Zhao, Seibert, Hills, 2005) podkreślono na przykład znaczenie edukacji przedsiębiorczej dla wykształcenia przedsiębiorczego poczucia samoskuteczności, które zdaniem autorów jest początkowo istotniejsze od wiedzy technicznej i merytorycznej. Ten brak może jednak przynieść wysokie ryzyko niepowodzenia. Warto podkreślić, że w kontekście myślenia o przedsiębiorczości można postrzegać możliwość poniesienia porażki jako element, który zawsze jest obecny i stanowi nieodłączne ryzyko, na jakie decyduje się przedsiębiorca. Porażka taka będzie mieć natomiast różne skutki zależne od skali zaangażowania środków przez przedsiębiorcę. Determinantami skali zaangażowania są zarówno czynniki związane z obiektywnymi uwarunkowaniami, jak na przykład wymagania związane z rodzajem i treścią prowadzonej działalności, jak i czynniki indywidualne, specyficzne dla danego przedsiębiorcy, w tym także jego wiara we własną możliwość osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Poniesienie porażki może mieć pozytywne skutki, kiedy staje się ona doświadczeniem pozwalającym osiągnąć większą skuteczność w przyszłości. Naiwne jednak byłoby stwierdzenie, że jest tak zawsze. W przypadku dużego zaangażowania środków przez przedsiębiorcę porażka może tracić swoje znaczenie edukacyjne i doprowadzić do sytuacji, w której jednostka nie będzie miała w przyszłości możliwości i/lub motywacji do podjęcia następnej próby. W Polsce zdecydowana większość firm należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Szacunki

dotyczące liczby takich przedsiębiorstw wskazywały w 2013 roku na około 2,3 miliona (Siwek i Rola-Stężycka, 2013). Przy takiej formie działalności to przedsiębiorca całym posiadanym przez siebie majątkiem odpowiada za zobowiązania prowadzonej firmy. Nadmierne zaangażowanie środków może doprowadzić do porażki o niemożliwych do naprawienia, dalekosiężnych skutkach. Ryzyko wystąpienia takiej sytuacji opisuje model luki samoskuteczności (Zięba i Ziemiański, 2013).

Model luki samoskuteczności opiera się na przekonaniu, że szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, w której u jednostki występuje niemające rzetelnych podstaw wysokie poczucie własnej skuteczności przy jednoczesnym niskim poziomie faktycznej skuteczności oraz braku jasnej informacji zwrotnej o wynikach. Ów brak wynikać może z tego, że jest ona niekompletna, ograniczona treściowo czy też opóźniona, ale także z tego, że jest trudna do właściwej oceny czy interpretacji przez jednostkę w związku z zakresem posiadanej przez nią wiedzy i umiejętności. Model luki samoskuteczności jest przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model luki samoskuteczności



Źródło: opracowanie własne.

Model luki samoskuteczności opiera się na czterech elementach, czyli poczuciu samoskuteczności, rzeczywistej skuteczności, luce samoskuteczności oraz nadmiernym zaangażowaniu. Na poczucie samoskuteczności wpływają bezpośrednio doświadczenia mogące zostać skategoryzowane przy użyciu wymienionych uprzednio czterech zaproponowanych przez Bandurę rodzajów źródeł (Bandura, 1977). Czynniki determinującymi faktyczną skuteczność mogą być na przykład cechy osobowości czy wspomniane już wiedza i umiejętności. Nie stanowią one jednak tu przedmiotu analizy.

Luka samoskuteczności stanowi zatem miarę dysproporcji pomiędzy szacowaną przez jednostkę skutecznością a jej skutecznością faktyczną. Model luki samoskuteczności został poddany empirycznej weryfikacji w badaniach przeprowadzonych na grupie studentów studiów biznesowych (Zięba i Ziemiański, 2013), a także uzyskano wstępne potwierdzenie ogólnych założeń modelu testowanego na grupie początkujących przedsiębiorców (Zięba i Ziemiański, 2015). Celem badań opisanych w niniejszym opracowaniu jest z kolei przetestowanie jednego z założeń szczegółowych modelu. Autorzy modelu zakładają bowiem, że luka samoskuteczności może być redukowana zarówno poprzez wzrost umiejętności czy wiedzy determinujących rzeczywistą skuteczność, jak i poprzez zmniejszenie siły przekonania o własnej skuteczności. Bazując na badaniach Krugera i Dunninga (1999) i wypływających z nich wnioskach, można założyć, że procesy te będą od siebie zależne. Oznacza to, że wzrost umiejętności może budować u jednostki większą zdolność do racjonalnej i trafnej oceny własnych możliwości.

Taki mechanizm w przypadku początkujących przedsiębiorców przejawiałby się tym, że po pewnym czasie skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej ich poczucie samoskuteczności może spadać, stając się bardziej realistycznym. Właśnie próba weryfikacji tego przewidywania stanowi przedmiot badania opisanego w dalszej części artykułu. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że taki rezultat byłby zgodny z przewidywaniami zainspirowanymi badaniami Krugera i Dunninga (1999) i włączonymi do modelu luki samoskuteczności. Jednocześnie stanowiłby interesujące ukazanie mechanizmu, jaki może odpowiadać za lepsze przystosowanie przedsiębiorcy do udanego pełnienia swojej funkcji. Oznaczałby bowiem, że doświadczenie związane z funkcjonowaniem na rynku w roli przedsiębiorcy może wiązać się ze spadkiem, a nie wzrostem wiary we własną skuteczność. Innymi słowy: doświadczenie takie może zmniejszać to, co Donald Kuratko (2009) nazywa negatywnymi efektami wygórowanego ego przedsiębiorcy.

Badanie empiryczne

Badanie zostało przeprowadzone na grupie początkujących przedsiębiorców, założycieli mikrofirm. Zostało wykonane w dwóch etapach. Każdy etap badania był przeprowadzony w formie ankiety telefonicznej. Pierwsza ankieta (I etap badania) została przeprowadzona w czasie nie późniejszym niż sześć miesięcy od chwili założenia firmy. Ankieta została ponowiona po roku

(II etap badania). Do udziału w badaniu na pierwszym etapie zaproszono 100 przedsiębiorców. W tym artykule zostaną przedstawione wyniki dotyczące 76 przedsiębiorców, gdyż od tylu osób badanych uzyskano pełne dane w pierwszym i drugim etapie, pozwalające na dokonanie przedstawionych dalej analiz statystycznych. Warunkiem uwzględnienia danych pochodzących od konkretnego przedsiębiorcy było także dalsze funkcjonowanie firmy w momencie przeprowadzania drugiego etapu badania.

W celu weryfikacji poziomu przedsiębiorczego poczucia skuteczności u osób badanych poproszono ich o odniesienie się do 4 pozycji kwestionariuszowych zawartych w ankiecie. Badani odnosili się do nich przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta. Wykorzystano pozycje kwestionariuszowe o następującej treści:

1. Jestem w stanie poradzić sobie nawet z największymi wyzwaniem prowadzenia firmy.
2. Moja firma będzie przynosić zysk.
3. Mam wystarczające umiejętności, żeby z sukcesami prowadzić działalność gospodarczą.
4. Nawet w przypadku bardzo trudnej sytuacji na rynku moja wiedza i umiejętności pozwolą mi poradzić sobie z wymaganiami prowadzenia firmy.

Tak stworzona skala poczucia samoskuteczności osiągnęła wysoki poziom rzetelności w analizowanej grupie (α Cronbacha = 0,82). Wysoka rzetelność skali pozwala wnioskować o tym, że pozycje kwestionariusza użyte do pomiaru badanej zmiennej stanowią jeden czynnik. W związku z tym dla każdej z osób badanych został obliczony wynik stanowiący miarę przedsiębiorczego poczucia samoskuteczności, będący średnią wyników z odpowiedzi na cztery pytania kwestionariuszowe.

Po upływie roku w drugim etapie badań zostały wykorzystane te same pozycje kwestionariuszowe. Ponownie odpowiedzi osób badanych zostały zagregowane tak, aby stworzyć miarę przedsiębiorczego poczucia samoskuteczności, stanowiącą średnią z wyników uzyskanych od osób badanych. Wysokość średnich uzyskanych na pierwszym i na drugim etapie badania przedstawiona jest na rysunku 2.

W celu dokonania weryfikacji, czy uzyskany wynik wskazujący na istnienie różnic na pierwszym i drugim etapie badania nie jest przypadkowy, sprawdzono jego istotność statystyczną. W tym celu przeprowadzono porównanie wyników przy użyciu testu t-Studenta. Różnica pomiędzy wynikami uzyskanymi na I etapie i II etapie badania okazała się istotna statystycznie:

$$t(75) = 3,75, \quad p < 0,001.$$

Rysunek 2. Przedsiębiorcy poczucie samoskuteczności – średni wynik uzyskany w I i II etapie badania



Źródło: opracowanie własne.

Przekonanie o własnej skuteczności w roli przedsiębiorcy było znacząco wyższe w czasie nie dłuższym niż 6 miesięcy od założenia firmy ($M = 4,42$, $SD = 0,58$) niż po kolejnym roku prowadzenia działalności ($M = 4,09$, $SD = 0,6$).

Jak można zauważyć, wiara we własną skuteczność okazała się wysoka na każdym z dwóch etapów przeprowadzania badań, jeśli weźmiemy pod uwagę, że została wykorzystana skala pięciostopniowa. Jest to wynik zgodny z poprzednimi doniesieniami dotyczącymi sposobu myślenia początkujących przedsiębiorców (np. Kuratko, 2009). Niemniej jednak poczucie samoskuteczności obniża się w sposób znaczący i nieprzypadkowy po pewnym czasie prowadzenia działalności i nabyciu doświadczeń.

Dyskusja i wnioski

Obecne badanie zostało przeprowadzone w formie badania podłużnego. Zaletą badania podłużnego jest możliwość analizy wpływu zmian zachodzących w czasie i porównania wyników uzyskanych od tych samych jednostek na różnych etapach. Warto ponownie przywołać rekomendację Vancouver i in. (2002), którzy wskazali, że dla zweryfikowania tego, w jaki sposób poczucie samoskuteczności może mieć na osiągnięte przez ludzi efekty zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ, powinno się weryfikować ów

wpływ, porównując decyzje i działania tej samej jednostki zmieniające się w czasie. Obecne badanie zostało przeprowadzone właśnie w taki sposób, zaś jego celem była weryfikacja tego, w jaki sposób zmienia się poczucie samoskuteczności u przedsiębiorców wraz z nabywaniem przez nich doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Uzyskane wyniki można zinterpretować zgodnie z założeniami modelu luki samoskuteczności u początkujących przedsiębiorców, który zakłada, że może mieć ona szczególnie negatywne oddziaływanie wówczas, gdy relatywnie niewielkiej skuteczności towarzyszy silne przekonanie o własnych możliwościach realizacji zamierzonych działań. Luka samoskuteczności może zostać zmniejszona poprzez zarówno nabywanie cech oraz umiejętności pozwalających na osiągnięcie większej skuteczności, jak i poprzez zmniejszenie wiary we własną skuteczność w wyniku doświadczeń. Zgodnie z uzyskanymi do tej pory wynikami badań luka poczucia skuteczności jest czynnikiem sprzyjającym ryzyku nadmiernego zaangażowania w działalność przedsiębiorców (Zięba i Ziemiański, 2015). Z tego punktu widzenia należy zatem zweryfikowaną i opisaną w niniejszym artykule prawidłowość uznać za pozytywną. Redukuje ona bowiem ryzyko poniesienia porażki, z której poprzez nadmierne zaangażowanie środków jednostce może być ciężko się podnieść. W takiej sytuacji porażka, która powinna być postrzegana jako naturalny element w działalności przedsiębiorcy, może przestać pełnić swoją edukacyjną funkcję, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę dominującą w Polsce formę prowadzenia działalności gospodarczej, w której przedsiębiorca całym swoim majątkiem odpowiada za zobowiązania firmy.

Uzyskane wyniki pozwalają także określić dalsze kierunki badań dotyczące modelu luki samoskuteczności. Przede wszystkim należy w sposób bardziej szczegółowy zweryfikować tezę dotyczącą wpływu zmniejszającego się wraz z nabywanymi doświadczeniami poczucia samoskuteczności na podejmowane przez przedsiębiorcę decyzje. Wiadomo już, że większa luka samoskuteczności jest silniej powiązana z tendencją do deklarowania chęci podejmowania ryzyka przez przedsiębiorców (Zięba i Ziemiański, 2015). Uszczegółowienie dodatkowych warunków mogących być moderatorami tego wpływu jest uzasadnione zarówno ze względów poznawczych, jak i ze względu na możliwość uwzględnienia ich w edukacji przedsiębiorców.

Należy także określić, jakie jest relatywne znaczenie doświadczeń należących do źródeł poczucia skuteczności dla jego zmian. Nie istnieją badania dotyczące tej tematyki przeprowadzone w Polsce, a bezpośrednie przeniesienie wniosków z innego kontekstu kulturowego jest zawsze obarczone pewnym ryzykiem. Wiadomo już całkiem sporo o tym, jakie są możliwe źró-

dła poczucia samoskuteczności, ale cały czas obszarem niezweryfikowanym jest to, jakie jest ich znaczenie dla zmian przekonań o własnej skuteczności wśród początkujących przedsiębiorców.

Przedstawione badanie ma swoje ograniczenia, o których należy wspomnieć. Po pierwsze, zaprezentowany model nie uwzględnia takiego elementu jak poprzednie doświadczenia osób badanych, które zostały przez nie nabyte przed założeniem działalności gospodarczej, a także znaczenia motywów podjęcia działalności. Mogą one być powiązane z dynamiką poczucia samoskuteczności. Dodatkowo wartościowe byłoby zaprezentowanie szerszego modelu uwzględniającego także zmienne demograficzne, takie jak płeć i wiek czy poziom wykształcenia, które mogą być moderatorami wpływu doświadczeń przedsiębiorców na dynamikę poczucia samoskuteczności. Dalszej weryfikacji empirycznej wymaga również zaproponowany przez autora wniosek o tym, że obniżenie poczucia samoskuteczności wiąże się z mniejszym ryzykiem nadmiernego zaangażowania. Został on w obecnym artykule oparty na teorii oraz innych, cytowanych przez autora badaniach. Wymienione ograniczenia wytyczają dalsze, interesujące kierunki badań.

Bibliografia

- Ajzen, T. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Ajzen, T. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665–683, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Bandura, A. (1994). *Self efficacy*. W: V.S. Ramachaudran (red.), *Encyclopedia of human behaviour*, 4. New York: Academic Press.
- Bandura, A. i Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017–1028, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.45.5.1017>.
- Chen, C.R., Greene, P. i Crick, A. (1998). The self-efficacy expectations and occupational preferences of females and males. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316, [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3).
- Kruger, J. i Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of It: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–34, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>.
- Kuratko, D.F. (2009). *Introduction to entrepreneurship*. South-Western College.
- Schmidt, A.M. i DeShon, R.P. (2010). The moderating effects of performance ambiguity on the relationship between self-efficacy and performance. *Journal of Applied Psychology*, 95, 572–581, <http://dx.doi.org/10.1037/a0018289>.

- Shapero, A. i Sokol, L. (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. W: C. Kent, D. Sexton i K. Vespers (red.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Siwek, K. i Rola-Stężyczka, K. (2013). *Mikroprzedsiębiorcy w Polsce. Już ponad 2 miliony firm*, <http://www.egospodarka.pl/101526,Mikroprzedsiębiorcy-w-Polsce-Juz-ponad-2-miliony-firm,1,39,1.html> (22.01.2014).
- Stajkovic, A.D. i Luthans, F. (1988). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C. i Putka, D.J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 506–516, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.506>.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M. i Williams, A.A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 605–620, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.605>.
- Whyte, G., Saks, A.M. i Hook, S. (1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 415–432, [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5%3C415::AID-JOB813%3E3.0.CO;2-G](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5%3C415::AID-JOB813%3E3.0.CO;2-G)
- Whyte, G. i Saks, A.M. (2007). The Effects of Self-Efficacy on Behavior in Escalation Situations, *Human Performance*, 20(1), 23–42, <http://dx.doi.org/10.1080/08959280709336927>.
- Zhao, H., Seibert, S. i Hills, G. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>.
- Zięba, K. i Ziemiański, P. (2013). Poczucie samoskuteczności a nadmierne zaangażowanie w działaniach przedsiębiorców: Model teoretyczny. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 102, 196–205
- Zięba, K. i Ziemiański, P. (2015). Nosce te ipsum: Czy brak sukcesu musi być katastrofą?, *Marketing i Rynek*, 5, 130–145.

10

ANNA JEŻAK*

Analiza roli wybranych zasobów MŚP w procesie umiędzynarodowienia ich działalności

Streszczenie

W opracowaniu dokonano przeglądu badań z zakresu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano informacje dotyczące badania własnego autorki, opartego na bazie wybranych, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących głównie w województwie mazowieckim. Analiza danych uzyskanych metodą wywiadu pogłębionego wykazała, iż nakłady na działania marketingowe, cechy oraz umiejętności kadry kierowniczej, mają znaczenie w procesie umiędzynarodowienia firmy. Ważną rolę w omawianym procesie odgrywa otoczenie zewnętrzne w postaci instytucji pozarządowych. Wyniki badań potwierdziły zasobowy charakter przewagi konkurencyjnej firm w procesie umiędzynarodowienia.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw, marketing, przedsiębiorczość

Analysis of the Role of Selected Resources of Small and Medium-sized Enterprises in the Process of Internationalization of Their Business

Abstract

The article reviews the research in the field of internationalization of companies. Then presented information on the author 's own research, based on the basis of selected small and medium-sized enterprises operating mainly in the Mazovian District. Analysis of data obtained by in-depth interviews showed that the expenditure for marketing activities, characteristics and skills of managers are important in the process of internationalization of the company. The external environment acts essential role in the process of internationalization in the form of non-governmental institutions. The research's results confirmed the resource nature of the sources of competitive advantages of companies in the process of internationalization.

* Doktorantka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Katedra Rynku, Marketingu i Jakości, ul. Madalińskiego 6/8 pok. 305, e-mail: 65833@sgh.waw.pl.

Keywords: internationalization, international expansion of small and medium sized enterprises, marketing, entrepreneurship

JEL: M16

Wprowadzenie

W dobie przewagi podaży nad popytem oraz otoczenia składającego się z silnych konkurentów umiędzynarodowienie jest sposobem na rozwój firmy i pozwala na jej przetrwanie, a także na osiągnięcie wysokich wyników ekonomicznych (Doryń, 2011). W świetle globalizacji naturalną tendencją jest szukanie możliwości działań na rynkach międzynarodowych. Ograniczone zasoby wewnętrzne małych i średnich firm mogą stanowić barierę skutecznej realizacji założonych strategii działania, dlatego też autorka podjęła próbę postawienia tezy o zasobowym charakterze ograniczeń. Proces umiędzynarodowienia uzależniony jest od wielu czynników strukturalnych, takich jak: ekonomia skali, rozmiary B+R, nakłady na marketing (Rymarczyk, 2014). Poszczególne składniki zasobów wewnętrznych wyraźnie pełnią jednak czołową funkcję w procesie umiędzynarodowienia działania firm. Jednymi z wyróżniających się (biorąc pod uwagę kryterium oddziaływania na możliwości ekspansji firmy poza granicami kraju macierzystego) są cechy i umiejętności kadry kierowniczej oraz czynniki otoczenia gospodarczego. W nich tkwi ogromny potencjał. Polskie podmioty gospodarcze małymi krokami starają się rozszerzać swą działalność w Unii Europejskiej oraz poza jej obszarem. Istotnym uwarunkowaniem dla przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia są umiejętności komunikowania się oraz działania w obcych systemach kulturowych (Pietrasieński, 2014). Dokonując próby ustalenia roli zasobów mających znaczenie w procesie umiędzynarodowienia firm, respondentom zadano między innymi następujące pytania badawcze:

- Jak Pan/Pani ocenia udział procentowy wydatków poniesionych na działania marketingowe mające na celu zdobycie przez firmę rynków zagranicznych w porównaniu do wysokości wydatków na działania marketingowe firmy ogółem?
- Jak Pan/Pani ocenia zaangażowanie kadry Państwa firmy w ekspansję na rynki zagraniczne?
- Jakie znaczenie w procesie ekspansji Państwa firmy na rynki zagraniczne miały według Pana/Pani opinii cechy oraz umiejętności kadry kierowniczej?
- Jakie cechy i umiejętności kadry kierowniczej były szczególnie istotne w tym procesie i dlaczego?

- Jak Pan/Pani ocenia rolę czynników otoczenia gospodarczego w procesie umiędzynarodowienia firmy? Proszę o wskazanie tych czynników, które wg Pana/Pani szczególnie sprzyjały/sprzyjają Państwa firmie w ekspansji zagranicznej.
- Dlaczego i w jaki sposób te czynniki sprzyjają Państwa firmie?
- Proszę wymienić te czynniki w otoczeniu gospodarczym, które utrudniają Państwa firmie ekspansję zagraniczną. Dlaczego i w jaki sposób te czynniki utrudniają Państwa firmie ekspansję zagraniczną?

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie próby analizy roli wybranych zasobów małych i średnich firm w procesie umiędzynarodowienia ich działalności.

Przegląd definicji oraz prac badawczych

Słownik wyrazów obcych definiuje pojęcie „internacjonalny” jako: „międzynarodowy” (Kopaliński, 1989, s. 234), zaś według słownika języka polskiego „internacjonalizacja” to „umiędzynarodowienie” (Szymczak, 1978, s. 801). W polskiej literaturze naukowej pojęcia „internacjonalizacja” i „umiędzynarodowienie” są stosowane wymiennie. W niniejszej pracy obydwie pojęcia będą również tak stosowane. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. P. Pietrasieński postrzega internacjonalizację jako „proces oparty na eksportowaniu produktów, a coraz częściej także na przenoszeniu ich produkcji do innych krajów” (Pietrasieński, 2005, s. 15). Inaczej ujmuje problem J. Rymarczyk, twierdząc, że jest to szerszy proces niż produkcja. Według tego autora przez „internacjonalizację rozumie się każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwa za granicą” (Rymarczyk, 2014, s. 19). Podobieństwo w podejściu do przedmiotu analiz znaleźć można także w definicji M. Rozkwitalskiej. Autorka określa internacjonalizację jako: „ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa, która obejmuje każdy rodzaj działalności podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą lub z partnerami zagranicznymi” (Rozkwitalska, 2007, s. 120–122). Definicje internacjonalizacji w większości odnoszą się do działania przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym, a zatem dotyczą jego umiędzynarodowienia. W niniejszej pracy skupiono się na aspekcie internacjonalizacji dotyczącej działań podejmowanych za granicą lub z partnerami poza granicami kraju macierzystego. Nie zawsze jednak warunkiem umiędzynarodowienia są działania na terytorium obcym. Często przedsiębiorstwa podejmują współpracę, nie będąc aktyw-

nyimi na nowych rynkach. Na ten aspekt zwraca uwagę M. Gorynia, który wyróżnia dwa nurty internacjonalizacji: czynny i bierny. Według niego internacjonalizacja czynna to: „ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach”, zaś internacjonalizacja bierna to: „wchodzenie w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju, w którym jest zlokalizowana dana firma” (Gorynia, 2000, s. 15–16). Wieloaspektowość pojęcia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa powoduje złożoność jego pomiaru. Wskaźniki umiędzynarodowienia dzielimy na wskaźniki analityczne (indywidualne) oraz syntetyczne (Przybylska, 2006). Zgodnie z literaturą przedmiotu (Sullivan, 1994; Dorrenbacher; 2000; Doryń, 2011) w skład wskaźników indywidualnych wchodzi wskaźniki strukturalne, wynikowe oraz psychologiczne. Wskaźniki strukturalne opisują zaangażowanie międzynarodowe przedsiębiorstwa w określonym czasie. W ich skład wchodzi m.in.: udział eksportu w sprzedaży ogółem, udział majątku trwałego za granicą w całości majątku przedsiębiorstwa. Wskaźniki wynikowe mierzą rozmiar działań na obcych rynkach; jest to np. udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, udział inwestycji zagranicznych w inwestycjach ogółem w czasie jednego roku. Wskaźniki psychologiczne są trudno mierzalne, dotyczą działań oraz cech kadry menedżerskiej na rynkach zagranicznych, takich jak np. doświadczenie zagraniczne kadry menedżerskiej mierzone liczbą lat pracy za granicą w stosunku do całkowitego stażu pracy, rozproszenie zagranicznych operacji (mierzone udziałem regionów kulturowych, w których są prowadzone operacje zagraniczne w całkowitej liczbie regionów) czy styl zarządzania. Druga główna grupa wskaźników to wskaźniki syntetyczne, wyrażające sposoby zaangażowania zagranicznego przedsiębiorstwa oraz zróżnicowanie rynków działania. Do tej grupy zaliczają się np. wskaźnik DOI (Sullivan, 1994), szacujący stopień internacjonalizacji korporacji. Pomiar umiędzynarodowienia w większości przypadków dokonywany jest drogą mierzenia ekspansji zagranicznej (Doryń, 2011). Znajdujemy również liczne prace badawcze dotyczące umiędzynarodowienia firm. I tak: badania K. Przybylskiej (Przybylska, 2010) przeprowadzone w 2009 roku obejmowały formy wejścia na rynki zagraniczne, lokalizację pierwszego rynku zagranicznego, tempo internacjonalizacji i liczbę rynków zagranicznych obsługiwanych w okresie trzech lat od momentu ich powstania oraz identyfikację urodzonych globalistów. K. Przybylska zbadała (za pomocą ankiety pocztowej) 53 eksporterów, z których 57% podjęło proces internacjonalizacji w ciągu pierwszych trzech lat działania, 80% wykorzystało eksport jako formę wejścia na rynki zagraniczne, lecz żaden z nich nie podjął innej formy. Swoją działalność firmy koncentrowały w Europie

(Niemcy – 12%, Słowacja – 8%, Czechy – 4%, Litwa – 3%). Bardzo interesujące wyniki znajdujemy w opracowaniu W. Nowary i W. Nowińskiego (Nowara i Nowiński, 2011). Badania przeprowadzone w latach 2009–2010 na próbie 50 małych i średnich przedsiębiorstw dotyczyły stopnia i uwarunkowań internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Badania potwierdziły pozytywny związek pomiędzy posiadaniem przez przedsiębiorstwo wyjątkowych zasobów i umiejętności i doświadczeniem kierownictwa w biznesie międzynarodowym a stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W ramach badań J. Cieślika z zespołem z 2010 r. na temat: *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce* podjęto próbę wyszukania i analizy działania dynamicznych firm proeksportowych w przemyśle przetwórczym (Cieślik, 2010). Jedną z ciekawych obserwacji zespołu badawczego była identyfikacja zjawiska wczesnego umiędzynarodowienia w Polsce. W wyniku badań ustalono, że zjawisko wczesnego umiędzynarodowienia jest w Polsce dość często spotykane. Autor badań dokonał podziału eksporterów na trzy grupy: eksporterów natychmiastowych (podejmujących działalność międzynarodową w pierwszym roku działania), eksporterów szybkich (rozpoczynających ekspansję zagraniczną w drugim lub trzecim roku działania) oraz eksporterów opóźnionych (rozpoczynających eksport po ukończeniu trzeciego roku działania). Zgodnie z wynikami badań aż trzy czwarte eksporterów to eksporterzy natychmiastowi i szybcy. Połowa badanych przedsiębiorstw współpracowała z zagranicznymi dystrybutorami zaś najczęstszym sposobem działania za granicą była sprzedaż bezpośrednia do odbiorcy. Badania T. Taranko (Taranko, 2010) mające na celu ocenę potencjału konkurencyjnego MŚP, przeprowadzone na próbie 407 MŚP z Polski nie potwierdziły wniosków z badań J. Cieślika. W wyniku analiz kwestionariuszy udostępnionych przedsiębiorstwom drogą internetową okazało się, iż tylko 8% badanych przedsiębiorstw podjęło próbę konkurowania na rynkach zagranicznych. Powyższe rozbieżności mogą skłaniać do głębszej analizy sfery internacjonalizacji MŚP, co stało się przedmiotem badań autorki niniejszego opracowania.

Konwencja zasobowa w procesie umiędzynarodowienia MŚP

Kryteria zaliczania podmiotów do grupy MŚP opierają się na cechach jakościowych: sposobie i obszarze działania, funkcjach i organizacji tych podmiotów oraz wskaźnikach ilościowych. Zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej MŚP dzielą się na następujące kategorie (Rymarczyk, 2012):

- mikro – o zatrudnieniu maksymalnie do 9 osób i obrotach oraz sumie bilansowej do 2 mln euro;
- małe – zatrudniające do 49 osób o obrotach do 10 mln euro i takiej samej sumie bilansowej;
- średnie – zatrudniające do 249 osób, obrotach do 50 mln euro i maksymalnej sumie bilansowej do 43 mln euro;

Dopuszczalny jest także najwyżej 25% udział w tych podmiotach dużych przedsiębiorstw. Szersze ujęcie znajdujemy w publikacji Pietrasieńskiego: „MŚP określane są jako niezależne, niebędące przedstawicielami innych podmiotów firmy zatrudniające mniej osób niż liczba wyznaczona w danym kraju do rozróżniania przedsiębiorstw małych i średnich od tych dużych” (Pietrasieński, 2014, s. 63).

Przedsiębiorstwa mogą realizować proces umiędzynarodowienia w dwóch podstawowych wymiarach: przemieszczania się produktów za granice kraju oraz realizowania procesów wytwórczych poza jego granicami. Metody zdobywania rynków zagranicznych dzielimy na;

- przemieszczanie produktów za granice kraju (eksport),
- przemieszczanie procesów wytwórczych do innych krajów (np. licencjonowanie, franczyza),
- przemieszczanie procesów wytwórczych poprzez kooperacje z partnerami zagranicznymi (joint ventures),
- przemieszczanie procesów wytwórczych za granice kraju przy wykorzystaniu w dużym stopniu zasobów własnych (np. przejęcia).

Dla większości małych i średnich firm eksport stanowi najczęściej stosowaną formę umiędzynarodowienia z uwagi na niewielkie zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe.

Decyzje podejmowane przez właścicieli MŚP uzależnione są głównie od wielkości zasobów, którymi przedsiębiorstwa dysponują. Ograniczenia zasobowe związane z operacją wchodzenia na rynki zagraniczne odczuwane są dotkliwiej przez mniejsze firmy (Pietrasieński, 2014).

Konwencja zasobowa wyjaśnia rozwój przedsiębiorstw przez pryzmat odpowiedniej konfiguracji zasobów i kompetencji. W literaturze przedmiotu analiza rozwoju MŚP w perspektywie zasobowej prowadzona jest głównie na podstawie założeń Penrose. Jako dwa główne czynniki zasobowe wyróżniała ponadprzeciętne zdolności przedsiębiorcze oraz kapitał finansowy przedsiębiorcy. Przewagę konkurencyjną małych przedsiębiorstw upatrywała w znajdowaniu przez nie „szczelin” w gospodarce (Penrose, 1959). Johnson i Schooles zdefiniowali zasoby przedsiębiorstwa, dzieląc je na zasoby

materialne oraz niematerialne. Do tych pierwszych zaliczyli: zasoby fizyczne, zasoby finansowe, zasoby ludzkie oraz kapitał intelektualny. Zasoby niematerialne to: informacje, wiedza i reputacja (Johnson, Schooles i Whittington, 2009, s. 61). Z kolei Ong i Ismail na podstawie przeprowadzonych badań zaprezentowali podział zasobów strategicznych małych i średnich firm na dwa filary, tj. przedsiębiorczość i szczęście (Ong i G.G.G., 2010, s. 385–387). Według Pietrasieńskiego głównym założeniem ujęcia zasobowego jest heterogeniczność zasobów przedsiębiorstwa, które są tworzone i pozyskiwane w dłuższym okresie, a możliwość ich transferu między podmiotami rynku jest ograniczona. W skład zasobów wchodzi wszystkie aktywa oraz zdolności, procesy organizacyjne oraz informacyjne (Pietrasieński, 2014). O konkurencyjności zasobów decydują następujące cechy:

- rzadkość (zasoby posiadane przez relatywnie małą grupę przedsiębiorstw),
- niezastępowalność (jeśli jedno zasoby można zastąpić drugimi, te pierwsze tracą swoją wyjątkowość),
- niepowtarzalność (trudne do imitowania przez innych),
- niedostępność na rynku,
- elastyczność (zasoby, które można dostosować do nowej sytuacji zapewniają trwałą przewagę w zmieniających się realiach) (Sigismund Huff, Floyd i Hugh, 2009).

Właśnie obdarzone wymienionymi cechami zasoby umożliwiają wykorzystywanie pojawiających się na rynku szans oraz eliminowanie zagrożeń. Tym samym zasoby mogą mieć duże znaczenie dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Nie sposób przytoczyć wszystkich kryteriów zastosowanych w tworzeniu podziałów zasobów oraz samych podziałów zasobów; autorka skupi się zatem na wyodrębnieniu trzech zasobów, które w szczególności zostały przeanalizowane podczas badania na ustalonej próbie populacji.

Badanie własne autorki artykułu w zakresie internacjonalizacji na tle innych opracowań

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody wywiadu pogłębionego w okresie od listopada 2014 do lutego 2015 roku. Badano okres funkcjonowania w latach 2011–2013. Badaniem objęto 27 firm należących do sektora MŚP, reprezentujących głównie branżę producentów artykułów spożywczych, branżę odzieżową oraz branżę informatyczną, posiadających siedzibę na terenie województwa mazowieckiego (z wyjąt-

kiem trzech respondentów). W większości były to podmioty gospodarcze prowadzące działalność produkcyjno-handlową, handlową oraz usługową. Wybór zasobów tworzących próbę badawczą został dokonany na podstawie analizy literatury popartej badaniem pilotażowym. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami przedsiębiorstw (właściciel, prezes zarządu lub dyrektor/kierownik ds. handlu zagranicznego). Skupiono się na ustaleniu oraz przeprowadzaniu wywiadów z osobami, które posiadały największą wiedzę, a także najwyższe kompetencje decyzyjne w obszarach będących przedmiotem badania (Wąsowska, 2014). Zebrany materiał badawczy w postaci szczegółowych notatek zawartych na kartach pomocniczych oraz nagrań wypowiedzi rozmówców został dokładnie przeanalizowany przez autorkę. Analizując okres funkcjonowania badanych przedsiębiorstw, ustalono, że trzynaście spośród badanych firm powstało przed 2004 rokiem, dziesięć firm prowadzi działalność w przedziale czasowym od 5 do 10 lat, zaś cztery firmy istnieją nie dłużej niż 4 lata. Pięciu respondentów oświadczyło, iż prowadzi działalność w formie spółki jawnej, zaś piętnaście firm to indywidualna działalność gospodarcza. Trzy firmy prowadzą działalność w formie spółki akcyjnej. Pozostali respondenci zadeklarowali, iż wykorzystują formy mieszane.

Szczegółowe zagadnienia poddane badaniu to:

1. Znaczenie nakładów marketingowych w procesie umiędzynarodowienia firmy.
2. Rola cech oraz umiejętności kadry kierowniczej w zwiększaniu stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.
3. Rola otoczenia gospodarczego w procesie zdobywania rynków zagranicznych.

Badaniu poddano poziom umiędzynarodowienia firm szacowany jako udział wartości sprzedaży dóbr i usług na rynkach zagranicznych do całkowitej wartości sprzedaży dóbr i usług przedsiębiorstwa. Analizowano szczegółowo informacje zebrane podczas wywiadów oraz opinie przedstawicieli próby badawczej dotyczące:

- wysokości nakładów marketingowych poniesionych na działania mające na celu zdobycie przez firmę rynków zagranicznych w porównaniu do wysokości wydatków na działania marketingowe ogółem;
- cech oraz umiejętności kadry kierowniczej;
- roli czynników otoczenia gospodarczego w procesie umiędzynarodowienia firmy;

Rola nakładów marketingowych w procesie umiędzynarodowienia firmy

W dobie przewagi podaży nad popytem przedsiębiorcy zmuszeni są konkurować na rynku poprzez rozwój portfela produktów oraz szczególną dbałość o marketing. Dynamiczny rozwój technologii komunikacyjnych, który przyspiesza przepływ informacji oraz ogranicza jego koszty w dużej mierze przyczynił się do globalizacji obszaru funkcjonowania firm. Tym samym firmy były zmuszone do wykonywania innych form marketingu (poza formami standaryzowanymi). Uwarunkowania lokalnych rynków wymuszają dostosowanie cech produktu oraz formy komunikacji marketingowej do wymagań tych rynków. Poziom wydatków na działania marketingowe mające na celu rozwój działalności międzynarodowej ustalono jako procentowy udział wydatków marketingowych skierowanych na rynki zagraniczne do całkowitej wartości wydatków marketingowych danej firmy. Z analiz informacji otrzymanych od przedstawicieli próby badawczej wynika, iż w większości przypadków udział wydatków marketingowych na rozwój działalności międzynarodowej był niewielki i stanowił małą część wszystkich wydatków marketingowych (osiemnastu respondentów oświadczyło, że wydatki marketingowe ich przedsiębiorstw sięgają maksymalnie kilku lub kilkunastu procent w stosunku do ogółu wydatków marketingowych). Według opinii przedstawicieli siedmiu firm udział wydatków marketingowych skierowanych na rynki zagraniczne stanowił minimum połowę wartości wszystkich wydatków marketingowych ich przedsiębiorstw. Tylko dwie firmy poniosły znaczące wydatki marketingowe na zdobywanie przez firmę rynków zagranicznych, tj. stanowiły one ponad trzy czwarte wartości całkowitych wydatków na działania marketingowe. Formy działalności międzynarodowej to głównie eksport bezpośredni i pośredni, filia handlowa lub produkcyjno-handlowa. Tylko dwie firmy umiędzynarodowiły swą działalność poprzez sprzedaż licencji i joint venture. Należy zauważyć, iż firmy charakteryzujące się wczesnym umiędzynarodowieniem, czyli przedsiębiorstwa wyłamujące się z dotychczasowych teorii etapowych umiędzynarodowienia, znalazły się w grupie firm o najwyższym udziale wydatków na marketing międzynarodowy. Ich cechą charakterystyczną było ponadprzeciętne tempo wzrostu sprzedaży ogółem, a także duży udział sprzedaży eksportowej w stosunku do wartości sprzedaży krajowej (zgodnie z deklaracją przedstawicieli próby badawczej). Dwa przedsiębiorstwa spośród badanej grupy rozpoczęły ekspansję eksportową w pierwszym roku działania, sześć przedsiębiorstw zaczęło czynnie działać poza granicami Polski w drugim i trzecim roku, począwszy od daty ich powstania.

Rola cech oraz umiejętności kadry kierowniczej w procesie umiędzynarodowienia firm, w tym wczesne umiędzynarodowienie

Znaczenie zasobów takich jak cechy i umiejętności pracowników jest szacowane w zależności od poziomu uświadomienia badacza o zakresie ich wpływu na rozwój firmy. Źródłem sukcesu firmy jest unikalność konfiguracji zasobów i umiejętności (Child, 1974). Zapewniają je aktywa niematerialne, takie jak: wiedza, informacja, własność intelektualna, specyficzna kultura organizacyjna oraz zaangażowanie, kreatywność i lojalność kadr (Rosińska, 2007). Nieocenionym zasobem jest wiedza kierownika posiadającego określone cechy oraz jego wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe. W minionych dziesięcioleciach dość często zmieniały się metody estymacji kapitału ludzkiego, natomiast współcześnie definiowany jest on jako „wiedza, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które są istotne w aktywności ekonomicznej” (OECD, 1998, s. 9) bądź „wiedza, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które umożliwiają wytwarzanie osobistego, społecznego i ekonomicznego dobrobytu” (OECD, 2001, s. 18). Analizując niematerialne cechy kapitału ludzkiego w badanych przez autorkę artykułu firmach, brano pod uwagę następujące cechy i umiejętności: fachowa wiedza (poparta wykształceniem kierunkowym), znajomość języków obcych, międzynarodowe doświadczenie, zaangażowanie mierzone stopniem determinacji w osiągnięciu celów, zdolność do podejmowania ryzyka oraz wiek. W bardzo szerokiej istocie, jaką stanowi kapitał ludzki, zwrócono uwagę w szczególności na wpływ cech i umiejętności czynnika ludzkiego na umiędzynarodowienie firmy. Kadra zarządzająca w ośmiu spośród badanych firm to menedżerowie posiadający doświadczenie w pracy w środowisku międzynarodowym oraz fachową wiedzę (studia podyplomowe z zarządzania międzynarodowego, studia MBA), władający co najmniej jednym językiem obcym. Na podstawie analiz danych zaczerpniętych z wywiadów bezpośrednich stwierdzono, iż są to osoby, które podejmowały ryzykowne decyzje, zdeterminowane w procesie osiągnięcia celów, ale także otwarte, posiadające bardzo szerokie kontakty w branży oraz poza nią. Ich duże doświadczenie międzynarodowe pozwalało na sprawne pokonywanie barier psychologicznych kontrahentów, czasem stanowiących poważny problem w negocjacjach. Na uwagę zasługuje fakt, że menedżerowie posiadający doświadczenie międzynarodowe to reprezentanci tych samych firm, których wydatki na cele marketingowe międzynarodowe w stosunku do ogólnej wartości wydatków marketingowych osiągały wysoki poziom (zgodnie z deklaracją ich przedstawicieli). Analizując kadrę kierowniczą badanej populacji,

autorka podjęła próbę ustalenia udziału lat pracy za granicą w stażu pracy menedżera. Kadra zarządzająca 19 spośród 27 badanych firm miała znikome lub małe doświadczenie międzynarodowe (respondenci oświadczyli, iż funkcjonowali w firmach międzynarodowych krócej niż dwa lata bądź nie mieli żadnych związków ze środowiskiem międzynarodowym). Ich średni staż pracy wynosił 13 lat. Znali co najmniej jeden język obcy. Deklarowali dość powściągliwe podejście do dynamiki ekspansji na rynki międzynarodowe, twierdząc, iż priorytetem jest umocnienie pozycji w kraju. Podsumowując zebrane informacje, można stwierdzić, iż menedżerowie ośmiu firm (tj. ok. 30% próby badawczej) mieli cechy i umiejętności przydatne dla procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oraz wykształcenie kierunkowe.

Rola otoczenia gospodarczego w procesie zdobywania rynków zagranicznych

Przedmiot badań stanowiły także cechy otoczenia zewnętrznego, tj. jakość pomocy oferowanej przez instytucje zewnętrzne, szanse uzyskania specjalistycznej wiedzy dotyczącej uwarunkowań konkretnych rynków, możliwości tworzenia sieci i klastrów. Są to obszary trudno mierzalne, których nie można oszacować w sposób liczbowy. Jako miarę oceny stopnia wpływu otoczenia gospodarczego przyjęto opinie respondentów, którzy na podstawie osiągnięć zrealizowanych we własnym przedsiębiorstwie szacowali rolę tegoż czynnika. Postawione pytanie miało przynieść bazę do uzyskania wiedzy, na ile firmy mogły liczyć na wsparcie ze strony instytucji zewnętrznych. Respondenci mieli prawo wskazać dwie metody działania, dzięki którym firma umiędzynarodowiła swoje działanie. I tak, najczęstszym sposobem stosowanym przez respondentów było uczestnictwo w targach zagranicznych (dziewięć firm). Trzy podmioty pozyskały zewnętrznych udziałowców, pięć firm oświadczyło, iż wiedzę pozwalającą na podjęcie działalności międzynarodowej zdobyły, wykonując szczegółowe badania rynku docelowego (w ten sposób dotarły do informacji o ewentualnych partnerach zagranicznych). Czterech respondentów uzyskało wsparcie od specjalistycznych organizacji wspierających polskie przedsiębiorstwa w ich działalności. Tylko dwóch respondentów brało udział w konferencjach zagranicznych. Należy podkreślić iż wszyscy ci, którzy skorzystali z porad instytucji zewnętrznych, bardzo wysoko ocenili przydatność tych konsultacji. Na uwagę zasługuje fakt, że były to firmy, których menedżerowie mieli doświadczenie międzynarodowe, zaś wydatki tych firm na działalność marketingową międzynarodową w stosunku do ogólnej wartości

wydatków marketingowych stanowiły więcej niż połowę całkowitej wartości wydatków marketingowych przedsiębiorstwa. Większa dostępność środków umiędzynarodowienia, takich jak instytucje dostarczające specjalistyczną wiedzę dotyczącą uwarunkowań rynków zagranicznych, sprawiła, iż firmy miały szansę czerpać korzyści w postaci realizacji gotowych standardów działania. Niestety tylko czterech spośród badanych respondentów oświadczyło, że korzystało z porad instytucji zewnętrznych. Kolejny czynnik, tj. możliwość tworzenia sieci globalnych, jest bardzo istotny w procesie umiędzynarodowienia małych i średnich firm. Możliwość „przyłączenia się” małego przedsiębiorstwa do międzynarodowej sieci daje szansę skorzystania z wyników badań oraz osiągnięć w sferze nowych technologii. Działania w ramach sieci międzynarodowej umożliwiają wystąpienie w przetargach, w których małe firmy nie otrzymują prawa uczestnictwa. Trzech respondentów oświadczyło, iż udało im się zaistnieć w międzynarodowej sieci partnerskiej; jedna firma jest w procesie przyłączania się do sieci.

Wnioski

Podczas przeprowadzonych badań autorka podjęła próbę analizy znaczenia wybranych zasobów firmy w procesie jej umiędzynarodowienia. Analizy dokonane na podstawie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami podmiotów potwierdzają istnienie zasobowych ograniczeń w procesie internacjonalizacji MŚP. Z uwagi na ograniczone ramy opracowania autorka nie analizuje szczegółowo kierunków geograficznych ekspansji zagranicznej badanych firm. Kluczowe znaczenie dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa mają cechy oraz umiejętności pracowników. Wiedza, zaangażowanie, kreatywność, lojalność oraz doświadczenie kadry kierowniczej stanowią o sukcesie w procesie osiągnięcia założonego celu na drodze umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Koszty transakcyjne, tj. koszty badania rynku, negocjacji i monitorowania umowy oraz koszty ewentualnych roszczeń, mogą stanowić około 50% kosztów inwestycji. Wszelkie te czynności wykonywane są przez menedżerów. Od jakości ich pracy, wiedzy, dociekliwości, staranności oraz doświadczenia uzależniona jest jakość kontraktu, który będzie regulował zasady przyszłej, często długoletniej współpracy. Firmy rzadko korzystają ze wsparcia instytucji zewnętrznych. Jakość informacji pozyskanych z otoczenia firmy oraz analiza danych zebranych w dużym stopniu ułatwiają podjęcie trafnej decyzji. W dobie obniżającego się kapitału społecznego oraz negatywnego wpływu asymetrii informacyjnej (Garbicz i Staniek, 2010) rośnie

pokusa nierealizowania kontraktów. W tej sytuacji bezcenny jest przygotowany z dużą starannością dokument umowy, który w miarę możliwości reguluje wszelkie zależności pomiędzy stronami, a także ewentualne zdarzenia zewnętrzne mające wpływ na procesy działania firmy. Pracownik posiadający umiejętność analizy oraz postawienia trafnych wniosków dla zbudowania strategii firmy zapewniającej powodzenie w działaniu należy do najważniejszych jej zasobów. Doświadczenie międzynarodowe zarządzających bardzo silnie wpływa na strategię internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa mające duży odsetek osób z doświadczeniem międzynarodowym (nawet cudzoziemców) umiędzynarodawiały swą działalność, stosując formę eksportu swoich produktów i usług lub filię. W tych firmach kadra zarządzająca podejmowała ryzykowne decyzje. Gotowość do podejmowania ryzyka częściej wykazywali młodzi menedżerowie. Wynik ten zdaje się potwierdzać tezę, że wiek kadry kierowniczej wpływa na skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, dotyczących w szczególności innowacji produktowych oraz dywersyfikacji działań. Jak wykazują badania (Hambrick i Mason, 1984), wraz z wiekiem rośnie potrzeba bezpieczeństwa zawodowego, a spada chęć do ryzyka. Kadra mająca doświadczenie międzynarodowe, radząca sobie z barierą psychologiczną w kontaktach zagranicznych, władająca językiem obcym, w dość szybkim czasie potrafi nawiązać trwałe stosunki współpracy z wieloma kontrahentami. Współpraca ta często przybiera formę sieci, pozwalającą na zbudowanie silniejszej pozycji na rynkach. Podejmowanie bardziej agresywnych działań związanych z funkcjonowaniem na rynkach międzynarodowych, zwłaszcza w fazie wejścia, jest nierozzerwalnie związane z zasobami marketingowymi. Wyrażna jest potrzeba szkolenia kadr polskich MŚP z zakresu działań marketingowych na rynkach międzynarodowych. Tradycyjny sposób budowania przewagi polskich przedsiębiorstw oparty na wysokiej jakości i niskich kosztach wytwarzania nie może być źródłem długotrwałego ich rozwoju (Taranko, 2010). Bogata oferta rynkowa wymusza na oferencie konieczność intensywnej komunikacji marketingowej z konsumentami. Dlatego też niezbędne są ciągłe działania mające na celu dotarcie oraz utrzymanie dobrego wizerunku produktu w świadomości konsumenckiej, poparte stosownymi nakładami finansowymi. Wysoki poziom kapitału społecznego i związane z nim istnienie profesjonalnych organizacji wspierających działania gospodarcze firm mogą stanowić swoistą trampolinę w procesie zdobywania rynków międzynarodowych. Lepsze wyniki osiągają podmioty funkcjonujące w gospodarce, której infrastruktura instytucjonalna jest wszechstronna i przychylna dla przedsiębiorstw (Obłój i Wąsowska, 2014). Poszczególne instytucje ekonomiczno-społeczne nie funkcjonują niezależnie

i obok siebie, ale tworzą sieć wzajemnie uzupełniających się, komplementarnych reguł działania. W takich warunkach przedstawiciele MŚP śmielej sięgają po wsparcie ze strony organizacji zewnętrznych, co pozwala na szybkie zdobycie informacji, których nie zawiera żaden profesjonalny poradnik. Skutecznym sposobem na pozyskanie zewnętrznych zasobów w procesie zdobywania rynków zagranicznych jest umiejętność uzyskania informacji oraz kontaktów będących bazą do stworzenia strategii internacjonalizacji (Sobiecki i Pietrewicz, 2014).

Podsumowanie

Wyspecjalizowany zasób sztabu pracowników, w którym panują ład i doskonała organizacja, stanowi ekonomiczną siłę nie mniejszą od zasobu kapitału finansowego czy technologii. Fakt, iż niełatwo oszacować wartość umiejętności i wiedzy pracownika powoduje, że rzadko go mierzymy i analizujemy jego znaczenie. Roztropni prezesi czy właściciele firm, rozumiejąc korzyści z posiadania menedżera, wprowadzają stosowne środki wynagrodzenia, motywując go do działań. Dobrze wykształcony pracownik, mający doświadczenie w sferze międzynarodowej, rozsądnie podejmujący odważne wyzwania, umiejący celnie przygotować i zrealizować strategię marketingową na rynkach zagranicznych, może zminimalizować koszty transakcyjne oraz uzyskać przewagę w świecie asymetrii informacyjnej i licznych defektów koordynacji. Nawet w przypadku braku kapitału finansowego czy technologicznego firma jest w stanie się rozwijać. Dzieje się to wtedy, gdy jej przedstawiciel ma umiejętność komunikowania się z otoczeniem. W tym otoczeniu siłę stanowi nie jedna instytucja, a grupa instytucji współpracujących ze sobą, aktywnie wspierających podmioty gospodarcze, które nie mają większych szans na rynkach zagranicznych, konkurując w pojedynkę. „Tylko głodne wilki polują” (Garbicz, bd.) – bo przecież bez determinacji nie osiągamy celów.

Bibliografia

- Child, J. (1974). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. *Journal of Management Studies*, 11, 13–27.
- Cieślik, J. (2010). Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje - implikacje dla polityki gospodarczej, *Nauka dla Praktyki i Nauki Gospodarczej*, 1, 13–14.
- Dorrenbacher, Ch. (2000). *Measuring Corporate Internationalization*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

- Doryń, W. (2011). *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Garbicz, M. (brak daty). *Dlaczego ekonomista nie jest oczarowany koncepcją interesariuszy*.
- Garbicz, M. i Staniek, Z. (2010). *Makroekonomia, problemy zawodności rynku*. Warszawa: WWSM.
- Gorynia, M. (2000). *Podstawy przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*. Poznań: AE.
- Hambrick, D. i Mason, P. (1984). Upper echelons the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Johnson, G., Schooles, K. i Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Kopaliński, W. (1989). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: WP.
- Nowara, W. i Nowiński, W. (2011). Stopień uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 3(35).
- Oblój, K. i Wąsowska, A. (2014). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE.
- OECD (1998). *The knowledge, competences and other attributes embodied in individual that are relevant to economic activity*. Paris: OECD.
- OECD (2001). *The knowledge, skills, competences and other attributes embodied in individuals that are relevant to economic activity*. Paris: OECD.
- Ong, J., H.B, I. i G.G.G., G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises: the role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(3).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, <http://www.slideshare.net/pavan7soni/the-theory-of-the-growth-of-the-firm-penrose-1959>.
- Pietrasieński, P. (2005). *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Pietrasieński, P. (2014). *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Przybylska, K. (2006). *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2006.
- Przybylska, K. (2010). Born global – nowa generacja nowych polskich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7, 8.
- Rosińska, M. (2007). *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Difin.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk, J. (2014). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Sigismund Huff, A., Floyd, S. i Hugh, S. (2009). *Strategic Management Logic and Action*. Wolters Kluwer Bussines.
- Sobiecki, R. i Pietrewicz, J. (2014). *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2).
- Szymczak, M. (red.) (1978). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Taranko, T. (2010). *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wąsowska, A. (2014). Metody jakościowe w badaniach przedsiębiorczości międzynarodowej. *Problemy Zarządzania*, <http://dx.doi.org.10.7172/1644-9584.47.1>.

BARBARA OCICKA*

Rozwój polskich dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw w świetle wyników badań

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa pozyskują coraz więcej zasobów ze źródeł zewnętrznych, co zwiększa potrzebę rozwoju konkurencyjnych baz dostawców z wykorzystaniem możliwości dostępnych w skali globalnej. Praktyki zarządzania relacjami z dostawcami wywierają istotny wpływ na przewagę konkurencyjną międzynarodowych łańcuchów dostaw. W relacjach z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstwa mogą inwestować w doskonalenie ich potencjału. W niniejszym opracowaniu przedstawiono istotę rozwoju dostawców, definiując ów termin w świetle różnych koncepcji. Zaprezentowano poziomy dojrzałości opisywanego procesu, charakteryzując podejście reaktywne, proaktywne i strategiczne. Dodatkowo wykazano wpływ rozwoju dostawców na efekty w wymiarze operacyjnym, taktycznym i strategicznym. W części empirycznej autorka zaprezentowała wyniki badań własnych pt. *Strategie i programy rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw*, przeprowadzonych wśród zagranicznych przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną i współpracujących z polskimi dostawcami. Rezultaty badań pozwoliły wskazać zarówno działania podejmowane przez firmy, jak i efekty, czynniki sukcesu oraz bariery utrudniające realizację strategii i programów rozwoju dostawców.

Słowa kluczowe: zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie relacjami z dostawcami, rozwój dostawców

Development of Polish Suppliers in International Supply Chains in Light of Research Results

Today's companies buy more and more resources from external sources, as a result there is a strong need for development of competitive suppliers, taking into account opportunities available on the global stage. Practices in supplier relationship management influence significantly competitive advantage of international supply chains. Companies might invest in relationship management to

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Katedra Logistyki, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: barbara.ocicka@uni.lodz.pl.

improve potential of key suppliers. The article presents the phenomenon of supplier development and defines it in the light of various concepts. There were described levels of the process maturity with regards to reactive, proactive and strategic approach. Additionally, the influence of supplier development was revealed on operational, tactical and strategic level of management. In the empirical part of the article, the author outlined results of own research focused on "Strategies and programmes of supplier development in international supply chains", carried out among foreign companies developing production and cooperating with Polish suppliers. Results of the research allowed to recognise companies' activities as well as effects, success factors and barriers obstructing realisation of strategies and programmes of supplier development.

Keywords: supply chain management, supplier relationship management, supplier development

JEL: F23, L21, L25

Wstęp

Zarządzanie zakupami jest obecnie postrzegane jako strategiczny obszar zarządzania, zyskujący coraz większy wpływ na wartość i konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjnych baz dostawców i zarządzanie relacjami z dostawcami stanowią ważne wyzwania dla menedżerów zakupów w przedsiębiorstwach rozwijających struktury międzynarodowych łańcuchów dostaw. Globalizacja stworzyła dla zakupów na rynku B2B świat nowych możliwości. Z jednej strony, zapewniła dostęp do różnorodnych rynków dostaw potencjalnie odpowiadających potrzebom przedsiębiorstw. Z drugiej zaś umiejscowiła zakupy w soczewce globalnych zmian mających burzliwy charakter wynikający z licznych zjawisk o charakterze kryzysowym zwiększających istotnie ryzyko zarządzania zakupami. W obliczu niepewności i rosnącego ryzyka w otoczeniu przedsiębiorstwa stanęły przed wyzwaniem poszukiwania i kreowania nowych źródeł wartości.

Czołowe przedsiębiorstwa rozwijają najlepsze praktyki w zarządzaniu zakupami, zaś wśród kluczowych źródeł ich sukcesu wymienia się zarządzanie relacjami z dostawcami oraz rozwój dostawców (Blaskovich, Ferrer i Easton, 2014; Gordon, 2015). Najlepsze praktyki dotyczą współtworzenia wartości z partnerami biznesowymi w dążeniu do realizacji celów strategicznych w łańcuchu dostaw, takich jak np. wspólne zarządzanie zasobami, redukcja kosztów, zintegrowane planowanie czy wirtualne zarządzanie zapasami (Blaskovich i in., 2014). Ponadto liderzy w ramach relacji partnerskich realizują cele w zakresie rozwoju dostawców (Rutkowski, 2013). Wśród przesłanek wzrostu znaczenia rozwoju dostawców wymienia się uwarunkowania, które charakteryzują następujące zjawiska:

- postępująca sieciowość gospodarki i specjalizacja działalności przedsiębiorstw prowadzące do problemów w swobodnej zmianie dostawcy, która staje się coraz bardziej kosztowna i czasochłonna,
- rozwój modeli biznesowych skoncentrowanych na kluczowych kompetencjach,
- profesjonalizacja zarządzania zakupami, mająca na celu wykorzystanie zaawansowanych instrumentów i narzędzi jako dźwigni tworzenia wartości w tym obszarze zarządzania,
- uwarunkowania kryzysowe, które przekonały menedżerów zarządzających zakupami o wartości silnego partnerstwa z dostawcami (Durst, 2011).

Głównym celem artykułu jest określenie znaczenia oraz poziomu dojrzałości procesu rozwoju polskich dostawców w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw w świetle wyników badań. Rozważania prowadzą do weryfikacji następujących hipotez:

- H1: Rozwój dostawców ma znaczenie strategiczne w zarządzaniu łańcuchami dostaw zagranicznych przedsiębiorstw produkcyjnych współpracujących z polskimi dostawcami.
- H2: Wśród praktyk rozwoju polskich dostawców dominują działania reaktywne.
- H3: Rozwój polskich dostawców ma pozytywny wpływ na zwiększenie wartości dostarczanej w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw i przyczynia się do realizacji celów o charakterze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.
- H4: Ciągłe doskonalenie rozwoju polskich dostawców zależy przede wszystkim od aktywnego zaangażowania przedsiębiorstw zagranicznych będących nabywcami na polskim rynku B2B.

Rozwój dostawców w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Rozwój dostawców jest definiowany jako zaangażowanie, aktywność, procedura, proces oraz strategia. Określając rozwój dostawców jako zaangażowanie, zwraca się uwagę głównie na współpracę przedsiębiorstwa-kupującego z dostawcą w celu zwiększenia jego potencjału i/lub efektów działań oraz zaspokojenia krótko- i/lub długookresowych potrzeb dostaw (Krause i Ellram, 1997), wskazując jednocześnie, że dotyczy ono każdej aktywności zorientowanej na wspomniane cele (Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Waters, 2009). Długookresowe i oparte na współpracy zaangażowanie pomiędzy przedsiębiorstwem i dostawcą powinno poprawić jego zdolności

w zakresie techniki, kosztów, jakości, realizacji dostaw, jak również wspierać wdrażanie usprawnień (Hahn, Watts i Kim, 1990; za: Watts i Hahn, 1993). Ujmując rozwój dostawców jako strategię, podkreśla się, że jest ona inicjowana przez organizację-kupującą w dążeniu do wzmocnienia efektów działań i/lub możliwości dostawcy, by mógł on zaspokajać potrzeby zakupowe tej organizacji w sposób bardziej efektywny i niezawodny, co z kolei zwiększy jej przewagę konkurencyjną (Chavhan, Mahajan i Sarang, 2012).

Z kolei definiując rozwój dostawców w podejściu procesowym, charakteryzuje się go jako wspólny proces między dostawcą i przedsiębiorstwem-kupującym, stanowiący integralną część zarządzania relacjami z dostawcami, mający na celu realizację innowacyjnych projektów i działań w dążeniu do osiągnięcia wspólnych efektów, zdobywania przewagi konkurencyjnej i zwiększania wartości dodanej dla obu stron (Gupta i Margolis, 2011). Wymaga on od partnerów wsparcia finansowego, kapitałowego i personalnego, szybkiego dzielenia się wrażliwymi informacjami oraz stworzenia efektywnego systemu pomiaru i poprawy wyników (Rutkowski, 2013). Wskazuje się również, iż rozwój dostawców stanowi proces bezpośredniej współpracy z poszczególnymi dostawcami w celu poprawy ich osiągnięć (i zdolności) na korzyść organizacji-kupującej, mający charakter jednorazowego projektu lub długookresowej aktywności, ściśle związany z zarządzaniem relacjami z dostawcami i partnerstwem (The Chartered Institute of Purchasing and Supply, 2013). W inny sposób można określić, że rozwój dostawców jest skoncentrowany na krytycznych, strategicznych i mających duży potencjał dostawcach w celu zwiększenia ich zdolności i konkurencyjności w zakresie kosztów, jakości, czasu i technologii w dążeniu do wspólnych korzyści zarówno dla dostawcy, jak i nabywcy (Gordon, 2015).

Autorka niniejszego artykułu przyjmuje podejście procesowe, określając rozwój dostawców jako proces o znaczeniu strategicznym, zorientowany na współpracę i współtworzenie wartości, mający pozytywny wpływ na konkurencyjność zarówno przedsiębiorstwa i dostawców, jak i całego łańcucha dostaw (Ocicka, 2014a; Ocicka, 2014b). Zarządzanie procesem rozwoju dostawców usystematyzowano, wymieniając następujące główne etapy (Handfield, Krause, Scannell i Monczka, 2000):

- **identyfikacja kluczowych zasobów** pozyskiwanych od dostawców według takich kryteriów jak np. wysokie ryzyko dostaw, znaczący wolumen zakupów czy krytyczny wpływ na jakość wytwarzanych produktów gotowych;
- **identyfikacja kluczowych dostawców** dostarczających najważniejsze zasoby i mających potencjał poprawy efektów działań;
- **wewnętrzna organizacja procesu** odpowiadająca strategicznym celom zarządzania dostawcami, określonym procedurom i praktykom zarządza-

- nia realizowanym przez dział zakupów w kooperacji z innymi funkcjami, jak: badania i rozwój, produkcja, logistyka;
- **komunikacja z dostawcami**, służąca nawiązaniu partnerskich relacji w dążeniu do rozwoju wspólnych inicjatyw mających na celu wzrost konkurencyjności partnerów i całego łańcucha dostaw;
 - **identyfikacja kluczowych przedsięwzięć i uzgodnienie zasad zarządzania wspólnymi projektami**, uwzględniająca potrzebę zaangażowania zasobów i perspektywę planowanych osiągnięć, w tym postanowienia dotyczące podziału kosztów, korzyści oraz ryzyka, jak również metody pomiaru i oceny efektów;
 - **wdrażanie działań, monitoring statusu i podejmowanie niezbędnych zmian w strategii i procesie**, skoncentrowane na skutecznej realizacji wspólnych projektów, raportowaniu wyników, ciągłym doskonaleniu osiągnięć, zaś dodatkowo, uwzględniające zmiany w zależności od potrzeb partnerów i uwarunkowań w otoczeniu biznesowym.

W perspektywie długookresowej rozwój dostawców ma na celu wzrost przewagi konkurencyjnej partnerów oraz konkurencyjności łańcucha dostaw poprzez wspólne zwiększanie wartości dostarczanej klientom i innym interesariuszom. Zarządzanie wartością we współczesnych międzynarodowych łańcuchach dostaw bazuje na jednoczesnym spełnieniu kryteriów o charakterze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, zgodnie z filozofią najlepszych praktyk (Rutkowski, 2009). Wymienionym celom długookresowym powinna sprzyjać realizacja celów taktycznych i operacyjnych zarządzania procesem rozwoju dostawców, do których zalicza się m.in.: redukcję kosztów, wzrost efektywności i sprawności operacji, zwiększenie punktualności i jakości dostaw, skrócenie cykli produkcji i realizacji zamówień, redukcję defektów produktów, zmniejszenie poziomu emisji szkodliwych dla środowiska i społeczeństwa powstających w wyniku działalności przedsiębiorstw (Rajput i Abu Bakar, 2012). Wymienione potencjalne korzyści dostrzega wiele międzynarodowych przedsiębiorstw będących producentami dóbr finalnych i prowadzących światową ekspansję, które oferują programy rozwoju lokalnym dostawcom, wpływając poprzez transfer wiedzy na wzrost ich potencjału (Urbaniak, 2014). Współpraca z lokalnymi dostawcami stanowi także ważny element w działalności międzynarodowych sieci handlowych (Przybylska, 2011).

Z jednej strony rozwój dostawców może stanowić kierunek działań w obliczu niespełnienia przez dostawcę wymagań określonych przez przedsiębiorstwo. Z drugiej zaś – określa strategiczną perspektywę wspólnego rozwoju potencjałów partnerów i doskonalenia osiągnięć w dążeniu do zwiększania wartości w łańcuchu dostaw w długim okresie. Wśród kluczowych czynników

sukcesu opisywanego procesu wskazuje się: bliskość geograficzną dostawcy względem zakładu produkcyjnego nabywcy, zbieżność celów strategicznych partnerów, doświadczenie i zaangażowanie stron, poparcie menedżerów wyższego szczebla z obu stron relacji, komunikację i dzielenie się informacjami, status i potencjał rozwoju dostawcy w łańcuchu dostaw (Pradhan i Routroy, 2014).

Ewolucja podejścia do rozwoju dostawców

Przedsiębiorstwa różnicują się w zakresie dojrzałości procesu rozwoju dostawców – od podejścia reaktywnego, poprzez proaktywne do strategicznego (Krause, Handfield i Scannell, 1998; Emmett i Crocker, 2009). Są one odmienne w zależności od okresu i stopnia zaangażowania zasobów, jak również sposobu identyfikacji dostawcy, wobec którego są kierowane inicjatywy rozwoju. Osiąganie pozytywnych rezultatów na poszczególnych poziomach zachęca przedsiębiorstwa do coraz większej aktywności i przeznaczania odpowiednich zasobów ludzkich, finansowych, technologicznych czy informacyjnych. Dążenie do współtworzenia coraz większej synergii wartości z dostawcami charakteryzuje współczesne koncepcje zarządzania zakupami (Hofbauer, Mashhour i Fischer, 2012).

Podejście reaktywne charakteryzuje się działaniami zorientowanymi na okresową ocenę dostawców, ich kategoryzację oraz podejmowanie zaangażowania, gdy jest ono konieczne w reakcji na wyniki ewaluacji. Przedsiębiorstwo przekazuje dostawcom rekomendacje, wyznaczając cele dla doskonalenia osiągnięć. Stosunkowo rzadko angażuje własne zasoby, by pomóc dostawcom w poprawie efektów działań. Okresowej ewaluacji dostawców może towarzyszyć certyfikacja, która polega na selekcji dostawców w największym zakresie spełniających kryteria oceny i uzyskujących preferencyjną pozycję w podziale zamówień. Podejście reaktywne cechuje także racjonalizacja bazy dostawców w dążeniu do ustalenia ich liczby, najlepiej odpowiadającej spełnieniu celów biznesowych przedsiębiorstwa. Jedną z tendencji jest redukcja liczby dostawców, na którą pozytywnie oddziałują m.in. standaryzacja komponentów oraz konsolidacja i centralizacja zakupów u wybranych kontrahentów.

W **podejściu proaktywnym** przedsiębiorstwa angażują więcej zasobów – zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Rozwijają zaawansowaną certyfikację dostawców, która uwzględnia w kryteriach oceny standardy i certyfikaty zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego. Osiągnięcia naj-

lepszych dostawców mogą być wyróżniane specjalnymi nagrodami. Istotnym wyróżnikiem tego podejścia jest aktywne zaangażowanie pracowników obu stron relacji, które znajduje odzwierciedlenie np. we wzajemnych wizytach w ich obiektach służących zrozumieniu procesów biznesowych i sprzyjających wspólnym inicjatywom doskonalenia. W dalszej kolejności dostawca może być stopniowo włączany w procesy firmy, np. już na wczesnym etapie w rozwój produktów (ang. *early supplier involvement*).

Podejście strategiczne ma na celu budowę długookresowej relacji z dostawcą, który jest ważnym partnerem w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa. Jego istotność może wynikać z różnych przesłanek, m.in. wysokiej wartości zakupów, krytycznego znaczenia nabywanych zasobów dla jakości produktu finalnego czy unikalności bądź innowacyjności zasobów i kompetencji. Firma angażuje odpowiednie zasoby, chcąc zwiększać potencjał dostawcy. Rozwija się pogłębiona integracja procesów biznesowych partnerów w dążeniu do wzrostu wartości współtworzonej w łańcuchu dostaw. Dotyczy ona np. projektowania i rozwoju produktów, prognozowania popytu, planowania i realizacji produkcji, logistyki. Towarzyszy jej transfer wiedzy, który prowadzi do efektów synergii w wykorzystaniu zasobów, kompetencji i umiejętności partnerów. Dostrzegając długookresowe korzyści z rozwoju dostawcy, przedsiębiorstwo może także podjąć decyzję o inwestycji finansowej w jego działalność operacyjną lub wspierać go w wejściu na nowe rynki. Rozwój geograficznego zasięgu działalności dostawcy ma szczególne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw rozwijających struktury międzynarodowych sieci dostaw. Znajduje istotne uzasadnienie, gdy dostawca także postrzega nabywcę jako strategicznego partnera i dąży do pogłębionej integracji ich działalności. Stanowi cenną szansę na rozwój działalności dostawców, zwłaszcza należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W odniesieniu do dotychczasowych teoretycznych rozważań definiujących rozwój dostawców, wskazujących m.in. przesłanki, cele, efekty i czynniki sukcesu opisywanego procesu, jak również przedstawiających ewolucję jego znaczenia w świetle zarządzania łańcuchem dostaw, opracowano koncepcję badania empirycznego. Jego głównym celem było określenie znaczenia i poziomu dojrzałości procesu rozwoju polskich dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw zagranicznych przedsiębiorstw produkcyjnych. Sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie przyczyny decydują o rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw i jakie jest znaczenie tego procesu w działalności zagranicznych przedsiębiorstw w Polsce?

- Jakie praktyki w zakresie strategii i programów rozwoju dostawców wykorzystują zagraniczne przedsiębiorstwa produkcyjne we współpracy z polskimi partnerami?
- Jakie efekty w perspektywie dostarczania wartości w zarządzaniu łańcuchami dostaw osiągają przedsiębiorstwa rozwijające polskich dostawców?
- Jakie bariery stanowią istotne przeszkody w dążeniu do doskonalenia praktyk rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw?
- Jakie czynniki sukcesu sprzyjają wdrażaniu najlepszych praktyk w rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw?

Metodologia badania

Badanie ankietowe nt. *Strategie i programy rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw* przeprowadzono w okresie listopad–grudzień 2013 roku. Wybór metody badawczej uzasadnia jej odpowiedni charakter względem celów badania. Grupy tematyczne pytań w kwestionariuszu ankiety koncentrowały się kolejno na: ocenie istotności rynku polskiego jako źródła dostaw, identyfikacji przesłanek dla rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw, poznaniu działań przedsiębiorstw w zakresie rozwoju dostawców oraz efektów, czynników sukcesu i barier dla ich realizacji.

W tym zakresie merytorycznym badanie miało oryginalny charakter i stanowiło próbę wypełnienia luki badawczej związanej z dotychczasowym brakiem badań ujmujących kompleksowo wymienione zagadnienia w Polsce. Źródła literatury zagranicznej prezentują wyniki badań skoncentrowanych na poszczególnych zagadnieniach, jak np. praktyki rozwoju dostawców (Wagner, 2006; Wagner i Krause, 2009), cele i efekty (Wagner i Krause, 2009; Sancha, Gimenez, Sierra i Kazeminia, 2015), czynniki sukcesu (Krause i Ellram, 1997; Routroy i Pradhan, 2013) czy bariery (Lascelles i Dale, 1990), lecz nie odnoszą się one do charakterystyki współpracy z polskimi dostawcami. Z kolei w literaturze polskiej zostały dotychczas zaprezentowane wyniki jednego badania dotyczącego zarządzania relacjami z dostawcami, identyfikującego działania przedsiębiorstw mające na celu doskonalenie sprawności dostawców oraz korzyści związane z tymi działaniami (Wieteska, 2015), do których nastąpi odniesienie we wnioskach.

Do gromadzenia danych wykorzystano technikę CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*), czyli metodę ankiety w formie wywiadu telefonicznego. Badanie zrealizowano we współpracy z Centrum Badań Mar-

ketingowych Indicator w Warszawie. W pierwszej fazie realizacji badania kwestionariusz podlegał testowaniu i standaryzacji w ramach pilotażu. Po pierwsze, został on sprawdzony pod względem poprawności metodologicznej, logicznej i językowej przez ekspertów w zakresie badań rynku i opinii. Po drugie, osoby zajmujące stanowiska menedżerskie w działach zakupów przedsiębiorstw oceniły poprawność i adekwatność merytoryczną pytań. Ocena w obu grupach sędziów kompetentnych miała charakter jakościowy, a efekt testu kwestionariusza był pozytywny.

Badanie zostało przeprowadzone na próbie liczącej 38 dużych przedsiębiorstw zagranicznych zatrudniających 250 i więcej pracowników, prowadzących działalność produkcyjną w Polsce. Miało ono zasięg ogólnopolski i zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw z następujących branż: AGD (10), elektronicznej (14) oraz motoryzacyjnej (14) współpracujących z polskimi dostawcami. Operat losowania stanowiła baza Hoppenstedt Bonnier Information.

W badaniu zastosowano celowy dobór respondentów według zakresu ich kompetencji. Podmiotem badania były osoby zajmujące stanowiska decyzyjne, w których zakresie odpowiedzialności znajdują się przede wszystkim: zarządzanie zakupami i dostawami, wstępna i okresowa ocena dostawców, zarządzanie relacjami z dostawcami oraz rozwój dostawców. Byli to menedżerowie zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych w obszarach zakupów, zaopatrzenia, logistyki zaopatrzenia, rozwoju dostawców lub komunikacji z dostawcami, jak również zarządzania łańcuchem dostaw.

Badane przedsiębiorstwa realizują różne strategie biznesowe, w tym: 16 strategię kosztową, 17 strategię dyferencjacji, zaś 5 strategię niszy rynkowej. Warto odnotować, że 36 respondentów określiło Polskę jako bardzo istotny (11) i istotny (25) rynek zaopatrzenia reprezentowanych firm. Każda z firm uczestniczących w badaniu posiada minimum 10 dostawców w naszym kraju. W większości respondenci przeprowadzili ocenę strategii i programów rozwoju dostawców w odniesieniu do relacji mających strategiczne znaczenie dla ciągłości działalności przedsiębiorstw – 35 uczestników badania wskazało ten rodzaj relacji, przy czym w każdym przypadku współpraca trwała minimum rok, a średni okres wynosił 7 lat. Ponadto 29 respondentów wskazało, że zmiana wybranych dostawców byłaby bardzo trudna (10) lub trudna (19).

Charakterystyka rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw badanych przedsiębiorstw

W tabeli 1 przedstawiono przyczyny rozwoju dostawców w łańcuchach dostaw badanych przedsiębiorstw. Zdaniem 16 respondentów najważniejszą przyczynę stanowiła reakcja na rynkową presję konkurencji w zakresie kosztów, jakości, cykli życia produktów lub technologii. Według 10 respondentów rozwój dostawców wynikał przede wszystkim z inicjatywy i zaangażowania dostawców, którzy zaproponowali usprawnienia w zarządzaniu międzynarodowym łańcuchem dostaw. Dla 7 firm najważniejszą przesłanką dla rozwoju dostawców była strategia zarządzania rozwojem dostawców w skali międzynarodowej, zaś w 5 przedsiębiorstwach stanowił ją wniosek z okresowej oceny dostawców, wskazujący potrzebę doskonalenia ich osiągnięć i potencjału.

Tabela 1. Przyczyny rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw

Dlaczego Państwa firma podjęła inicjatywę rozwoju dostawcy?	Liczba wskazań
Reakcja na rynkową presję konkurencji w zakresie kosztów, jakości, cykli życia produktów lub technologii	16
Element strategii zarządzania rozwojem dostawców w międzynarodowym łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa	7
Element programów rozwoju dostawców w międzynarodowym łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa	0
Wniosek z okresowej oceny dostawcy i potrzeba doskonalenia jego osiągnięć i potencjału	5
Inicjatywa i zaangażowanie dostawcy, propozycja usprawnień w zarządzaniu międzynarodowym łańcuchem dostaw zgłoszona przez dostawcę	10
Razem	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2 pokazuje szerzej specyfikę podejścia przedsiębiorstw do rozwoju dostawców. Respondenci dostrzegli wpływ dostawców na ciągłe doskonalenie produktów. Jednocześnie zgodzili się ze stwierdzeniem, że przedmiotem zakupów nie są wyłącznie produkty, lecz także zdolności i umiejętności dostawców. Zgodnie z ich opiniami jakość produktów i poziom obsługi dostaw oferowanych przez dostawców mają wpływ na długookresową pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, a ich ciągłe doskonalenie jest celem działań zakupów. Można zaobserwować dążenie do integracji działalności partnerów w łańcuchu dostaw, o czym świadczy przede wszystkim traktowanie działań dostawców

jako rozszerzenia własnej działalności, gotowość pomocy oraz dostrzeganie problemów dostawców i podejmowanie inicjatyw, by im przeciwdziałać lub je rozwiązywać. Respondenci nie zgodzili się ze stwierdzeniem, że poznanie i zrozumienie praktyk zarządzania dostawców nie stanowi przedmiotu zainteresowań menedżerów firm. Dodatkowo, 30 z nich zanegowało, że przedsiębiorstwa pod presją konkurencji na redukcję kosztów zmieniają dostawców, zamiast kierować uwagę na ich rozwój. W świetle wyników badań 36 respondentów potwierdziło posiadanie strategii, zaś 37 zadeklarowało aktywną realizację programów rozwoju dostawców przez przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Specyfika podejścia przedsiębiorstw do rozwoju dostawców

Proszę wskazać, w jakim stopniu Pan/-i zgadza się z poniższymi stwierdzeniami? (1 – zdecydowanie się zgadzam, 2 – zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie nie zgadzam się)	Średnia ocena
Przedsiębiorstwo jest gotowe pomóc dostawcom zawsze, gdy poproszą o wsparcie	1,74
Firma próbuje przewidywać problemy dostawców i podejmować działania, by im przeciwdziałać, zanim wystąpią	2,00
Firma kupuje produkty oferowane przez dostawców, jak również zdolności i umiejętności dostawców	1,71
Poznanie i zrozumienie praktyk zarządzania dostawców nie stanowi przedmiotu zainteresowań menedżerów firmy	4,24
Firma postrzega działania dostawców jako rozszerzenie własnej działalności	2,34
Problemy dostawców są traktowane jak własne problemy przedsiębiorstwa	2,13
Ciągłe doskonalenie produktów i poziomu obsługi dostaw oferowanych przez dostawców jest celem działu zakupów firmy	1,55
Jakość produktów i poziom obsługi dostaw oferowanych przez dostawców wpływa na długookresową konkurencyjność firmy	1,37
Firma posiada strategię rozwoju dostawców	1,71
Firma dostrzega rolę rozwoju dostawców, lecz pod presją konkurencji zwykle zmienia dostawców, by zredukować koszty	3,81
Przedsiębiorstwo realizuje aktywnie programy rozwoju dostawców	1,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród przedsięwzięć podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa można wskazać działania charakterystyczne dla zarówno reaktywnego, aktywnego, jak i strategicznego podejścia do rozwoju dostawców, które zaprezentowano w tabeli 3. Analizując działania, warto odnotować ich komplementarny charakter. Jednoczesna realizacja różnych inicjatyw powin-

na prowadzić, w myśl filozofii najlepszych praktyk zarządzania łańcuchem dostaw, do efektów synergii.

Większość respondentów potwierdziła, że przedsiębiorstwa komunikują dostawcom strategię oraz cele strategiczne. Podejmują one także umiarkowane decyzje dotyczące racjonalizacji bazy dostawców, częściej wykorzystując ograniczoną liczbę 2–3 dostawców i warunki konkurencji między nimi, rzadziej posiadając liczbę 4 lub więcej dostawców danego produktu.

Tabela 3. Działania mające na celu rozwój i poprawę osiągnięć oraz potencjału dostawców

W jakim stopniu Państwa przedsiębiorstwo angażuje się w wymienione poniżej działania w celu rozwoju i poprawy osiągnięć oraz potencjału dostawcy? (1 – zawsze, 2 – często, 3 – czasami, 4 – rzadko, 5 – nigdy)	Średnia ocena
Komunikowanie strategii i celów strategicznych przedsiębiorstwa dostawcy	2,16
Wykorzystywanie 2 lub 3 dostawców danego produktu w celu tworzenia konkurencji między nimi	2,18
Wykorzystywanie 4 lub więcej dostawców danego produktu w celu tworzenia konkurencji między nimi	3,74
Nieformalna i nieregularna ocena osiągnięć dostawcy bez ustalonych zasad i procedur tej oceny	4,10
Formalna i regularna ocena osiągnięć dostawcy z wykorzystaniem określonych zasad i procedur tej oceny	1,45
Przekazywanie dostawcy wyników oceny osiągnięć	1,68
Porównywanie osiągnięć dostawcy z oferentami klasy światowej (benchmarking) i przekazywanie wyników analizy dostawcy	3,34
Audyty i kontrole jakości procesów w obiektach dostawcy	1,66
Certyfikacja dostawcy pozwalająca na ograniczenie zakresu i częstotliwości kontroli	2,00
Stosowanie ustnych i pisemnych rekomendacji, by dostawca poprawił efekty działań	1,87
Wyznaczanie celów ciągłego doskonalenia osiągnięć dostawcy	2,10
Doradztwo w zakresie rozwiązywania problemów dostawcy	2,24
Zgoda na bieżące korzyści biznesowe dla dostawcy, np. zwiększenie wolumenu zamówień, w zamian za zaangażowanie w rozwój	3,13
Ustalanie przyszłych korzyści w relacjach biznesowych jako element motywujący dostawcę do inicjatyw rozwoju	2,31
Wizyty pracowników firmy w obiektach dostawcy i doradztwo wywołujące zmiany w ich organizacji	2,95
Wizyty pracowników dostawców w obiektach firmy w celu rozszerzenia wiedzy o sposobie wykorzystania pozyskiwanego produktu i procesach biznesowych firmy	2,31
Wymiana pracowników między obiektami dostawcy i przedsiębiorstwa	4,53
Przyznawanie nagród i wyróżnień dostawcy za efekty doskonalenia osiągnięć	3,87

Tabela 3. cd.

W jakim stopniu Państwa przedsiębiorstwo angażuje się w wymienione poniżej działania w celu rozwoju i poprawy osiągnięć oraz potencjału dostawcy? (1 – zawsze, 2 – często, 3 – czasami, 4 – rzadko, 5 – nigdy)	Średnia ocena
Przeprowadzanie badań satysfakcji dostawcy z relacji w łańcuchu dostaw z możliwością gromadzenia propozycji rozwiązań służących doskonaleniu praktyk zarządzania	3,95
Szkolenia i edukacja pracowników dostawcy	4,21
Transfer know-how	3,39
Wsparcie lub inwestycje finansowe w działalność operacyjną dostawcy	3,97
Integracja procesów biznesowych firmy z procesami biznesowymi dostawcy, np. prognozowania popytu czy planowania produkcji	2,92
Współpraca firmy z dostawcą w zakresie rozwoju i projektowania produktów	2,24
Współpraca firmy z dostawcą w zakresie zarządzania procesami logistycznymi (np. transport, magazynowanie, zarządzanie zapasami)	2,10
Wsparanie dostawców w realizacji strategii wejścia na nowe rynki	3,81

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa prowadzą zwykle formalną i regularną ocenę osiągnięć dostawców, posługując się procedurami i zasadami tej oceny, a następnie przekazują jej wyniki dostawcom. Dodatkowo czasami podejmują analizę porównawczą własnych dostawców z oferentami klasy światowej i komunikują im wnioski. Respondenci wskazali także, że firmy przeprowadzają audyty i kontrole jakości procesów w obiektach dostawców, których częstotliwość i zakres są skutecznie ograniczane przez certyfikację partnerów biznesowych. Na podstawie rezultatów okresowej ewaluacji przedsiębiorstwa wyznaczają cele, rekomendują zmiany oraz doradzają dostawcom w zakresie zarówno rozwiązywania problemów, jak i ciągłego doskonalenia osiągnięć. Przedstawiają perspektywę przyszłych korzyści w relacjach biznesowych, by zmotywować dostawców do inicjatyw rozwoju. Czasami godzą się na bieżące korzyści biznesowe dla dostawców w zamian za zaangażowanie w rozwój.

W podejściu proaktywnym badanych przedsiębiorstw należy odnotować dość często realizowane wzajemne wizyty partnerów; z jednej strony – pracowników przedsiębiorstw w obiektach dostawców, z drugiej – pracowników dostawców w firmach. Mają one na celu wymianę wiedzy o produktach i procesach biznesowych oraz doradztwo służące pożądanym zmianom. Rzadko lub nigdy nie dochodzi do wymiany pracowników między ich obiektami. Tylko niektóre z badanych firm mają rozwinięte praktyki przyznawania nagród i wyróżnień dostawcom; 17 przedsiębiorstw dotychczas nigdy ich nie zastosowało.

Ewolucja podejścia proaktywnego do strategicznego wśród badanych firm jest stopniowa. Rzadko przeprowadzają badania satysfakcji dostawców z relacji w łańcuchu dostaw, które prawdopodobnie pozwalałaby m.in. na pozyskanie informacji o ich pozycjonowaniu wśród klientów dostawców oraz na gromadzenie pomysłów rozwiązań sprzyjających doskonaleniu praktyk zarządzania łańcuchem dostaw. W bardzo ograniczonym zakresie przeprowadzają szkolenia i edukację pracowników dostawców oraz rzadko stosują transfer know-how czy wsparcie i inwestycje finansowe w ich działalność operacyjną (19 firm nigdy nie zastosowało tej inicjatywy). Stosunkowo rzadko wspierają również dostawców w realizacji strategii wejścia na nowe rynki. Należy jednak podkreślić, że dość często podejmują współpracę z dostawcami w zakresie rozwoju i projektowania produktów oraz zarządzania procesami logistycznymi, jak np. transport, magazynowanie i zarządzanie zapasami. Czasami integracja obejmuje także inne procesy biznesowe w łańcuchu dostaw, np. prognozowanie popytu czy planowanie produkcji.

Zaprezentowane działania wymagają zaangażowania pracowników różnych działów i funkcji w przedsiębiorstwach. Liderami przedsięwzięć są pracownicy zakupów (38 wskazań), którzy inicjują współpracę w zespołach pracowników reprezentujących inne obszary. Respondenci podkreślili znaczenie takich funkcji jak: produkcja (30 wskazań), projektowanie i rozwój produktów (29), logistyka (28), marketing (8) oraz finanse (5).

Efekty, czynniki sukcesu i bariery dla rozwoju dostawców

W ocenie efektów rozwoju dostawców 28 respondentów określiło, że efekty były zgodne z oczekiwaniami, 3 wskazało, iż efekty przewyższyły oczekiwania, zaś 7 oceniło efekty jako mniejsze od oczekiwań. Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 4 największą liczbę wskazań uzyskały efekty związane z poprawą praktyk zarządzania i działalnością operacyjną dostawców, w tym przede wszystkim produkcją i logistyką. Odnoszą się one do doskonalenia potencjału produkcyjnego i technologicznego dostawcy, zwiększenia jakości produktów i dostaw, wzrostu elastyczności i kompletności dostaw, redukcji kosztów, skrócenia cyklu i poprawy punktualności w realizacji dostaw. Ważnym rezultatem pozostaje także rozwój innowacji produktowych, procesowych i/lub technologicznych oraz doskonalenie zdolności projektowania produktu przez dostawcę. Efekty rozwoju dostawców obejmują także korzyści związane ze społeczną i środowiskową odpowiedzialnością biznesu.

Tabela 4. Efekty rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw

Jakie efekty rozwoju dostawców osiągnęło Państwa przedsiębiorstwo?	Liczba wskazań
Redukcja liczby dostawców przedsiębiorstwa	20
Poprawa pozycji finansowej dostawcy	20
Doskonalenie zdolności projektowania produktu dostawcy	27
Poprawa praktyk zarządzania dostawcy	32
Doskonalenie potencjału technologicznego dostawcy	31
Doskonalenie potencjału produkcyjnego dostawcy	34
Zwiększenie jakości produktu dostawcy	33
Redukcja kosztów zakupu produktu dostawcy	28
Poprawa jakości dostaw (redukcja liczby uszkodzeń w dostawach)	35
Poprawa kompletności dostaw (redukcja liczby błędów w dostawach)	31
Redukcja kosztów realizacji dostaw	33
Skrócenie cyklu realizacji dostaw	33
Wzrost elastyczności dostaw (zdolność reakcji dostawcy na zmiany w zamówieniu)	34
Poprawa punktualności dostaw	33
Rozwój standardów i praktyk zarządzania środowiskowego	23
Spełnienie postulatów społecznej odpowiedzialności biznesu	23
Rozwój innowacji produktowych, procesowych i/lub technologicznych	26
Inne, jakie?	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto rozpoznać czynniki decydujące o sukcesie przedsięwzięć rozwoju dostawców. Najwięcej respondentów (33) wskazało komunikację między przedsiębiorstwem a dostawcą jako wiodący czynnik. Według liczby wskazań decydującą rolę odgrywa także zaangażowanie stron relacji; z jednej strony – inicjatywa i zaangażowanie działu zakupów przedsiębiorstwa-kupującego (18), z drugiej – aktywne zaangażowanie dostawcy w proces rozwoju (14). Wszystkie czynniki sukcesu zidentyfikowane w badaniu i ich znaczenie w ocenie respondentów przedstawia tabela 5.

Warto także poznać bariery mające negatywny wpływ na rozwój opisywanego procesu, które prezentuje tabela 6. Za najważniejszą barierę respondenci uznali brak komunikacji między przedsiębiorstwem a dostawcą (23 wskazania), który może powodować, że z jednej strony – dostawcy

Tabela 5. Czynniki sukcesu w rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw

Jakie czynniki według Pana/-i decydują o sukcesie rozwoju dostawcy? (proszę wskazać 3 najważniejsze czynniki)	Liczba wskazań
Komunikacja między przedsiębiorstwem a dostawcą	33
Zbieżność strategii i celów biznesowych partnerów	8
Inicjatywa i zaangażowanie działu zakupów przedsiębiorstwa-kupującego	18
Kultura współpracy przedsiębiorstwa i dostawcy	10
Dostęp do zasobów finansowych	3
Wsparcie technologiczne rozwoju dostawcy	10
Dzielenie się wiedzą w łańcuchu dostaw	13
Praktyki doskonalenia relacji w łańcuchu dostaw	5
Aktywne zaangażowanie dostawcy w proces rozwoju	14
Inne, jakie?	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Bariery dla rozwoju dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw

Jakie bariery są najbardziej istotne według Pana/-i dla rozwoju dostawcy?	Liczba wskazań
Brak komunikacji między przedsiębiorstwem a dostawcą	23
Rozbieżność strategii i celów biznesowych partnerów	12
Brak inicjatywy i zaangażowania działu zakupów przedsiębiorstwa-kupującego	14
Brak kultury współpracy przedsiębiorstwa i dostawcy	8
Ograniczony dostęp do zasobów finansowych	7
Brak wsparcia technologicznego rozwoju dostawcy	5
Brak praktyk dzielenia się wiedzą w łańcuchu dostaw	10
Za silna presja na redukcję kosztów	15
Opór dostawcy względem inicjatyw i procesu rozwoju	20
Inne, jakie?	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nie mają wiedzy o potrzebie poprawy efektów działań, z drugiej – nabywcy wciąż otrzymują produkty nieodpowiadające w pełni specyfikacjom. Ponadto ważną barierą pozostaje potencjalny opór dostawcy względem inicjatyw i procesu rozwoju (20 wskazań). Możliwości przeciwdziałania tej barierze zależą od postrzegania atrakcyjności nabywcy przez dostawcę na rynku B2B. Rozwój dostawców wymaga zaangażowania obu stron relacji, dlatego istotną

barierą, oprócz oporu dostawcy, jest także brak inicjatywy i zaangażowania działu zakupów przedsiębiorstwa-kupującego. Dodatkowo krytyczną barierą do pokonania w tym kontekście jest rozbieżność strategii i celów biznesowych partnerów. Warto odnotować również barierę związaną z presją na redukcję kosztów, która może hamować rozwój dostawców, zwykle wymagający zaangażowania zasobów.

Wnioski

W artykule przedstawiono problematykę rozwoju dostawców w świetle literatury przedmiotu i wyników badania empirycznego odzwierciedlających praktyki przedsiębiorstw w zakresie strategii i programów rozwoju dostawców. Przesłanki dla rozwoju dostawców mają zarówno źródła zewnętrzne wynikające z uwarunkowań rosnącej presji rynkowej na redukcję kosztów, wzrost jakości i zaawansowania technologicznego oraz skracanie cykli życia produktów, jak i źródła wewnętrzne bazujące na strategiach i programach przedsiębiorstw-kupujących oraz inicjatywach dostawców. Badane przedsiębiorstwa w większości posiadają strategie rozwoju dostawców i aktywnie realizują związane z nimi programy na polskim rynku. Wyniki badania pozytywnie weryfikują hipotezę 1. Warto na tej podstawie dodatkowo odnotować, że polscy dostawcy stanowią ważne ogniwa w międzynarodowych łańcuchach dostaw, co potwierdza także konkurencyjność Polski jako rynku zakupów w wybranych branżach: AGD, elektronicznej i motoryzacyjnej.

Rozwój dostawców w zależności od poziomu dojrzałości procesu może koncentrować się na podejściu reaktywnym, czyli podejmowaniu działań w reakcji na sytuacje problemowe zdiagnozowane w ocenie okresowej dostawców, jak również na podejściu proaktywnym i strategicznym, czyli współpracy partnerów biznesowych w dążeniu do zwiększania ich konkurencyjności i wartości dostarczanej w całym łańcuchu dostaw. Obecnie w Polsce najszersze zastosowanie mają działania reaktywne. Strategie i programy rozwoju polskich dostawców badanych przedsiębiorstw zagranicznych podlegają jednak ewolucji. Podejmują one także działania proaktywne i strategiczne, które powinny być coraz bardziej zaawansowane, by odpowiadać w praktyce deklarowanemu podejściu do rozwoju dostawców. Sformułowane wnioski pozytywnie weryfikują hipotezę 2. Zróżnicowany charakter działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym w Polsce potwierdziły także wyniki innego badania przeprowadzonego w okresie październik–grudzień 2013 r. z wykorzystaniem ankiety pocztowej, zgodnie z którymi najczęściej respondentów wskazało następujące praktyki: przekazywanie dostawcom wiedzy i własnego

doświadczenia na spotkaniach/konferencjach, przeprowadzanie szczegółowej oceny okresowej dostawców oraz prowadzenie audytów dostawców i wsparcie w zakresie analizy ich wyników (Wieteska, 2015).

Większość przedsiębiorstw osiąga efekty zgodne z oczekiwanymi w wyniku praktyk rozwoju dostawców, co stanowi przesłankę dla jeszcze większego zaangażowania. Korzyści koncentrują się na efektach ekonomicznych, w tym głównie na zwiększaniu jakości produktów i realizacji dostaw. Dodatkowo można odnotować rezultaty w zakresie aspektów społecznych i środowiskowych. Na podstawie wyników badania pozytywnie zweryfikowano hipotezę 3. W celu analizy porównawczej można odnieść się do wyników wspomnianego wcześniej badania – w świetle jego rezultatów najwięcej wskazań respondentów reprezentujących zagraniczne przedsiębiorstwa uzyskały następujące korzyści: wzrost terminowości dostaw, redukcja kosztów zakupu, wzrost kompletności dostaw oraz rozwijanie partnerskiej współpracy opartej na zaufaniu (Wieteska, 2015). Odnoszą się one do ekonomicznego i społecznego wymiaru zarządzania wartością w łańcuchach dostaw.

Ciągłe doskonalenie procesu rozwoju dostawców wymaga aktywnego zaangażowania obu stron relacji. Najważniejszymi czynnikami sukcesu zidentyfikowanymi w badaniu pozostają: komunikacja między przedsiębiorstwem a dostawcą, inicjatywa i zaangażowanie pracowników działu zakupów przedsiębiorstwa-kupującego oraz aktywne zaangażowanie dostawcy w proces rozwoju. Potencjalne bariery dla rozwoju dostawców o największej istotności mają także obustronny charakter. Wnioski prowadzą do negatywnej weryfikacji hipotezy 4.

Reasumując przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz sformułowane wnioski z badania empirycznego w odniesieniu do hipotez badawczych, należy podkreślić, że rozwój polskich dostawców zyskał znaczenie strategiczne w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw. Ma on istotny wpływ na zwiększenie wartości w jej trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym. W ocenie dojrzałości procesu można dostrzec znaczący potencjał ciągłego doskonalenia strategii i programów rozwoju polskich dostawców w przyszłości – od dominującego obecnie w praktyce podejścia reaktywnego do proaktywnego i strategicznego. Ewolucji praktyk powinien towarzyszyć rozwój partnerskich relacji w międzynarodowych łańcuchach dostaw, gdyż efekty rozwoju dostawców zależą od aktywnego i wzajemnego zaangażowaniu obu stron.

Autorka ma świadomość ograniczeń przeprowadzonego badania, przede wszystkim ze względu na liczebność próby badawczej, ograniczony dobór reprezentowanych branż działalności przedsiębiorstw oraz skoncentrowanie

uwagi na jednej stronie relacji, tj. przedsiębiorstwach-kupujących. Stanowi ono jednak wartościową podstawę do rozwoju dalszych badań w eksplorowanym obszarze w ramach dyscypliny, m.in. rozszerzonych do większej liczby przedsiębiorstw o różnym profilu działalności i zróżnicowanej wielkości. Warto również rozwinąć pogłębione badania jakościowe na temat strategii i programów rozwoju dostawców, z udziałem obu stron relacji, prowadzące do opracowania studiów przypadków.

Bibliografia

- Blaskovich, J., Ferrer, A. i Easton, S. (2014). *Assessment of Excellence in Procurement Study. Procurement-Powered Business Performance*, 1–11, <https://www.atearney.com/documents/10192/4303499/Assessment+of+Excellence+in+Procurement+Study.pdf/9c7f53c5-b476-48ec-b480-0f8c906b98e9> (21.06.2015).
- Chavhan, R., Mahajan, S.K. i Sarang, P.J. (2012). Supplier Development: Theories and Practices. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 3, 37–51.
- Durst, S.M. (2011). *Strategische Lieferantenentwicklung. Rahmenbedingungen, Optionen und Auswirkungen auf Abnehmer und Lieferant*. Wiesbaden: Gabler Verlag, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6174-7>.
- Emmett, S. i Crocker, B. (2009). *Excellence in Supplier Management. How to better manage contracts with suppliers and add value. Best Practices in Supplier Relationship Management and Supplier Development*. Cambridge: Cambridge Academic.
- Gordon, S.R. (2015). *Supplier Development to Gain a Competitive Edge*, 1–9, <https://www.bravosolution.com/cms/uk/us/resources/pdf/us-thought-leadership-pieces/supplier-development-to-gain-a-competitive-edge> (06.07.2015).
- Gupta, A. i Margolis, B. (2011). *Sustaining High Performance through Effective Supplier Development*, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Sustaining_High_Performance_trough_Effective_Supplier_Development.pdf (26.08.2013).
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V. i Monczka, R.M. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *MIT Sloan Management Review*, (Winter), <http://sloanreview.mit.edu/article/avoid-the-pitfalls-in-supplier-development/> (21.08.2013).
- Hofbauer, G., Mashhour, T. i Fischer, M. (2012). *Lieferantenmanagement. Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Krause, D.R. i Ellram, L.M. (1997). Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27, 39–52, <http://dx.doi.org/10.1108/09600039710162277>.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. i Scannell, T.V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17, 39–58, [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00030-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00030-8).
- Lascelles, D.M. i Dale, B.G. (1990). Examining the Barriers to Supplier Development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7, 46–56, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001631>.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., Patterson, J.L. i Waters, D. (2009). *Purchasing & Supply Chain Management*. Andover: South-Western Cengage Learning.

- Ocicka, B. (2014a). Rola rozwoju dostawców w zarządzaniu łańcuchem dostaw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 3, 17–23.
- Ocicka, B. (2014b). Rozwój dostawców w międzynarodowych łańcuchach dostaw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 7, 96–103.
- Pradhad, S.K. i Routroy, S. (2014). Analyzing the performance of supplier development: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 209–233.
- Przybylska, K. (2011). Współpraca międzynarodowych korporacji z lokalnymi dostawcami w kraju goszczącym. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni*, 9, 25–56.
- Rajput, A. i Abu Bakar, A.H. (2012). Elements, Benefits & Issues of Supplier Development Contextualizing Multiple Industries. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2, 11186–11195.
- Routroy, S. i Pradhad, S.K. (2013). Evaluating the critical success factors of supplier development: a case study. *Benchmarking. An International Journal*, 20, 322–341, <http://dx.doi.org/10.1108/14635771311318117>.
- Rutkowski, K. (red.) (2009). *Best Practices in Logistics and Supply Chain Management. The Case of Poland*. Warsaw: Warsaw School of Economics Publishing.
- Rutkowski, K. (2013). Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4, 35–45.
- Sancha, C., Gimenez C., Sierra, V. i Kazemini, A. (2015). Does implementing social supplier development practices pay off?, *Supply Chain Management: An International Journal*, 20, 389–403, <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-07-2014-0239>.
- The Chartered Institute of Procurement and Supply (2013). *Supplier Development*, 1–5. Pozyskano z: http://www.cips.org/Documents/Knowledge/Procurement-Topics-and-Skills/13-SRM-and-SC-Management/Supplier-Development/POP-Supplier_Development.pdf (06.07.2015).
- Urbaniak, M. (2014). Programy rozwoju dostawców. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 2, 31–36.
- Wagner, S.M. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40, 554–571, <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610657831>.
- Wagner, S.M. i Krause D.R. (2009). Supplier development: communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Research*, 47, 3161–3177, <http://dx.doi.org/10.1080/00207540701740074>.
- Watts, Ch.A. i Hahn, Ch.K. (1993). Supplier development programs: an empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29, 10–17, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.1993.tb00002.x>.
- Wieteska, G. (2015). Rozwój dostawców na rynku B2B w Polsce w świetle wyników badań. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 1, 15–22.

12

TERESA PIECUCH*, ELŻBIETA SZCZYGIEŁ**

Podejście kobiet do przedsiębiorczości – raport z badań

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest przedsiębiorczość kobiet, rozumiana jako podejmowanie i prowadzenie przez nie działalności gospodarczej. Zawarto w nim opis specyfiki kobiecej przedsiębiorczości, problemy, jakie napotykają kobiety prowadzące firmy, ich atuty i słabe strony. Zaprezentowano nastawienie kobiet wobec przedsiębiorczej aktywności, opierając się na literaturze przedmiotu z tego zakresu oraz na badaniach własnych autorek opracowania, przeprowadzonych wśród trzech grup respondentek: kobiet prowadzących działalność gospodarczą, nieprowadzących działalności, ale planujących założyć firmę oraz nieprowadzących i nieplanujących tego typu aktywności w przyszłości.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość kobiet, podejmowanie działalności gospodarczej

Women's Attitude Towards Entrepreneurship – Research Report

Abstract

The subject of the paper is women's entrepreneurship understood as starting and running business activity by women. It comprises a description of the characteristics of women's entrepreneurship, problems that are encountered by women who run companies, their assets and weak points. It presents women's attitude towards entrepreneurial activity on the basis of the literature of the subject within this scope and on authors' own research conducted among the three groups of respondents: among women running business activity, not running business activity but planning to start a company, and not running and not planning this type of activity in the future.

* Politechnika Rzeszowska, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, ul. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: tpiecuch@prz.edu.pl.

** Danmar Computers Rzeszów, Dział Badań i Rozwoju; ul. K. Hoffmanowej 19, 35-016 Rzeszów, e-mail: e.szczygiel@danmar-computers.com.pl.

Keywords: entrepreneurship, women's entrepreneurship, starting business activity

JEL: D12, D21

Wprowadzenie

Zagadnienia związane z przedsiębiorczością kobiet przeżywają obecnie swego rodzaju renesans¹. Z roku na rok rośnie liczba kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą. Realizują się w tego rodzaju aktywności (zarezerwowanej niejako przez długie lata wyłącznie dla mężczyzn), osiągają sukcesy, zachęcając własnym przykładem inne panie do podjęcia ryzyka założenia własnej firmy.

W opracowaniu starano się zaprezentować specyfikę przedsiębiorczości kobiet, ich przedsiębiorcze motywacje, podejście do ryzyka, a zwłaszcza postawy wobec przedsiębiorczej aktywności, która znajduje swoje odzwierciedlenie w decyzji o założeniu własnej firmy. Rozważania teoretyczne zostały poparte badaniami własnymi, przeprowadzonymi przez autorki opracowania w okresie od lutego do czerwca 2014 roku, wśród 266 kobiet z województwa podkarpackiego, należących do trzech grup: prowadzących aktualnie działalność gospodarczą (przebadano 55 takich osób), nieprowadzących działalności gospodarczej, ale planujących otwarcie firmy w przyszłości, wykazujących zatem intencje przedsiębiorcze (102 osoby) oraz nieprowadzących działalności gospodarczej i nieplanujących tego w bliższej i dalszej perspektywie czasu (109 osób). Były to badania ilościowe, wykorzystujące trzy odrębne kwestionariusze ankiet (z przewagą pytań zamkniętych), skierowane do trzech grup kobiet, które dobrano w sposób celowy (każda badana kobieta musiała należeć do jednej z wymienionych wyżej grup), choć bardzo ważna była także zasada dostępności i sama chęć wzięcia udziału w badaniach. W części empirycznej opracowania dokonano analizy porównawczej (w wybranych kwestiach) wymienionych grup respondentek, zwracając uwagę na ich podejście do procesu przedsiębiorczości.

¹ W 1976 r. w „Journal of Contemporary Business” opublikowano prawdopodobnie pierwszy artykuł naukowy dotyczący przedsiębiorczości kobiet autorstwa E. Schwartz. Do tej pory aktywność kobiet tradycyjnie ograniczała się do sfery prywatnej – do pełnienia funkcji matki i żony. Jeżeli nawet firmy znajdowały się w rękach kobiet, to najczęściej były to firmy dziedziczone od najbliższych członków rodziny, a nie tworzone samodzielnie (Hortoványi, 2012).

Istota i znaczenie przedsiębiorczości kobiet

Przedsiębiorczość kobiet (rozumiana w niniejszym opracowaniu jako podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej przez kobiety) zalicza się do najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów przedsiębiorczej aktywności. Szacuje się, że jest to najszybciej rosnąca populacja przedsiębiorców. Średnio na świecie kobiety są właścicielkami około 35% firm (oczywiście uwzględniając różnice narodowe²), wnoszą zatem bardzo poważny wkład w rozwój gospodarczy poszczególnych gospodarek (De Bruin, Brush i Welter, 2006; GEM, 2011).

Opis specyfiki przedsiębiorczości kobiet często sprowadza się do porównywania jej do gospodarczych inicjatyw przedsiębiorczych podejmowanych przez mężczyzn. Analizuje się ich motywacje, sposób postrzegania przez nich barier rozwoju ich firm, nastawienie do pojawiających się problemów itp. W przypadku motywacji – ważniejszą kwestią od wskazania różnic między powodami zakładania firm w zależności od płci (które występują – mówi się na przykład, że dla kobiet mniej istotny jest zysk, istotniejsze są natomiast inne, niematerialne aspekty – np. niezależność, samorealizacja, możliwość realizowania własnych zainteresowań, pasji, ambicji, nawet spełniania marzeń) (Colligan, Schoenfeldt i Swift, 2008) jest problem motywacji pozytywnych lub negatywnych kierujących przedsiębiorcami. Na tej podstawie można bowiem wnioskować o możliwościach rozwojowych przyszłych firm, o ich potencjale wzrostu, o szansach na ekspansję działalności. Uważa się bowiem, że to motywacje pozytywne są siłą napędową wzrostu nowo tworzonej firmy (to tzw. czynniki przyciągania – Okafar i Amalu, 2010; Godowska, 2011). Występują w sytuacjach, kiedy uruchomienie własnego przedsiębiorstwa wynika ze świadomego wyboru lepszej opcji poprzedzonego wewnętrznym impulsem (Verheul i Thurik, 2001). Jeżeli natomiast przedsiębiorca zakłada firmę wyłącznie z powodu motywacji negatywnych, jego przedsiębiorstwo prawdopodobnie nie osiągnie spektakularnych sukcesów, nie rozszerzy działalności, dlatego że jego działania zostały wymuszone – najczęściej przez trudną sytuację materialną, brak innych, atrakcyjnych perspektyw (są to tzw. czynniki wypychania – Tarnawska, 2012; Godowska, 2011). Niestety w przypadku kobiet przeważają motywacje negatywne podejmowania dzia-

² W krajach rozwijających się, w których kobiety niejako zmuszone są „brać swoje sprawy we własne ręce”, udział przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety w ogólnej licznie małych i średnich firm może dochodzić nawet do 40–50%. Jak pokazują badania, skłonność kobiet do zakładania firm jest bowiem wyższa w krajach rozwijających się niż rozwiniętych (Lemmon, 2012).

łałości gospodarczej związane z koniecznością wynikającą z braku innych możliwości zarobkowania (Rollnik-Sadowska, 2010). W ich przypadku trudna sytuacja na rynku pracy (brak atrakcyjnych ofert dla kobiet), ograniczone możliwości realizowania własnej kariery zawodowej w pracy (uprzedzenia, stereotypy itp.) to najczęstsze powody zmuszające je do tworzenia dla siebie miejsca pracy, będącego źródłem utrzymania dla nich i ich rodzin. Rządziej w przypadku kobiet występują motywy pozytywne, skierowane na wykorzystywanie pojawiających się szans.

Analizując problemy związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, ważna jest także kwestia uwarunkowań, zwłaszcza zewnętrznych, wpływających na przedsiębiorców. Mogą one kreować warunki wspierające osoby planujące założenie firmy, ale i tworzą bariery, które powinny być zminimalizowane lub zlikwidowane, by móc mówić o skutecznej realizacji procesu przedsiębiorczości. W przypadku kobiet, które z natury są mniej pewne siebie, oczekują wsparcia, pomocy – odgrywa to szczególną rolę. W dodatku, oprócz barier uniwersalnych dotyczących wszystkich przedsiębiorców niezależnie od płci (np. finansowej, administracyjno-prawnej), kobiety pragnące założyć firmę muszą walczyć ze specyficznymi problemami mającymi podłoże społeczno-kulturowe. „Stanowią one społeczne oczekiwania co do roli kobiet w rodzinach, społeczeństwie. Nadal dominuje bowiem stereotyp kobiety jako matki, żony, opiekunki ogniska domowego” (Godowska, 2011). Chodzi tu zatem o obiegowe opinie, uprzedzenia, krzywdzące nastawienie w stosunku do pań pragnących realizować się w biznesie, które są głęboko zakorzenione w mentalności ludzi i bardzo trudno z nimi walczyć. Z tego powodu kobiety aktywne w działalności gospodarczej muszą poświęcić dużo więcej energii i zaangażowania w realizowane działania, dodatkowo – zmuszone są przełamywać stereotypy, negatywne nastawienia społeczne, by móc realizować się w byciu przedsiębiorcą (Winn, 2005).

Przedsiębiorczość kobiet przyczynia się do rozwoju gospodarczego poprzez tworzenie nowych, atrakcyjnych produktów i miejsc pracy. Rosnąca liczba pań będących właścicielkami firm dowodzi, że kobiety wykazują się cechami przedsiębiorczymi, które pozwalają im skutecznie przełamywać społeczne bariery i aktywnie uczestniczyć w procesach gospodarczych (PARP, 2011). Mimo że postrzega się je jako gorzej radzące sobie (w porównaniu z mężczyznami) z problemami, stresem, mniej skłonne do podejmowania ryzyka – ich firmy osiągają sukcesy, rekompensując to innymi przymiotami, np.: nastawieniem na współpracę, dbaniem o dobrą atmosferę pracy, łagodzeniem konfliktów, komunikatywnością, a także empatią, wrażliwością i wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej.

Kobiety wobec przedsiębiorczości

Kobiety prowadzące działalność gospodarczą

Autorki opracowania przebadaly 53 kobiety prowadzące działalność gospodarczą³, by lepiej poznać specyfikę ich pracy, najważniejsze, związane z prowadzeniem firmy problemy, motywy itp. Wykorzystany kwestionariusz ankiety to replika badań jednej z autorek opracowania (T. Piecuch), prowadzonych od stycznia do czerwca 2011 r., wśród 140 kobiet prowadzących działalność gospodarczą w regionie południowo-wschodniej Polski. Dzięki temu możliwe było porównanie sposobów postrzegania problematyki podejmowania działalności gospodarczej przez kobiety badane w roku 2011 i 2014 w wybranych aspektach.

Można przypuszczać, że skoro badaniu podlegały kobiety posiadające firmy, to ich stosunek do przedsiębiorczości rozumianej jako podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej powinien być zdecydowanie pozytywny. Potwierdziły to badania, ponieważ aż 92,45% respondentek przyznało, że zdecydowanie lepiej jest prowadzić własną firmę, a nie pracować na etacie. Tylko 7,55% badanych stwierdziło, że wolałyby być pracownikami najemnymi, pracować u kogoś na etacie, a nie ponosić odpowiedzialność kierowania własnym przedsiębiorstwem. Większość badanych (58,49%) stwierdziła ponadto, że bazując na własnych doświadczeniach (mimo wszystko), doradzałyby innym kobietom, by założyły własne firmy, dlatego że podjęte ryzyko się opłaca. Jedynie dwie respondentki stwierdziły, że nie polecałyby takiej drogi zawodowej, dlatego że to zbyt duża odpowiedzialność i bardzo ciężka praca. Bardzo wiele badanych kobiet (37,74%) udzieliło odpowiedzi, że to zależy od sytuacji, że trudno jest jednoznacznie i kategorycznie stwierdzić, jakie rozwiązanie jest najlepsze; zależy to od szeregu uwarunkowań.

Dla zdecydowanej większości badanych pań była to pierwsza firma (92,45%); zaledwie dwie kobiety już prowadziły w przeszłości działalność gospodarczą. Część z nich starała się przed założeniem firmy zdobyć konieczną do tego wiedzę na różnego rodzaju kursach (32,08%). Co ciekawe – badane panie oceniały je w większości (69,81%) jako całkowicie nieprzydatne w praktyce, że ich

³ Biorąc pod uwagę dominujące cechy badanej grupy, można stwierdzić, że były to kobiety legitymujące się wykształceniem wyższym, których średni wiek wynosił 36 lat (najmłodsza badana miała 22 lata, a najstarsza 57). Były mężatkami, a ich gospodarstwa domowe składały się z 3 osób (z jednym dzieckiem). Ich małe firmy usługowe funkcjonowały na rynku krótko – od 1 do 5 lat. Zlokalizowane były w mieście, a zasięg ich działalności oceniano jako lokalny. Prowadząc działalność gospodarczą wykorzystywały swoją wiedzę, dlatego że profil działalności ich firm zgodny był ze zdobytym wykształceniem.

tematyka nie przystaje do pojawiających się rzeczywistych problemów. 28,30% respondentek stwierdziło, że w Polsce nie wspiera się przedsiębiorczych kobiet, nie zachęca się ich rozwiązaniami systemowymi do aktywności w zakresie podejmowania działalności gospodarczej (większość z nich, bo aż 60,38% nie miała jednak zdania na ten temat, nie interesowała się tym). Potwierdzeniem tego, że w Polsce nie wspiera się przedsiębiorczości kobiet (lub że to wsparcie jest na niezadowolającym poziomie) jest także to, że aż 84,91% badanych nie potrafiło wymienić żadnego programu, instytucji, której przedmiotem zainteresowania byłyby kobiety chcące założyć firmę. Dodatkowo aż 71,70% respondentek twierdziło, że w przeszłości zetknęły się z uwagami, iż kobiety nie nadają się do biznesu (49,06% odpowiedziało, że uwagi takie słyszały rzadko, a 22,64%, że często).

Jedną z najistotniejszych kwestii związanych z podejmowaniem działalności gospodarczej są powody skłaniające do zakładania firm. W tabeli 1 porównano odpowiedzi respondentek z badaniami prowadzonymi przez T. Piecuch w 2011 roku.

Tabela 1. Powody zakładania firm przez kobiety (w %)

Powód założenia firmy	Badania z 2011 r.	Badania z 2014 r.
Marzyłam o tym od dawna	39,30	20,33
Nie mogłabym pracować na etacie, wykonywać polecenia kogoś innego	25,70	12,20
Nie miałam wyjścia, nie mogłam znaleźć pracy (byłam bezrobotna)	18,60	1,63
Zachęcili mnie do tego inni	17,10	2,43
Wykorzystałam nadarżającą się okazję (np. dotację unijną, doświadczenia z poprzedniej pracy itp.)	14,30	7,32
Kontynuowałam rodzinną tradycję, przejęłam firmę po rodzicach	13,60	12,20
Chciałam udowodnić innym, że sobie poradzę	5,70	4,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań oraz (Piecuch, 2012a; 2012b).

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1, wszystkie wskazywane motywy uzyskały w badaniach z 2014 roku mniejszy procent wskazań. Zaskakujące są dużo niższe wartości w przypadku potrzeby niezależności. Dużo rzadziej wykorzystywano też nadarżającą się okazję⁴, ulegano namowom innych.

⁴ Kobiety badane w 2011 roku jako nadarżającą się okazję najczęściej wskazywały na dotację z UE na podjęcie działalności gospodarczej. Zdecydowanie niższy wynik uzyskany dla tej odpowiedzi w 2014 roku może być dowodem na to, że możliwości pozyskania dotacji na ten cel w tym roku zdecydowanie pogorszyły się. To rok kończenia projektów

Na pozytywną ocenę zasługuje to, że zdecydowanie mniej kobiet badanych w 2014 roku założyło firmę z powodu braku pracy i bycia osobą bezrobotną.

Zdecydowanie łatwiej jest prowadzić działalność gospodarczą przedsiębiorcom zakorzenionym, tzn. takim, którzy mają w najbliższym otoczeniu wzory przedsiębiorczości – czyli w ich rodzinie ktoś już prowadzi firmę, służąc radą i pomocą. Jest to szczególnie istotne dla kobiet, które postrzegane są jako słabsze, wymagające wsparcia w wielu kwestiach – także (a może zwłaszcza) w procesie założycielskim (który postrzegany jest jako trudny i skomplikowany) oraz już w trakcie funkcjonowania firmy. 52,83% badanych pań miało w rodzinie wzorce przedsiębiorczości, przyznawały ponadto, że doceniają wsparcie ze strony najbliższych (zarówno osób posiadających firmy, jak i tych, którzy nie są przedsiębiorcami), bądź samo poczucie (możliwość) pomocy w razie potrzeby (77,36% wskazań). Zaledwie jedna badana stwierdziła, że jej rodzina nie wspierała jej, wręcz odradzała podjęcie tej bardzo trudnej – jej zdaniem – decyzji. 7,55% respondentek stwierdziło, że ich najbliżsi ani ich nie wspierali, ani nie przeszkadzali, a 13,21% uznało, że rodzina wspierała, ale nie do końca, nie zawsze można było liczyć na ich pomoc w załatwianiu różnego rodzaju koniecznych spraw⁵. Największe wsparcie respondentki uzyskiwały od rodziców (23,57%) oraz mężów/partnerów (22,76%).

O firmach prowadzonych przez kobiety mówi się, że nie odnoszą spektakularnych sukcesów, nie osiągają dużego zysku. Ponadto podejmują mniejsze ryzyko działalności, nie są innowacyjne. Same kobiety zaś gorzej radzą sobie z problemami, są mniej odporne na stres, a ich atutem jest intuicja, którą wykorzystują w życiu zawodowym. W tabeli 2 zawarto najważniejsze informacje na temat specyfiki kobiecej przedsiębiorczości. Dodatkowo porównano w niej odpowiedzi respondentek z 2011 i 2014 roku, wykorzystując najliczniejsze wskazania uzyskane w badanych kwestiach.

z okresu programowania 2007–2013, tworzenie założeń dla nowych programów, w których zdecydowanie preferowane są przedsięwzięcia innowacyjne, o dużym potencjale wzrostu – stąd być może taka różnica w odpowiedziach respondentek w latach 2011 i 2014 (Piecuch, 2012b).

⁵ Porównując odpowiedzi na to pytanie z badaniami przeprowadzonymi przez T. Piecuch w 2011 roku, można stwierdzić, że w 2014 roku zdecydowanie zmniejszył się odsetek osób odradzających kobietom zakładanie własnej firmy. W badaniach z 2014 roku tylko jedna osoba przyznała, że jej rodzina starała się ją zniechęcić, przestrzegała przed tym trudnym krokiem. W roku 2011 takich osób zidentyfikowano 10. Może to świadczyć o tym, że przedsiębiorczość kobiet to (co zaznaczono we wstępie niniejszego opracowania) populacja o wyraźnych tendencjach wzrostowych, że coraz więcej kobiet decyduje się na zakładanie firm, osiągając sukcesy w biznesie, co zachęca inne panie do podejmowania podobnych działań (Piecuch, 2012b).

Tabela 2. Cechy kobiecej przedsiębiorczości (% wskazań)

Cecha i odpowiedź w badaniu	Badania z 2011 r.	Badania z 2014 r.
Kobietom nie zależy na szybkim rozwoju ich firm – „Zależy mi na rozwoju mojej firmy, ale nie jest to dla mnie najważniejsze”	60,00	54,72
Kobiety cechuje mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka – „Podejmuję ryzyko, ale umiarkowane”	60,71	77,35
Kobiety unikają kredytów bankowych i innych zewnętrznych źródeł finansowania – „Nie korzystam z kredytów, staram się ich unikać za wszelką cenę”	55,71	67,92
Firmy prowadzone przez kobiety nie są innowacyjne – „Wdrażamy innowacje, ale pod warunkiem, że dysponujemy odpowiednimi środkami”	81,43	86,79
Kobiety są mniej odporne na stres – „Radzę sobie ze stresem, choć nie jest to łatwe”	65,71	50,94
Atutem kobiet jest intuicja, którą wykorzystują także w biznesie – „Uważam, że posiadam intuicję i wykorzystuję ją w działaniu”	1,12	88,67
Kobietom nie udaje się godzić życia zawodowego z prywatnym – „Nie udaje mi się godzić życia zawodowego z prywatnym, mam z tym duży problem”	75,86	56,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych oraz Piecuch (2012a; 2012b).

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, odpowiedzi respondentek w omawianych latach, mimo różnic w badanych populacjach, są porównywalne w znacznej większości zawartych w tabeli aspektów. Różnica dotyczy m.in. kwestii radzenia sobie ze stresem. Respondentki badane w 2014 roku nieco lepiej radzą sobie – w ich odczuciu – z sytuacjami trudnymi (jednak różnica pomiędzy odpowiedzią, która w 2011 roku uzyskała najwyższy procent wskazań była minimalna – zaledwie 0,88%). Badane w 2014 roku zdecydowanie lepiej radziły sobie ponadto z godzeniem obowiązków żony, matki z byciem przedsiębiorcą. Zdecydowaną przewagę w badaniach z 2014 roku uzyskała także intuicja, którą wykorzystuje w działaniach biznesowych (i nie tylko) naprawdę wiele kobiet – aż 88,67%⁶.

⁶ By zachować precyzyjność opisu badań, należy podkreślić, że kwestionariusz wykorzystany w badaniach w 2014 roku różnił się nieco od tego użytego w 2011 roku. Ogromna różnica wskazań w odniesieniu do intuicji może wynikać z tego, że w kwestionariuszu z 2011 roku wystąpiła ona w pytaniu otwartym, w zmodyfikowanym kwestionariuszu z 2014 roku uwzględniono ją natomiast w propozycjach odpowiedzi (co mogło sugerować wybór), stąd być może tak duża różnica w odpowiedziach respondentek.

Kobiety gorzej radzą sobie z problemami, dotyka ich wiele krzywdzących stereotypów, z którymi muszą walczyć, udowadniając innym, że mogą się realizować w wielu obszarach życia i aktywności – także w świecie biznesu, który uznawany jest za drapieżny, bezwzględny, nawet brutalny – nie dla kobiet. Mają jednak szereg atutów, które mogą z powodzeniem wykorzystywać, będąc właścicielkami przedsiębiorstw. Tabela 3 zawiera najważniejsze atuty i słabości kobiet prowadzących firmy.

Tabela 3. Atuty i słabości kobiet

Atuty	Słabości
<ul style="list-style-type: none"> • doskonale zorganizowane, mają podzielną uwagę – 9,75% • dokładne, sumienne, zdyscyplinowane, zaradne – 8,93% • twórcze, kreatywne, otwarte na zmiany, nowości – 7,30% • komunikatywne, nastawione na współpracę, dzielą się wiedzą – 4,86% • przyjazne, sympatyczne, miłe, życzliwe, wyrozumiałe – 3,25% 	<ul style="list-style-type: none"> • bardziej wrażliwe (nadwrażliwe) – 9,75% • mniej odporne na stres – 6,50% • nie radzą sobie z emocjami, są nerwowe, drażliwe – 4,06% • muszą godzić życie zawodowe z prywatnym, są mniej dyspozycyjne – 3,24% • boją się ryzyka – 1,63%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podejmowanie działalności gospodarczej wiąże się w szeregiem problemów, akcentowanych przez wielu przedsiębiorców już prowadzących firmy. Na przykład proces założycielski postrzegany jest jako trudny i skomplikowany. Badane kobiety nie oceniały jednak tego etapu zbyt negatywnie – 58,49% uznało, że obyło się to bez najmniejszych kłopotów, wszystko potoczyło się bardzo sprawnie. Na problemy procesu założycielskiego wskazywało 41,51% respondentek, przy czym najczęściej były to:

- problemy finansowe; biurokracja; problemy przy rejestracji – po 6,50% każde;
- problemy ze znalezieniem odpowiedniego lokalu – 4,06%.

Wymienione problemy udało się jednak pokonać (całkowicie – 20,75% wskazań oraz częściowo – 20,75%) i nie wpłynęło to negatywnie na samą decyzję o założeniu firmy. Dwie badane kobiety (3,77%) stwierdziły, że nie udało się pokonać problemów procesu założycielskiego, lecz mimo to i tak założyły firmy – co niewątpliwie świadczy o ich przedsiębiorczej postawie i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Kobiety nieprowadzące działalności gospodarczej, ale planujące jej podjęcie w przyszłości

Bardzo istotna – w kontekście przedmiotu opracowania – jest analiza odpowiedzi populacji kobiet nieprowadzących działalności gospodarczej, ale planujących jej podjęcie w przyszłości. Przebadano 102 takie kobiety. Biorąc pod uwagę dominujące wśród badanych cechy, można stwierdzić, że w większości były to mężatki (60,78%), których średni wiek wynosił 30 lat (najmłodsza badana kobieta miała 19 lat, a najstarsza 51). Ich gospodarstwo domowe składało się z 4 osób (27,45%). Miały wykształcenie wyższe (57,84%), a ich wyuczony zawód to w większości przypadków ekonomista (22,54%). Miejscami ich zamieszkania w równej części były miasto i wieś (po 50,00% wskazań każde). Aż dla 97,06% badanych byłaby to pierwsza w życiu firma, dla 2 pań – druga.

Respondentki planujące podjęcie działalności gospodarczej, wskazywały na następujące motywy podjęcia takiej decyzji w przyszłości:

- zysk – 37,59% wskazań,
- niezależność, samodzielność – 34,59%,
- możliwość samorealizacji – 21,80%,
- potrzeba władzy, dominacji nad innymi – 4,51%,
- prestiż wynikający z posiadania własnej firmy oraz problemy ze znalezieniem pracy – po 0,75% każde.

Badane kobiety planujące założenie firmy nastawione były głównie na to, że osiągną dzięki temu zysk, że będą niezależne i samodzielne, że umożliwi im to samorealizację. W zasadzie zgodne jest to zarówno ze stereotypowym postrzeganiem przedsiębiorców, jak i z informacjami dostępnymi na ten temat w literaturze – przedsiębiorcy (niezależnie od płci) zakładają firmy, by uzyskać niezależność finansową i decyzyjną, co umożliwia im jednocześnie zaspokojenie potrzeby samorealizacji.

Część respondentek (39 osób – 37,86%) była nawet w stanie podać branżę, w której ich firma będzie funkcjonować (najczęściej była to gastronomia – 14,71%). Wskazywały jednocześnie, że chciałyby, aby profil ich firm był zgodny z ich wiedzą, wykształceniem i doświadczeniem (46,56%). 10 kobiet podjęło już następujące działania mogące im ułatwić założenie firmy w przyszłości:

- przygotowanie biznesplanu,
- ukończenie wielu szkoleń mogących ułatwić prowadzenie firmy,
- znalezienie atrakcyjnej lokalizacji dla firmy,
- wpisanie firmy do ewidencji działalności gospodarczej,
- podjęcie pierwszych kroków celem załatwiania koniecznych formalności,
- złożenie wniosku o dofinansowanie działalności gospodarczej.

Generalnie można uznać, że rodzina wspierała decyzje respondentek o założeniu firmy (popierało je 35,19%). Najczęściej mogły one liczyć na mężów/partnerów (29% wskazań) i rodziców (25,95%). 7 badanych kobiet przyznało, że ich najbliżsi odradzają im podejmowanie działalności gospodarczej – najczęściej osobą mającą wątpliwości była matka (8,40%). Koniecznym wsparciem mogą także służyć osoby z najbliższego otoczenia, które także są właścicielami firm – w większości badane nie były bowiem pionierkami, posiadały w rodzinie wzory przedsiębiorczości (54,20%), najczęściej w postaci rodziców (16,02%) i rodzeństwa (4,58%). Osoby te:

- wspierały, pomagały, jeżeli tylko zachodziła taka potrzeba, a respondentki deklarowały, że doceniają to i będą z tego chętnie korzystać w przyszłości – 18,32%,
- wspierały, ale rzadko – 14,50%,
- nie wspierały, ale respondentkom nie było to potrzebne, radziły sobie same – 8,40%,
- nie wspierały, choć byłoby to bardzo potrzebne, respondentki korzystałyby z tego – 6,10%.

Dla kogoś, kto planuje założenie firmy ważne jest wsparcie rodziny, ale bardzo pożądane byłyby wówczas pewne rozwiązania systemowe, system zachęt, który mógłby przyczynić się do większego zainteresowania karierą przedsiębiorcy. W przypadku respondentek istotne mogłyby okazać się programy wspierające przedsiębiorczość kobiet. Niestety, pozostawiają one wiele do życzenia. Zdecydowana większość badanych uznała, że system wsparcia przedsiębiorczych kobiet w Polsce praktycznie nie istnieje (46,08%). Bardzo wiele respondentek (85,29%) nie znało dostępnych form wsparcia, nie potrafiło wymienić żadnej nazwy programu czy instytucji zajmującej się wsparciem przedsiębiorczości kobiet. 23,53% respondentek uważało, że w Polsce nie wspiera się przedsiębiorczych kobiet, a dużo więcej – 57,84% – wybrało odpowiedź „nie mam zdania”.

Osoby planujące założyć firmę mają stosunkowo łatwy dostęp do kursów i szkoleń (często bezpłatnych, finansowanych z funduszy unijnych), które przygotowują do bycia przedsiębiorcą, omawiają szereg aspektów istotnych w procesie założycielskim nowego przedsiębiorstwa i już w trakcie jego funkcjonowania. Okazuje się, że respondentki w znacznej większości nie korzystały z tego (aż 71,57%). Te, które ukończyły tego typu kursy (28,43%), oceniały je w większości pozytywnie, jako przydatne (23,53%)⁷. Panie, które

⁷ Dla porównania – kobiety już prowadzące firmy zdecydowanie gorzej oceniały przydatność kursów i szkoleń dotyczących różnych aspektów związanych z podejmowaniem

nie uczestniczyły w nich w większości deklarowały, że chętnie wzięłyby w nich udział (60,78%).

Zaskakująco duży odsetek kobiet pragnących w przyszłości założyć firmę deklarował chęć wykorzystania jako źródła finansowania działalności swojego przedsiębiorstwa środki unijne (41,22%) i kredyt bankowy (23,66%). Być może skoro nie prowadzą jeszcze firmy, nie zdają sobie sprawy z tego, jakie problemy mogą się wiązać z korzystaniem z tego typu środków, ile formalności i jak duże zabezpieczenia są wymagane od przedsiębiorców. Zainteresowanie kobiet już prowadzących firmy zewnętrznymi źródłami finansowania jest zdecydowanie mniejsze, zwłaszcza środki unijne nie są tak łatwe do pozyskania (należy podkreślić, że nie jest to wyłącznie specyfika „kobiecej” przedsiębiorczości; podobne podejście prezentują także mężczyźni prowadzący działalność gospodarczą). 19,09% respondentek twierdziło, że wykorzysta wyłącznie zasoby własne kapitału, a 9,16% uznało, że pożyczyci pieniądze od rodziny.

Podejście badanych kobiet pragnących w przyszłości założyć firmę do kwestii ryzyka, rozwoju firmy czy stresu w zasadzie było identyczne jak w grupie kobiet prowadzących działalność i to zarówno w roku 2014, jak i 2011 (jedyna różnica dotyczyła radzenia sobie ze stresem). Twierdziły one bowiem, że:

- zależy im na rozwoju mojej firmy, ale nie jest to dla nich najważniejsze – 43,51%,
- podejmują ryzyko, ale raczej umiarkowane – 53,43%,
- radzą sobie ze stresem, choć nie jest łatwo – 52,67%.

Na podstawie tych informacji zawartych można stwierdzić, że podejście kobiet nieprowadzących działalności gospodarczej, ale pragnących założyć firmę w przyszłości do kwestii przedsiębiorczej aktywności jest pozytywne. Zapewne część z nich (należy brać pod uwagę różnorodne uwarunkowania, które mogą uniemożliwić ten krok) założy w przyszłości firmy, tworząc dla siebie miejsce pracy i zatrudniając inne panie. Aż 95,10% z nich stwierdziło bowiem, że zdecydowanie lepiej jest być właścicielem firmy niż pracownikiem najemnym. W warunkach bardzo trudnej sytuacji kobiet na rynku pracy (co potwierdziło najwięcej badanych – 44,12%), wielu problemów, jakie napotykają kobiety mające pracę, kariera przedsiębiorcy przez same kobiety postrzegana jest pozytywnie, choć przyznają one, że zetknęły się ze

działalności gospodarczej. Najwięcej z nich – 69,81% – określiło je jako zdecydowanie nieprzydatne. Jak widać, praktyka gospodarowania weryfikuje istotnie posiadaną wiedzę przedsiębiorców, nie zawsze przystaje do analizowanych teoretycznie problemów.

stereotypami oraz uprzedzeniami. Aż 80,39% respondentek przyznało, że zetknęły się z stwierdzeniem, iż kobiety, jako bardziej delikatne i wrażliwe, nie nadają się do prowadzenia firmy. Założenie własnej działalności gospodarczej kobiety traktują więc jako szansę na poprawę własnej, trudnej sytuacji zawodowej, która rzutuje negatywnie na inne sfery życia, powoduje na przykład odsuwanie w czasie decyzji o macierzyństwie.

Kobiety nieprowadzące działalności gospodarczej i jej nieplanujące

Przedmiotem badań, na których opiera się opracowanie, były także postawy wobec przedsiębiorczości w grupie kobiet nieprowadzących firm i nieplanujących tego w przyszłości (przebadano 109 takich kobiet). Analiza ich odpowiedzi – w kontekście przedmiotu opracowania – może dostarczyć bardzo cennych informacji o powodach ich decyzji, które manifestują zdecydowanie negatywne nastawienie do przedsiębiorczości. Zaproponowane rozwiązania i formy pomocy mogłyby spowodować zmianę ich decyzji i poprawę nastawienia do kariery przedsiębiorcy w przyszłości na pozytywne.

Średni wiek badanych kobiet zaliczonych do tej grupy to 35 lat (najmłodsza respondentka miała 20 lat, a najstarsza 59). W większości legitymowały się wykształceniem średnim (55,05%), mieszkały na wsi (53,21%). Były to mężatki (60,55%), a ich gospodarstwa domowe składały się z czterech osób (30,28%), w tym dwóch pracujących zawodowo na utrzymanie całej rodziny (55,96). Najczęściej wymienianym przez badane wykonywanym zawodem była kucharka (8,00%).

W przypadku kobiet nieplanujących podejmowania działalności gospodarczej istotna wydaje się analiza powodów, które wpływają na ich zdecydowanie negatywne podejście do aktywności przedsiębiorczej. Wykorzystano do tego pytanie otwarte, by nie ograniczać respondentek i nie narzucać im odpowiedzi. Na pytanie: „Dlaczego nie zamierza Pani założyć firmy?“, uzyskano aż 24 różne odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na:

- zbyt duże ryzyko i odpowiedzialność związaną z prowadzeniem firmy – 20,80% wskazań,
- preferowanie (względnie bezpiecznej) pracy na etacie – 13,60%,
- brak środków koniecznych do założenia firmy – 12,80%,
- inne priorytety życiowe – „mam dobrą pracę i to mi wystarcza” – 8,80%,
- brak umiejętności kierowania ludźmi i zarządzania firmą, brak doświadczeń w tym zakresie – 8,80%,

- szereg problemów związanych z prowadzeniem firmy, np. biurokracja, zmienne, niezrozumiałe przepisy – 6,40%,
- zbyt duża (wręcz drapieżna) konkurencja na rynku – 5,60%,
- obawa przed kredytami, bankrutstwem, różnymi problemami – 5,60%,
- brak pomysłu na biznes – 4,80%,
- brak czasu, nadmiar obowiązków, brak wsparcia ze strony rodziny, „nie poradziłabym sobie” – 4,80%.

Więcej informacji na temat podejścia respondentek do przedsiębiorczości dostarczyło podobne, w swojej istocie, pytanie dotyczące barier powstrzymujących je przed podjęciem działalności gospodarczej. W sumie wymieniono aż 23 różne bariery, a najczęściej badane wskazywały na:

- barierę finansową – 12,80%,
- biurokrację, dużą ilość przepisów, problemy administracyjne, wysokie podatki, zawile prawo – 4,80%,
- brak czasu, liczne obowiązki rodzinne – 4,80%,
- brak wiedzy – 2,40%.

Badane na pytanie o to, czy lepiej jest być przedsiębiorcą (mającym poczucie niezależności, swobody działania), czy pracować na etacie – bardzo zdecydowanie odpowiadały, że lepiej jest być pracownikiem najemnym (aż 80,73% wskazań). Za działalnością gospodarczą opowiedziało się tylko 19,27% respondentek. W większości przyznawały jednak, że sytuacja kobiet w miejscu pracy jest bardzo trudna, zdecydowanie gorsza niż mężczyzn, że kobiety muszą walczyć ze stereotypami oraz godzić życie zawodowe z rodzinnym (41,28% wskazań). Nie wpłynęło to jednak na poprawę ich negatywnego postrzegania działalności przedsiębiorczej. Wolały pozostać w dotychczasowym miejscu pracy i nie podejmować ryzyka założenia firmy. Tylko 18,35% z nich uważało, że sytuacja kobiet w pracy nie jest gorsza. Respondentki zdecydowanie pozytywnie postrzegały też inne kobiety prowadzące firmy (71,56%). Doceniały ich wysiłki, podziwiałały i szanowały za podjęcie takiej decyzji – one same jednak nie widziały siebie w podobnej roli. Zapytane o to, w czym przedsiębiorcy mężczyźni są lepsi od kobiet prowadzących firmy – najczęściej zdecydowanie odpowiadały „w niczym” (71,55%). Nie były zatem negatywnie nastawione do innych kobiet będących przedsiębiorcami, nie kierowały się stereotypowymi ocenami zachowań kobiet angażujących się w życie zawodowe – mimo to, same nie planowały zakładania firm.

Na pytanie o skłonność do podejmowania ryzyka – uznawaną za jedną z najistotniejszych cech przedsiębiorców – badane nieplanujące zakładania firm odpowiadały inaczej niż kobiety prowadzące działalność i nieprowadzące, ale planujące założenie firmy w przyszłości. Najczęściej odpowiadały

bowiem, że boją się ryzyka, unikają go za wszelką cenę (65,14% wskazań). Pozostałe respondentki – prowadzące i planujące prowadzenie firmy – twierdziły, że podejmują ryzyko, co prawda umiarkowane, ale nie unikały sytuacji ryzykownych (60,71% w przypadku badanych w 2011 roku; 77,35% w badaniach w 2014 roku i 53,43% w przypadku kobiet planujących podjęcie działalności gospodarczej). Nie dostrzega się natomiast aż takich różnic w przypadku radzenia sobie ze stresem – cechą, która może okazać się bardzo przydatna w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kobiety nieplanujące zakładania firmy twierdziły podobnie, jak pozostałe respondentki – najczęściej udzielały odpowiedzi: „radzę sobie ze stresem, choć nie jest łatwo” – 65,14% wskazań.

To, że respondentki nie planowały podejmowania działalności gospodarczej, że nie interesowały ich kwestie związane z przedsiębiorczością, dało się także zauważyć w odpowiedziach na pytania, które odnosiły się do problematyki wsparcia systemowego przedsiębiorczych kobiet. Aż 91,74% z nich nie uczestniczyło w szkoleniach ułatwiających założenie firmy. Na pytanie, czy chciałyby uczestniczyć w tego typu kursach, najwięcej z nich odpowiedziało, że nie ma zdania (nie interesuje ich to) – 44,95%. Podobnie badane nie potrafiły wyrazić swojego zdania (co może świadczyć o braku wiedzy i zainteresowania tematem) w kwestii oceny systemu wsparcia przedsiębiorczości kobiet (58,72% wskazań, a 33,03% uznało, że jest on zdecydowanie niezadowolający).

Analiza porównawcza badanych grup kobiet

Badania trzech grup kobiet umożliwiły (zwłaszcza w niektórych kwestiach) analizę porównawczą uzyskanych danych⁸. W tabeli 4 zestawiono

⁸ Autorki pragną podkreślić, że ze względu na fakt, iż badania prowadzono z wykorzystaniem trzech odrębnych kwestionariuszy ankiet nie była możliwa pełna analiza porównawcza uzyskanych wyników, jedynie w wybranych kwestiach (co zawarto w opracowaniu). Ze względu na niewielką liczbę badanych w poszczególnych grupach niemożliwe było sformułowanie ogólnych wniosków – sformułowane spostrzeżenia odnoszą się zatem wyłącznie do badanych populacji. Podczas opracowywania treści artykułu autorki skupiły uwagę przede wszystkim na prezentacji uzyskanych wyników, szczególnie że znaczna ich część była opisem werbalnym; w podobnej konwencji zostały opisane już wcześniej wyniki dla 2011 roku. Analizując uzyskane dane, nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy badanymi grupami, dlatego wyników potwierdzających to testów nie zawarto w treści opisującej badania. Jedynie w przypadku danych określanych przez respondentów w sposób liczbowy (np. pytania dotyczące oceny wysokości uzyskiwanego dochodu) testy wskazywały na statystyczną istotność uzyskiwanych wyników, w tym zależność między typem respondentki a uzyskiwanymi wynikami (spodziewanymi osiąganymi dochodami) – uzyskane wartości są statystycznie istotne w grupie kobiet prowadzących działalność gospodarczą i nieplanujących założenia własnej firmy.

prawdopodobne motywy kobiet planujących podjęcie działalności gospodarczej oraz czynniki zniechęcające przed byciem przedsiębiorcą (demotywatory) dla tych kobiet, które w bliższej lub dalszej przyszłości nie planują założenia firmy. Analiza motywów i wskazywanych przez kobiety nieprowadzących działalności gospodarczej przeszkód mogłaby zatem stanowić wskazówkę informującą o tym, co jest ważne dla przyszłych przedsiębiorczyń, a co je powstrzymuje przed tym krokiem.

Tabela 4. Motywy przedsiębiorczości i czynniki demotywujące

Prawdopodobne motywy podjęcia działalności gospodarczej – kobiety planujące założenie firmy	Czynniki demotywujące – kobiety nie planujące zakładania firmy
<ul style="list-style-type: none"> • zysk – 37,59% wskazań • niezależność, samodzielność – 34,59% • możliwość samorealizacji – 21,80% • potrzeba władzy, dominacji nad innymi – 4,51% • prestiż wynikający z posiadania własnej firmy – 0,75% • problemy ze znalezieniem pracy – 0,75% 	<ul style="list-style-type: none"> • zbyt duże ryzyko i odpowiedzialność – 20,80% wskazań • wolę pracę na etacie – 13,60% • brak środków koniecznych do założenia firmy – 12,80% • inne priorytety, mam pracę – 8,80% • brak umiejętności kierowania ludźmi i zarządzania firmą, brak mi doświadczeń – 8,80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z ważniejszych czynników, na które zwraca się uwagę w badaniach nad przedsiębiorczością, jest wysokość uzyskiwanych dochodów. Prowadzący własną działalność gospodarczą z reguły uzyskują dochód wyższy od osób zatrudnionych. Jest to ważna przesłanka wykorzystywana także jako sposób na redukcję sfery ubóstwa (Szczygieł, 2015). W tabeli 5 przedstawiono statystyki opisowe dla uzyskiwanych dochodów we wszystkich trzech badanych grupach kobiet wraz z informacją o postrzeganiu własnej sytuacji materialnej.

Kobiety prowadzące firmy uzyskiwały dochody wyższe średnio o ponad 2500 zł od dochodów uzyskiwanych przez kobiety z pozostałych dwóch grup. Także mediana dochodów była najwyższa w tej badanej grupie. Kobiety prowadzące firmy osiągały także najwyższe minimalne dochody, zaś ich maksymalna wartość wykazana w badaniach była ponaddwukrotnie wyższa od wartości maksymalnej uzyskiwanej przez badane z dwóch pozostałych grup. Podobnie też, przedsiębiorcze kobiety wskazywały częściej od pozostałych, że obecna sytuacja ich gospodarstw domowych jest „dobra” lub „raczej dobra”. Tabela 6 prezentuje wyniki wskazań przez respondentki na konkretną ocenę sytuacji materialnej (oceny pozytywne i neutralna).

Tabela 5. Statystyki opisowe dla uzyskiwanych dochodów

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum
Kobiety prowadzące firmy	5697,94	4700	1500	21500
Kobiety nieprowadzące działalności gospodarczej, ale planujące założenie firmy	3172,90	3000	200	9000
Kobiety nieprowadzące firm i nieplanujące tego w przyszłości	2733,13	2500	800	10000

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Ocena sytuacji materialnej gospodarstw domowych respondentek

Wyszczególnienie	Dobra	Raczej dobra	Przeciętna, ani dobra ani zła
Kobiety prowadzące firmy	35,85	54,72	9,43
Kobiety nieprowadzące działalności gospodarczej, ale planujące założenie firmy	15,27	26,72	31,3
Kobiety nieprowadzące firm i nieplanujące tego w przyszłości	14,68	26,61	50,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie dwukrotnie więcej kobiet w grupie prowadzących firmy wskazało, że sytuacja materialna ich gospodarstw domowych jest „dobra” lub „raczej dobra”. Łącznie te dwie oceny wybrało ponad 90% badanych prowadzących działalność gospodarczą. Dla porównania, w obu pozostałych grupach dwie najwyższe oceny wybrało nieco ponad 41% badanych kobiet. Z oceną sytuacji materialnej wiąże się także ocena użyteczności uzyskiwanych dochodów (Szczygieł, 2014). Tabela 7 prezentuje wartości dochodów hipotetycznych ocenianych według skali ich użyteczności dla badanych kobiet.

Tabela 7. Średnie wartości dochodów hipotetycznych dla ocen użyteczności dochodu

Wyszczególnienie	C1	C2	C3	C4	C5
Kobiety prowadzące firmy	1569,62	2193,40	3226,42	5007,55	7795,28
Kobiety nieprowadzące działalności gospodarczej, ale planujące założenie firmy	1090,80	1591,89	2264,86	3647,07	5961,40
Kobiety nieprowadzące firm i nieplanujące tego w przyszłości	1051,98	1544,51	2314,29	3458,24	5561,54

Oznaczenia: (C1) – bardzo zły; (C2) – niewystarczający; (C3) – ledwo wystarczający; (C4) – dobry; (C5) – bardzo dobry

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwyższe wartości dochodów hipotetycznych w każdej z ocen odnotowane były w grupie kobiet prowadzących działalność gospodarczą – by uzyskać taką samą użyteczność (satisfakcję) z dochodu, potrzebny był on w wartości około 1,5 razy wyższej niż w pozostałych dwóch badanych grupach. Wynika stąd, że w tej populacji notowany był wyższy postrzegany standard życia niż w dwóch pozostałych. Warto zwrócić uwagę, że w grupie kobiet planujących założenie firmy oraz nieplanujących tego, wskazywane średnie dochody nie różniły się znacząco od siebie, co może upoważniać do sformułowania wniosku, że czynnikiem różnicującym wszystkie grupy jest prowadzenie działalności gospodarczej.

Interesujące wnioski nasuwają się także po analizie skłonności do podejmowania ryzyka badanych kobiet. Cecha ta zaliczana jest do najistotniejszych w przypadku osób decydujących się na bycie przedsiębiorcą. Analizując uzyskane w toku badań dane, widzimy wyraźnie, że spada skłonność do podejmowania ryzyka w zależności od zaangażowania (bądź nie) w działalność gospodarczą. Na potwierdzenie tego w tabeli 8 zaprezentowano procent wskazań w poszczególnych grupach kobiet, dotyczących skłonności do podejmowania ryzyka.

Tabela 8. Skłonność kobiet do podejmowania ryzyka (w %)

Wyszczególnienie	Bardzo chętnie i często podejmuję ryzyko	Podejmuję ryzyko, ale umiarkowane	Unikam ryzyka, boję się ryzyka
Kobiety prowadzące firmy (średnia z badań w 2011 i 2014 r.)	19,44	69,03	11,17
Kobiety nieprowadzące działalności gospodarczej, ale planujące założenie firmy	16,44	53,43	7,63
Kobiety nieprowadzące firm i nieplanujące tego w przyszłości	5,50	34,86	59,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Porównując uzyskane w toku badań dane dotyczące trzech grup respondentek, można ponadto stwierdzić, że:

- najlepiej możliwość prowadzenia własnej firmy (i związanych z tym korzyści) oceniały kobiety planujące podjęcie działalności gospodarczej,
- niższe wykształcenie posiadały kobiety nieplanujące zakładania firm,
- najwyższy średni wiek posiadały badane prowadzące firmy,

- z kursów przygotowujących do bycia przedsiębiorczą najczęściej korzystały kobiety prowadzące firmy (32,08%), w pozostałych badanych grupach odsetek ten zdecydowanie spada, by osiągnąć poziom zaledwie 8,26% w grupie kobiet nieplanujących zakładania firm (w przypadku kobiet planujących podjęcie działalności gospodarczej wyniósł on 28,43%);
- kursy i szkolenia przygotowujące do bycia przedsiębiorcą najlepiej oceniają panie nieprowadzące działalności gospodarczej, ale planujące to w przyszłości; respondentki, które już prowadzą firmy, dostrzegają, że wiedza prezentowana na kursach nie przystaje do rzeczywistych problemów;
- respondentki planujące założenie firmy najczęściej słyszały w swoim otoczeniu opinie, że kobiety nie nadają się do biznesu (aż 80,39%);
- najmniej wzorców przedsiębiorczości w rodzinie posiadały panie nieplanujące zakładania firmy (zaledwie 34,86%), w dwóch pozostałych, badanych grupach był on zdecydowanie wyższy (odpowiednio 52,83% i 54,20%);
- najlepiej sytuację kobiet na rynku pracy oceniały respondentki prowadzące firmy (być może były zadowolone ze swojej sytuacji zawodowej, dlatego postrzegały ją korzystniej od innych).

Zakończenie

Kobiety doskonale mogą spełniać się w funkcji przedsiębiorców. Dzięki zdolnościom do myślenia systemowego, wyobraźni, intuicji, empatii, umiejętnościom komunikacji, łagodzenia napięć, dążenia do współpracy i kompromisu są w stanie bardzo wiele wnieść do świata biznesu (Borowska, 2013). Te, które potrafią wykorzystać te atuty, są w stanie z powodzeniem konkurować z innymi firmami na rynku, osiągać sukcesy, rozwijać siebie i swoje firmy. Ważne jest zatem, by zachęcać kobiety do podejmowania działalności gospodarczej, by móc w pełni wykorzystać tkwiący w nich potencjał.

W opracowaniu starano się opisać podejście kobiet do problematyki podejmowania działalności gospodarczej. Analiza literatury przedmiotu z tego zakresu, badania własne upoważniają do sformułowania następujących wniosków (odnoszą się one do badanej populacji, nie mają charakteru ogólnego ze względu na niewielką liczbę badanych kobiet):

- często kobiety (w odróżnieniu od mężczyzn) zakładają własne firmy w wyniku motywacji negatywnych; trudna sytuacja materialna, brak pracy

wymuszają tego typu decyzje; w przypadku badanej populacji niewiele respondentek zdecydowało się na podjęcie działalności gospodarczej z konieczności (co należy ocenić zdecydowanie pozytywnie), częścię zakładały firmy dlatego, że pragnęły samorealizować się, rozwijać własne pasje, realizować marzenia – ich decyzje nie były zatem wymuszone, a wynikały z motywacji wewnętrznych⁹;

- kobiety planujące podjęcie działalności gospodarczej najczęściej wskazywały na motyw zysku jako istotny powód ich decyzji; natomiast kobiety już prowadzące firmy twierdziły, że założyły firmy z chęci realizacji pasji i marzeń;
- bariery przedsiębiorczości kobiet są uniwersalne (odnoszą się także do przedsiębiorców mężczyzn) i są identyczne w trzech badanych grupach – najistotniejszą była bariera finansowa¹⁰;
- system wsparcia przedsiębiorczości kobiet w Polsce jest zdecydowanie niezadowolający, badane mają minimalną wiedzę na temat systemu wsparcia przedsiębiorczych kobiet, nie interesują się tym, nie mają wiedzy na ten temat.

Podsumowując, można stwierdzić, że kobiety prowadzące własną działalność gospodarczą wcale nie są w tym gorsze od mężczyzn; nie powinny niczego nikomu udowadniać. Największą ich umiejętnością jest – paradoksalnie – to, co najczęściej jest ich problemem w życiu prywatnym: koniecz-

⁹ Podobnie badania prowadzone w 2011 roku przez PARP wykazały, że brakuje istotnych różnic w motywacjach pozytywnych i negatywnych do podjęcia pracy na własny rachunek wśród kobiet i mężczyzn. Potwierdziły to badania PKPP Lewiatan, z których wynika, że założenie własnej firmy nie jest dla kobiet remedium na brak pracy, raczej jest to chęć realizacji własnych pasji, marzeń. Z kolei badania Global Entrepreneurship Monitor (GEM) wykazały, że motywacje podjęcia działalności gospodarczej kobiet skorelowane są z poziomem rozwoju danego regionu (kraju) – w regionach biednych kobiety częściej zakładają firmy z konieczności, w bogatych większą rolę odgrywają motywacje pozytywne (PARP, 2011; *Kobięca przedsiębiorczość...*, 2009; GEM, 2012).

¹⁰ Podobne informacje zawiera *Światowy Raport Amway o przedsiębiorczości 2013*, opracowany we współpracy z Uniwersytetem Technicznym w Monachium i GfK. Wynika z niego, że największą barierą przedsiębiorczości kobiet jest brak środków finansowych oraz strach przed bankructwem. Natomiast badania prowadzone przez PARP w 2011 roku, dotyczące postaw kobiet wobec przedsiębiorczości wykazały, że mniejsza liczba firm prowadzonych przez kobiety nie jest wynikiem ich świadomych wyborów, a raczej silniejszych niż dla mężczyzn barier – np. obyczajowych czy rodzinnych – które napotykać w świecie zewnętrznym. Kobiety decydujące się na prowadzenie własnej firmy zmuszone są pokonywać o wiele więcej ograniczeń niż mężczyźni; są one w dodatku o wiele mocniej zakorzenione w społeczeństwie, dlatego że mają podłoże psychiczne (np. uprzedzenia, stereotypy) (*Biznes po babsku...*, 2014; Kuszstelak, 2011).

ność radzenia sobie z wieloma rzeczami jednocześnie (wychowywanie dzieci, prowadzenie domu, praca). To powoduje, że także w życiu zawodowym są (bo tego nauczyło ich życie) doskonale zorganizowane, sumienne, pracowite, są w stanie się zaangażować bez reszty, zwłaszcza kiedy praca jest ich pasją, w której mogą się samorealizować, spełniać i rozwijać.

Bibliografia

- „Biznes po babsku”. *Kobieca przedsiębiorczość* (2014). <http://dokumentyaplikacyjne.blog.pl/biznes-po-babsku-kobieca-przedsiębiorczosc/> (19.08.2015).
- Borowska, A. (2013). Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce. *Economics and Management*, 3.
- Colligan, V., Schoenfeldt, B. i Swift, A. (2008). *Przedsiębiorczość jest kobietą. Amazonki XXI wieku. Bądź kreatywna i zdobądź to, o czym marzysz*. Gliwice: Helion.
- De Bruin, A., Brush, C.G. i Welter, F. (2006). Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 30(5), <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00137.x>.
- GEM (2011). *GEM 2010 Women's Report*, <http://www.gemconsortium.org/> (03.07.2015).
- GEM (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2012. Women's Report*. Pozyskano z: <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202012%20Womens%20Report.pdf> (19.08.2015).
- Godowska, M. (2011). Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce, *Państwo i Społeczeństwo*, 4.
- Hortoványi, L. (2012). *Entrepreneurial Management*. Budapest: Corvinus University of Budapest.
- Kobieca przedsiębiorczość – badania PKPP Lewiatan* (2009). Pozyskano z: http://konfederacja-lewiatan.pl/aktualnosci/2009/32/kobieca_przedsi281biorczo347263__badania_pkpp_lewiatan (19.08.2015).
- Kusztelak, P. (2011). *Postawy wobec przedsiębiorczości – wyniki eksperymentu ekonomicznego*. Warszawa: PARP, badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/12369.pdf (18.08.2015).
- Lemmon, G. (2012). *Women entrepreneurs, ex ample not exception*, http://www.ted.com/talks/lang/en/gagle_tzmach_lemmon_women_entrepreneurs_example_not_exception.html (05.07.2015).
- Okafar, C., Amalu, R. (2010). Entrepreneurial Motivation, as Determinants of Women Entrepreneurship Challenges. *Petroleum-Gas University of Ploiesti, Bulletin, LXII*, 2.
- Piecuch, T. (2012a). Problematyka podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej przez kobiety na przykładzie województwa podkarpackiego. W: H. Kościelniak (red.), *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Piecuch, T. (2012b). Specyfika przedsiębiorczości kobiet. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty Naukowe*, 116.
- PARP (2011). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*. Warszawa: PARP.
- Rollnik-Sadowska, E. (2010). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*. Warszawa: Difin.

- Szczygieł, E. (2014). *Ocena użyteczności dochodu i jej wpływ na oszczędności gospodarstw domowych*. Warszawa: WNT.
- Szczygieł, E. (2015). *Oblicza ubóstwa i wykluczenia społecznego w wybranych krajach europejskich*. Rzeszów: CWEP.
- Tarnawska, A. (2012). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/15319.pdf (05.07.2015).
- Verheul, I. i Thurik, R. (2001). *Start-up Capital: Does Gender Matter?* Dordrecht: Small Business Economics.
- Winn, J. (2005). Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-005-2602-8>.

Zależność pomiędzy efektywnością sportową a dochodowością na przykładzie klubów piłkarskich w Polsce

Streszczenie

W artykule podjęto próbę analizy zależności między sytuacją finansową klubów piłkarskich a ich wynikami sportowymi na przykładzie polskiej profesjonalnej ligi piłkarskiej Ekstraklasa SA. Dla osiągnięcia tego celu w pierwszej kolejności zebrano dane finansowe (tj. dane zaczerpnięte zostały ze sprawozdań finansowych) piętnastu klubów piłkarskich za lata 2008–2014, a następnie poddano je analizie statystycznej. Dla wykazania w sposób obiektywny istnienia ww. zależności przeprowadzono modelowanie panelowe zmienności efektów sportowych. Jego wyniki nie wskazały na istnienie silnej generalnej zależności pomiędzy sytuacją finansową klubów a miejscem w lidze. Niemniej jednak analiza opisowa danych statystycznych jednoznacznie pokazuje, iż przychody uzyskiwane przez kluby na poziomie znacznie przekraczającym wielkość średnie dla ligi istotnie zwiększają szansę na sukces sportowy.

Słowa kluczowe: ekonomika sportu, finanse klubów piłkarskich, modelowanie panelowe, piłka nożna

The Relationship Between Sport Efficiency and Profitability on the Example of Football Teams in Poland

Summary

The purpose of this paper is to explore the relationship between the financial and sporting performance of clubs competing in the Polish Professional League – Ekstraklasa S.A. In order to achieve this purpose, financial data of 15 clubs for the period 2008–2014 was collected and analyzed. To prove in an objective manner the above mentioned relation, the panel data modelling was conducted. After statistical analysis of the data, the results showed that there is no

* Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Pracownia Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, e-mail: rcieslik@wz.uw.edu.pl.

** Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Pracownia Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, e-mail: RZbyrowski@wz.uw.edu.pl.

strong general relationship between the finances of PPL clubs and their league position. However, descriptive statistics showed that when clubs generating revenues at a level much higher than the average for the league, the possibility of sport success is actually higher

Keywords: sports economics, sports finance, panel data modelling, football

JEL: G00, Z23

Wprowadzenie

Piłka nożna kojarzona jest z dyscypliną sportową wymagającą współpracy zawodników na boisku. Postępująca globalizacja, wolny przepływ kapitału, postęp techniki teleinformatycznej spowodowały jednak, iż futbol stał się czymś więcej. Ludzie zorientowali się, że piłka może nie tylko dostarczać emocji kibicom, ale także przynosić wymierne korzyści i generować zyski. Kluby przestały być tylko organizacjami non profit, stowarzyszeniami pasjonatów piłki nożnej. Obecnie zespoły piłkarskie są elementem wielkich przedsiębiorstw, które poprzeksztalały się w spółki kapitałowe, a akcje części z nich są notowane na światowych giełdach. Nie ulega zatem wątpliwości, że współcześnie piłka nożna stała się biznesem. I tak jak każdy biznes powinna charakteryzować się efektywnością w co najmniej trzech obszarach: powinna zapewnić osiągnięcie przewagi przychodów nad kosztami działalności, zapewnić wygenerowanie większych wpływów niż wydatków oraz pozwolić na osiągnięcie dodatniej, jak najwyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału (Przygoda i Śliwa, 2010). Działalność sportową cechuje jednak pewna specyfika postrzegania efektywności. Sukces takiego przedsięwzięcia należy rozpatrywać w dwóch sferach: finansowej i sportowej. Dodatkowo, w odróżnieniu od przedsiębiorstwa gospodarczego, w działalności sportowej występuje dodatkowa kategoria interesariuszy, bardzo często silnie i emocjonalnie związana z „przedsiębiorstwem”, czyli kibice.

Statystyczny kibic raczej nie zagląda w sprawozdanie finansowe. Interesuje go to, czy klub będzie walczył o mistrzostwo kraju, czy raczej będzie bronił się przed spadkiem z ligi. Z kolei akcjonariusz klubu piłkarskiego jest przede wszystkim zainteresowany jak najwyższą stopą zwrotu z kapitału zainwestowanego. Na tym polu zarząd i menedżerowie powinni kierować klubami tak, aby sprostać oczekiwaniom zarówno kibiców, jak i właścicieli, wychodząc z założenia, że sukces ekonomiczny powinien być pochodną sukcesu sportowego.

Niestety raporty finansowe klubów piłkarskich oraz publikowane przez UEFA raporty na temat kondycji europejskich klubów piłkarskich pokazują,

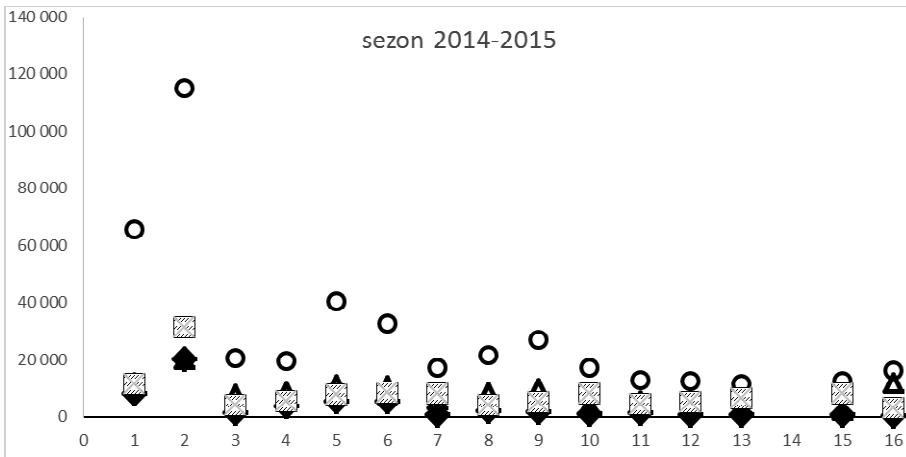
że największe i najbardziej utytułowane kluby bardzo często przynoszą straty. Dla przykładu w roku 2011 kluby z najlepszych lig zawodowych zanotowały 1,7 mld euro zagregowanej straty, podczas gdy w roku 2007 było to tylko 0,6 mld euro. Spośród wszystkich klubów objętych raportem 63% zanotowało stratę operacyjną, 55% stratę netto, a 38% klubów zanotowało ujemny kapitał własny (The European Club Licensing Benchmarking Report, 2011). Z drugiej strony można znaleźć także przykłady klubów, które nie zdobywają pucharów, a mimo to z roku na rok przynoszą coraz większe zyski. Błędne wydaje się zatem jednoznaczne skorelowanie sukcesów ekonomicznych z sukcesem sportowym. Dodatkowo wskazane powyżej informacje pozwalają postawić tezę, iż menedżerowie klubów piłkarskich, pomimo zmiany postrzegania roli klubów już nie jako stowarzyszeń pasjonatów, a przedsiębiorstw gospodarczych, obracających wielkimi kwotami pieniężnymi, sukces sportowy stawiają niejako ponad sukcesem ekonomicznym, często argumentując, że jest on uzależniony od zaangażowania w działalność klubów piłkarskich znacznych zasobów kapitałowych. Stąd też celem niniejszego artykułu jest próba wykazania statystycznie istotnej zależności pomiędzy zasobami klubów piłkarskich a efektywnością sportową na przykładzie polskiej ligi zawodowej Ekstraklasa S.A.

Wstępna analiza danych statystycznych

Podstawowym elementem gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, w tym także klubu piłkarskiego, są osiągane przychody. Ich prognozowana wielkość w sposób zasadniczy kształtuje politykę transferową klubu oraz politykę w zakresie kontraktów i premii dla zawodników. Przychody klubów piłkarskich rozpatruje się głównie w trzech kategoriach, tj. przychodów z transmisji, przychodów z dnia meczowego oraz przychodów ze sponsoringu i reklamy. Ich wielkość jest przy tym zasadniczo uzależniona od rezultatów osiągniętych przez pierwszą drużynę. Przychody generowane w dniu meczu, czyli tzw. *matchday*, to istotna część budżetu klubowego i niewątpliwie wielkość tych przychodów zależy od tego, jak drużyna spisuje się na boisku. Przychody z tytułu sprzedaży praw telewizyjnych również zależą od formy zespołu i jego popularności. Co prawda to organizator rozgrywek zawiera wszelkie kontrakty telewizyjne, ale przychody z tego tytułu są najczęściej redystrybuowane według miejsca drużyny w tabeli i tego, ilu widzów oglądało dane spotkanie. Przychody od sponsorów i ich wysokość w sposób oczywisty są uzależnione od popularności klubu, tego, ilu ludzi deklaruje swoją sympatię

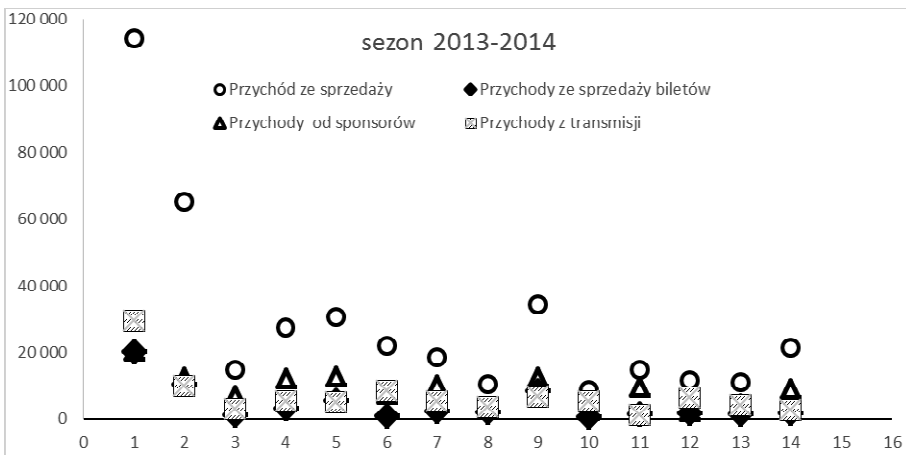
dla niego. Wiadomo, że najwięcej kibiców mają kluby, które osiągają sukcesy na arenie krajowej i międzynarodowej (Cieślak i Stępień, 2013). Naturalnie zatem wydawać by się mogło, iż wzrost przychodów klubów powinien być związany z lepszymi wynikami sportowymi. Analiza danych zaprezentowana na rysunkach 1 i 2 zdaje się potwierdzać powyższą tezę, przy czym twierdzenie to jest prawdziwe jedynie w zakresie dwóch pierwszych miejsc

Rysunek 1. Zestawienie przychodów z miejscem w tabeli w sezonie 2014–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Rysunek 2. Zestawienie przychodów z miejscem w tabeli w sezonie 2013–2014



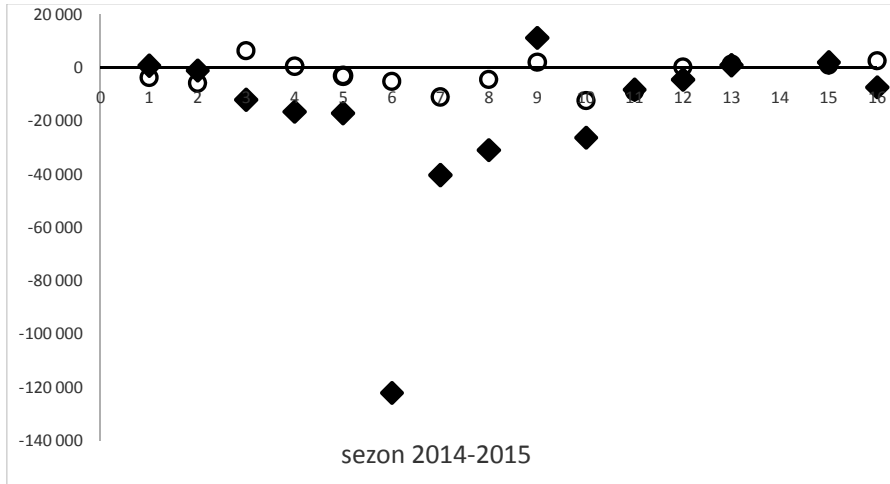
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

w lidze. Zarówno w sezonie 2013/2014, jak i w sezonie 2014/2015 wielkość osiąganych przychodów ze sprzedaży w przypadku dwóch pierwszych drużyn jest znacząco wyższa w porównaniu do pozostałych klubów. Oznacza to, że w warunkach polskich znacznie wyższy poziom uzyskiwanych przychodów niż średnia dla ligi pozwala uzyskać wysokie miejsce w tabeli, gwarantujące grę w pucharach europejskich. Jest to odpowiednio miejsce pierwsze i drugie.

Analizując powyższe dane, można zatem wyprowadzić wniosek, że w latach 2013–2015 wysoki poziom generowanych przychodów był czynnikiem zwiększającym szansę klubu piłkarskiego na osiągnięcie sukcesu sportowego. Analiza tych danych może jednak również sugerować, że to lepsze wyniki sportowe zwiększają bieżącą dochodowość klubów. W tym drugim przypadku słuszność tezy może odnosić się tylko do części osiąganych przychodów. W klubach piłkarskich istotna wielkość uzyskiwanych dochodów jest ustalana i zabezpieczana kontraktami przed rozpoczęciem rozgrywek. Niemniej jednak pewna ich część bez wątpienia może być pochodną bieżącej efektywności sportowej, co w tym kontekście pozwala postawić dodatkowe pytanie, czy efektywność sportowa wiąże się z sukcesem finansowym klubu piłkarskiego. O sukcesie finansowym decyduje bowiem porównanie przychodów z wielkością ponoszonych kosztów. Należy przy tym dążyć do tego, aby ponoszone koszty nie przekraczały wielkości osiąganych przychodów, czyli aby jednostka osiągała zysk. To samo dotyczy klubów piłkarskich, szczególnie tych, które funkcjonują jako spółki kapitałowe i powinny zagwarantować swoim akcjonariuszom zadowalającą stopę zwrotu. Niestety obecnie kluby w Polsce w większości nie przynoszą zysków, a często, notując wieloletnie straty, prezentują ujemne kapitały własne.

Analiza danych zaprezentowanych na rysunkach 2 i 3 pokazuje, że nie ma silnego powiązania pomiędzy miejscem w tabeli a uzyskiwanym wynikiem finansowym. Niezależnie od osiąganego miejsca w tabeli ligowej klub może wykazać zarówno stratę, jak i zysk. Taka sytuacja nie jest zjawiskiem wyjątkowym na tle innych lig europejskich i wydaje się potwierdzać tezę, że dodatnie wyniki finansowe nie są czynnikiem niezbędnym dla osiągania sukcesów sportowych. Niepokojącym wnioskiem wyłaniającym się z prezentowanych danych jest fakt, że zdecydowana większość klubów w ciągu analizowanych lat przyniosła stratę. Jedynie w 10 z 29 analizowanych przypadków okazało się, że kluby prezentowały dodatni wynik finansowy. Amplituda osiąganych wyników mieści się w przedziale od 16 mln zł straty do 37 mln zł zysku. Najwyższy wynik osiągnęła w 2013 roku Legia Warszawa i jest to jak dotąd najlepszy wynik netto, jaki kiedykolwiek osiągnął polski klub.

Rysunek 3. Poziom wyniku netto uzyskiwanego przez polskie kluby w sezonie 2014–2015 w porównaniu do miejsca w tabeli na koniec sezonu



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Rysunek 4. Poziom wyniku netto uzyskiwanego przez polskie kluby w sezonie 2013–2014 w porównaniu do miejsca w tabeli na koniec sezonu



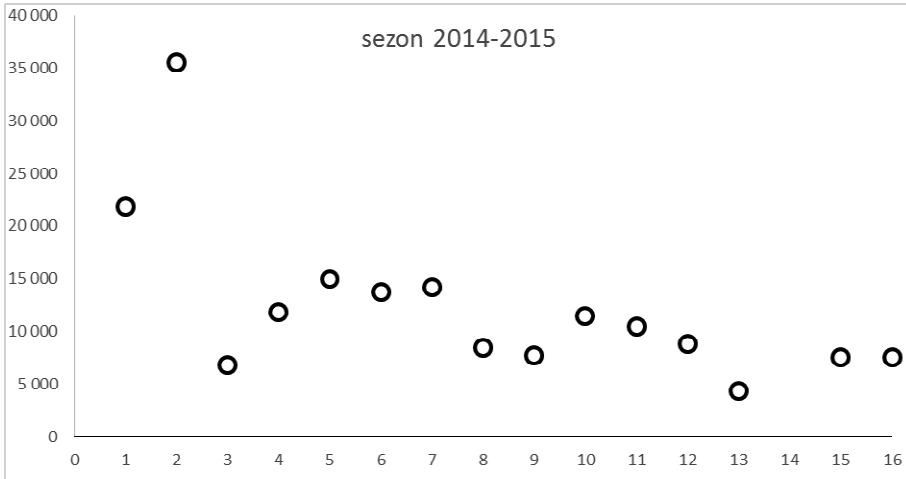
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Ponoszona przez wiele lat i większość klubów strata netto znalazła swoje negatywne odzwierciedlenie w ujemnych kapitałach własnych, które wystąpiły w 72% analizowanych przypadkach. Sytuacja taka, zgodnie z kodeksem spółek handlowych, obliuguje zarząd do niezwłocznego zwołania zgromadzenia wspólników w celu powzięcia uchwały dotyczącej dalszego istnienia spółki, a więc jest czynnikiem zagrażającym kontynuacji działalności. Jak widać w przypadku klubów piłkarskich jest to raczej zjawisko naturalne, a nie nadzwyczajne. Prezentowane na rysunku 2 dane pozwalają wyprowadzić jeszcze jeden wniosek – największe straty wykazują kluby z pierwszej połowy tabeli. Może to oznaczać, że wyższe miejsce w lidze oznacza większe koszty dla klubu (choćby w postaci wypłaconych piłkarzom premii za efekty sportowe), co odbija się negatywnie na prezentowanych wynikach. Z punktu widzenia klubu celowanie w wysokie miejsce w tabeli wiąże się zatem z ponoszeniem większych kosztów i większym ryzykiem niż bezpieczna pozycja w drugiej części tabeli.

Niewątpliwie powodem tak słabej sytuacji klubów nie tylko w Polsce, lecz także w całej Europie, są wysokie koszty działalności, które obejmują koszty wynagrodzeń, koszty transferów, koszty amortyzacji oraz pozostałe koszty, takie jak: koszty poniesione w związku z Dniem Meczowym, koszty marketingowe, administracyjne, wydatki na wynajem obiektów treningowych, a także koszty poniesione na szkolenie młodzieży. Największy udział w kosztach, w każdym klubie, mają koszty wynagrodzeń. Jest to uzasadnione, gdyż sukces drużyny zależy od umiejętności piłkarzy, a im większe umiejętności reprezentuje zawodnik, tym wyższego wynagrodzenia za swoją pracę, czyli grę, oczekuje. Wysokość wynagradzania piłkarzy jest konsekwencją wielu czynników, czasem nie w pełni zależących od klubów. Niemniej jednak stosunek wypłacanych pensji do przychodów ogółem oraz w relacji do efektów sportowych powinien być podstawą ustalonej przez kluby strategii. Jednocześnie ocena przyjętej strategii powinna być prowadzona w ramach analizy porównawczej na tle innych rywali ligowych. Bardzo łatwo wtedy stwierdzić, która drużyna w sposób bardziej efektywny wynagradza swoich zawodników (Kuper i Szymański, 2009). Należy zatem oczekiwać, iż pozycja w lidze powinna być silnie skorelowana z poziomem kosztów wynagrodzeń.

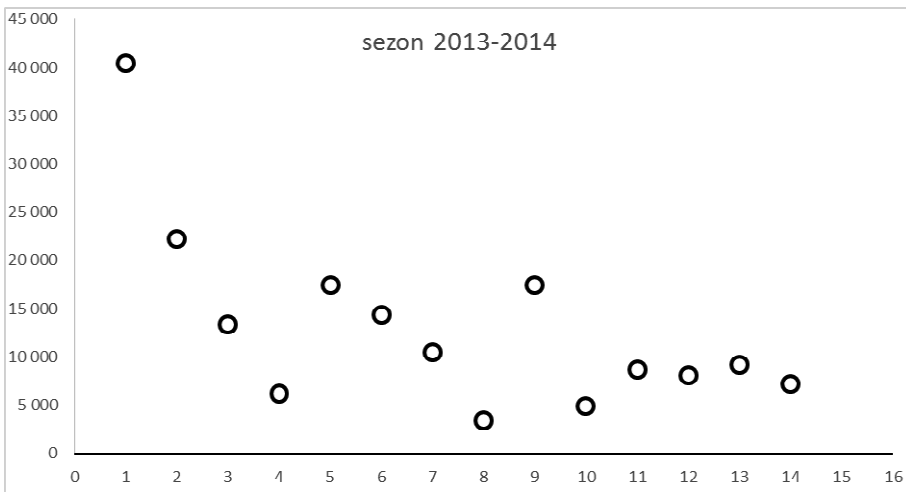
Rysunki 5 i 6, na które składają się dane dotyczące zarówno poziomu wynagrodzeń piłkarzy, jak i wyników sportowych, potwierdzają powyższą tezę wyłącznie dla ścisłej czołówki. Wyraźnie widać, że poziom wynagradzania piłkarzy w klubie pierwszym i drugim, znacznie przewyższa średnią dla całej ligi, zwiększając szanse na sukces sportowy. Drużyny najwyżej wynagradzające swoich piłkarzy uzyskują odpowiednio pierwsze i drugie miejsce w lidze, jednak w pozostałym zakresie próby nie obserwujemy wyraźnego współwy-

Rysunek 5. Koszty wynagrodzeń piłkarzy ponoszone przez polskie kluby w latach 2014–2015 w relacji do miejsca w tabeli na koniec sezonu



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Rysunek 6. Koszty wynagrodzeń piłkarzy ponoszone przez polskie kluby w latach 2013–2014 w relacji do miejsca w tabeli na koniec sezonu



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

stępowania wysokich wynagrodzeń piłkarzy z lepszym miejscem w lidze tj. wynagrodzenia piłkarzy nie są aż tak bardzo zróżnicowane w klubach zajmujących miejsca od trzeciego do ostatniego.

Modelowanie panelowe zmienności efektów sportowych

Analiza danych statystycznych pozwoliła nakreślić jedynie ogólny obraz przychodów, kosztów wynagrodzeń i efektywności sportowej klubów piłkarskich. Należy jednak podkreślić, że wstępne wnioski mogą odnosić się do wąskich przypadków, tj. klubów, których zarówno osiągnane przychody, jak i ponoszone koszty znacznie przewyższają średnią dla ligi. Dla zbadania zależności statystycznych między danymi finansowymi klubów piłkarskich a ich miejscem w lidze zbudowano model ekonometryczny, który pozwolił zweryfikować rozważane związki w sposób obiektywny.

Jednym z najczęściej stosowanych modeli dla danych panelowych jest tzw. model z „efektami ustalonymi” lub „stałymi efektami” (*fixed effects model*). Model z jedną zmienną objaśniającą ma postać (Maddala, 2006):

$$y_{it} = \alpha_i + \beta x_{it} = \varepsilon_{it} \quad \text{dla } i = 1, 2, 3, \dots, N \quad \text{oraz } t = 1, 2, 3, \dots, T$$

gdzie $\varepsilon_{it} \sim IN(0, \sigma^2)$, tj. ε_{it} mają niezależne rozkłady normalne z wartością oczekiwaną równą zero i jednakową wariancją σ^2 . Wówczas parametr α_i określa stałe w czasie efekty specyficzne dla danej jednostki przekrojowej.

Ogólną postać modelu dla k – zmiennych objaśniających wyrazić można za pomocą równania:

$$y_{it} = x'_{it} \beta' + \alpha_i + \varepsilon_{it}$$

gdzie: x'_{it} jest wektorem zawierającym wartości k – zmiennych egzogenicznych w okresie „ t ” dla obiektu „ i ” oraz x'_{it} jest wektorem k -elementowym oraz α_i reprezentuje wszystkie efekty, które wpływają na zróżnicowanie zmiennej endogenicznej w różnych jednostkach przekrojowych. W modelu typu *fixed effects* zróżnicowanie wartości α_i odzwierciedla „przesunięcie” średniego poziomu efektu dla danej jednostki przekrojowej.

W. Greene zapisuje model *fixed effects* w uproszczonej postaci z pominięciem operatora czasu „ t ” dla jednej zmiennej objaśniającej X_i jako (Greene, 2002):

$$y = x\beta + I\alpha + \varepsilon$$

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_N \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_N \end{bmatrix} \beta + \begin{bmatrix} 1 & 0 & \cdots & 0 \\ 0 & 1 & \cdots & 0 \\ & & \ddots & \\ 0 & 0 & \cdots & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \alpha_1 \\ \alpha_2 \\ \vdots \\ \alpha_N \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_N \end{bmatrix} \quad i = 1, 2, 3, \dots, N$$

Parametr β jest wówczas skalarem z uwagi na występowanie w tym uproszczonym przykładzie jednej tylko zmiennej objaśniającej X dla wszystkich N jednostek przekrojowych.

Naturalnie możliwe jest uogólnienie tego zapisu dla większej liczby zmiennych objaśniających, np. „ k ” zmiennych. Wówczas powstanie macierz $X_{(N \times k)}$ oraz wektor $\beta_{(k \times 1)}$ jak przedstawiono poniżej:

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_N \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \cdots & X_{1k} \\ X_{21} & X_{22} & \cdots & X_{2k} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ X_{N1} & X_{N2} & \cdots & X_{Nk} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 1 & 0 & \cdots & 0 \\ 0 & 1 & \cdots & 0 \\ & & \ddots & \\ 0 & 0 & \cdots & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \alpha_1 \\ \alpha_2 \\ \vdots \\ \alpha_N \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_N \end{bmatrix}$$

Alternatywnie model można zapisać w postaci macierzowej dla i -tego obiektu przekrojowego i k -zmiennych z uwzględnieniem wpływu czasu jako:

$$y_i = X_i \beta + \alpha_i e + \varepsilon_i \quad \text{dla } i = 1, 2, 3, \dots, N$$

W tym przypadku poszczególne obserwacje na zmiennych X i Y dla tego samego obiektu w różnych okresach należy przedstawić w jednym wektorze bądź macierzy:

$$y_i = \begin{bmatrix} y_{i1} \\ \vdots \\ y_{iT} \end{bmatrix}_{Tx1}, \quad e = \begin{bmatrix} 1 \\ \vdots \\ 1 \end{bmatrix}_{Tx1}, \quad X_i = \begin{bmatrix} x_{i1}' \\ \vdots \\ x_{iT}' \end{bmatrix}_{Txk}, \quad \beta = \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix}, \quad \varepsilon_i = \begin{bmatrix} \varepsilon_{i1} \\ \vdots \\ \varepsilon_{iT} \end{bmatrix}_{Tx1},$$

$$i = 1, \dots, N \quad t = 1, \dots, T.$$

Dla wielu zmiennych objaśniających elementy wektora X_i będą wektorami x_{it}' o wymiarach $(1 \times k)$. Wektory x_{it}' zawierają więc wartości k zmiennych objaśniających dla i -tego obiektu w okresie $t = 1, 2, 3, \dots, T$:

Badanie empiryczne

Przeprowadzona analiza została oparta na zbiorach danych liczbowych, które obejmują wyniki finansowe i sportowe 15 polskich klubów piłkarskich w latach 2008–2014. W badaniu ekonometrycznym wykorzystano więc dane panelowe złożone z 15 jednostek przekrojowych, których cechy podlegały obserwacji w 7 kolejnych latach. Z uwagi na incydentalne braki w danych, które wynikały z braku udziału niektórych klubów piłkarskich w rozgrywkach danego sezonu baza danych została potraktowana jako niezbilansowana, obejmując łącznie 86 obserwacji. Wartości zmiennych poddane wstępnej ocenie obejmują relatywnie krótki okres 7 lat i przewaga wymiaru przestrzennego badania jest tutaj oczywista. Podkreślić należy, że są to dane roczne, które zostały wygładzone, a więc nie zawierają informacji o krótkookresowej zmienności związanej na przykład z sezonowością.

Efektom przeprowadzonego modelowania jest model panelowy z efektami ustalonymi (*fixed effects*), który opisuje wyniki sportowe polskich klubów piłkarskich rozumiane jako miejsce w lidze. Modelowanie zmienności efektów sportowych jest zadaniem niezwykle trudnym z uwagi na znaczną dozę losowości, która jest nierozłącznie związana ze sportem w każdej postaci. Ponadto należy mieć na uwadze ogromną różnorodność sposobów zarządzania poszczególnymi klubami w Polsce oraz ich specyfikę regionalną. Wstępnej analizie poddano bardzo wiele kategorii finansowych, które są publikowane w ujednolicony sposób w sprawozdaniach finansowych i mogą mieć związek przyczynowo-skutkowy z osiągnięciami sportowymi w danym sezonie rozgrywek. Badania empiryczne wykazały jednak, że zdecydowana większość twardych informacji finansowych rozmija się z tym, co możemy zaobserwować na boisku. Zmienne wykorzystane w ostatecznym modelu to:

ML_{it} – miejsce i -tego klubu piłkarskiego w roku t (zmienna endogeniczna)

PS_{it} – przychody ze sprzedaży i -tego klubu piłkarskiego w roku t (zmienna egzogeniczna)

Kluby piłkarskie, które zostały uwzględnione w badaniu: Crakovia Kraków (CVK), GKS Bełchatów (GKSB), Jagiellona Białystok (JB), Korona Kielce (KK), Górnik Zabrze (GZ), Lech Poznań (LP), Lechia Gdańsk (LG), Legia Warszawa (LW), Podbeskidzie Bielsko-Biała (PBB), Piast Gliwice (PG), Pogoń Szczecin (PSZ), Ruch Chorzów (RCH), Śląsk Wrocław (SWR), Wisła Kraków (WKR), Zawisza Bydgoszcz (ZBYD).

Jak widać, oszacowana zależność statystyczna nie odznacza się wygórowanym dopasowaniem do danych empirycznych (tabela 1). Wydaje się to

Tabela 1. Model opisujący miejsce w lidze klubów piłkarskich w Polsce

Dependent Variable: ML?
 Method: Pooled Least Squares
 Date: 07/10/15 Time: 19:30
 Sample(adjusted): 2009 2014
 Included observations: 6 after adjusting endpoints
 Total panel (unbalanced) observations 67

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ML?(-1)	-0.278716	0.139155	-2.002916	0.0506
LOG(PS?)	-1.202746	0.635162	-1.893606	0.0641
Fixed Effects				
_CVK--C	28.66286			
_GKSB--C	25.59439			
_JB--C	22.49117			
_KK--C	24.57600			
_GZ--C	20.20149			
_LP--C	16.54922			
_LG--C	23.03059			
_LW--C	16.33421			
_PBB--C	26.77509			
_PG--C	25.54112			
_PSZ--C	22.06119			
_RCH--C	21.04653			
_SWR--C	18.28253			
_WKR--C	18.42465			
_ZBYD--C	28.58096			
R-squared	0.638773	Mean dependent var	7.328358	
Adjusted R-squared	0.523181	S.D. dependent var	4.493726	
S.E. of regression	3.103013	Sum squared resid	481.4344	
F-statistic	88.41722	Durbin-Watson stat	2.262426	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Źródło: opracowanie własne w programie Eviews.

zupełnie naturalne z uwagi na obszar poddany analizie, który mocno odbiega od schematów spotykanych w badaniach ekonomicznych. Należy spodziewać się, że znaczna część zmienności wyników sportowych (ML) kształtowana jest w praktyce przez losowe zakłócenia oraz czynniki jakościowe, które nie zostały uwzględnione w badaniu. Zmienne objaśniające model, tzn. „przychody ze sprzedaży (PS)” oraz „miejsce zajmowane w lidze (ML) w poprzednim roku” można uznać za istotne statystycznie na podstawie testu t-Studenta przy empirycznym poziomie istotności około 6%. Sugeruje to możliwe odstępstwa od przedstawionej ogólnej zależności statystycznej w praktyce empirycznej.

Zapis formalny modelu przedstawia się w postaci równań:

$$ML_CVK_t = 28.663 - 0.279*ML_CVK_{t-1} - 1.203*LOG(PS_CVK_t)$$

$$ML_GKSB_t = 25.594 - 0.279*ML_GKSB_{t-1} - 1.203*LOG(PS_GKSB_t)$$

$$ML_JB_t = 22.491 - 0.279*ML_JB_{t-1} - 1.203*LOG(PS_JB_t)$$

$$ML_KK_t = 24.576 - 0.279*ML_KK_{t-1} - 1.203*LOG(PS_KK_t)$$

$$ML_GZ_t = 20.201 - 0.279*ML_GZ_{t-1} - 1.203*LOG(PS_GZ_t)$$

$$ML_LP_t = 16.549 - 0.279*ML_LP_{t-1} - 1.203*LOG(PS_LP_t)$$

$$ML_LG_t = 23.031 - 0.279*ML_LG_{t-1} - 1.203*LOG(PS_LG_t)$$

$$ML_LW_t = 16.334 - 0.279*ML_LW_{t-1} - 1.203*LOG(PS_LW_t)$$

$$ML_PBB_t = 26.775 - 0.279*ML_PBB_{t-1} - 1.203*LOG(PS_PBB_t)$$

$$ML_PG_t = 25.541 - 0.279*ML_PG_{t-1} - 1.203*LOG(PS_PG_t)$$

$$ML_PSZ_t = 22.061 - 0.279*ML_PSZ_{t-1} - 1.203*LOG(PS_PSZ_t)$$

$$ML_RCH_t = 21.047 - 0.279*ML_RCH_{t-1} - 1.203*LOG(PS_RCH_t)$$

$$ML_SWR_t = 18.283 - 0.279*ML_SWR_{t-1} - 1.203*LOG(PS_SWR_t)$$

$$ML_WKR_t = 18.425 - 0.279*ML_WKR_{t-1} - 1.203*LOG(PS_WKR_t)$$

$$ML_ZBYD_t = 28.581 - 0.279*ML_ZBYD_{t-1} - 1.203*LOG(PS_ZBYD_t)$$

Model panelowy z efektami ustalonymi (*fixed effects*) pozwolił w pewnym stopniu uwzględnić różnice w specyfice poszczególnych klubów piłkarskich w Polsce. Ocena merytoryczna parametrów przy zmiennych egzogenicznych pozwala sformułować dość zaskakujące wnioski. Można zauważyć, że w powszechnym ujęciu, jeśli dany klub lepiej sobie radził w poprzednim sezonie na boisku, to niestety ma to średnio negatywny wpływ na jego osiągnięcia, tj. miejsce w lidze ML w roku bieżącym (parametr -0.279). Ponadto,

jeśli przychody ze sprzedaży PS rosną w danym roku, to są przeciętnie połączone z gorszym miejscem na liście rankingowej w lidze (parametr – 1.203) lub odwrotnie, jeśli przychody ze sprzedaży PS maleją, to prawdopodobnie klub zajmuje lepsze miejsce w lidze.

Należy mieć świadomość, że wskazane zależności występują z błędem statystycznym, więc w praktyce możliwe są odstępstwa od zanotowanych reguł. Wyniki sportowe klubów piłkarskich podlegają, i zawsze będą podlegać, dość dużej przypadkowości, której nie da się opisać za pomocą sztywnych reguł ekonomicznych. Abstrahując od kwestii przypadkowości wyników, które są związane ze sportową rywalizacją, przeprowadzona analiza empiryczna ujawnia pewną nieefektywność przełożenia potencjału klubów piłkarskich w Polsce na ich osiągnięcia sportowe.

Zakończenie

Treści zawarte w niniejszym opracowaniu stanowią wstęp do szerszych rozważań w zakresie ekonomiki sportu, szczególnie zaś strategii rozwoju klubów piłkarskich, łączącej sukces sportowy z wynikami finansowymi. Wstępna analiza statystyczna przeprowadzona na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych wykazała, iż w warunkach polskich wysoka dochodowość, rozumiana jako poziom uzyskiwanych przychodów znacznie przekraczających wartości średnie dla ligi, jest czynnikiem wyraźnie zwiększającym szansę osiągnięcia sukcesu sportowego. Niestety rezultaty te w kontekście rywalizacji w ramach rozgrywek europejskich, tj. ligi mistrzów oraz ligi europejskiej, nie są dla naszych klubów zbyt optymistyczne. Dla przykładu warto podać, że Manchester United, klub którego logo jest rozpoznawane na całym świecie, osiągnął w 2013 roku przychód na poziomie 363 mln GBP, podczas gdy najbogatszy polski klub, Legia Warszawa, osiągnął przychód jedynie w wysokości 112 mln PLN, czyli blisko dwudziestokrotnie mniej. Oznacza to, że sukces polskiej drużyny na arenie międzynarodowej jest raczej wątpliwy. Niemniej jednak zasadnicza część przeprowadzonego badania empirycznego, oparta na modelowaniu zmienności efektów sportowych, wykazała, że zdecydowana większość informacji finansowych, zawartych w sprawozdaniach, w warunkach polskich wydaje się niezwiązana z rezultatami w lidze. W futbolu to piłkarze w głównej mierze decydują o sukcesie sportowym klubu. Wydatki przeznaczane na zakup piłkarzy, sięgające w przypadku największych klubów nawet setek milionów euro, są obciążone ogromnym ryzykiem. Nie ma pewności, czy zawodnik w nowej

drużynie będzie spisywał się tak samo dobrze, ponieważ na jego grę mogą wpłynąć: odmienne metody treningowe, zbyt duża konkurencja w zespole, inna taktyka zespołu, okres aklimatyzacji w nowym otoczeniu czy stosunki z pozostałymi partnerami z drużyny i trenerem. W czasie meczu lub treningu zawodnik jest stale narażony na ryzyko odniesienia kontuzji. W konkretnym meczu liczy się także dyspozycja dnia. Ostateczny rezultat może być zatem dziełem przypadku, której nie da się opisać za pomocą sztywnych reguł ekonomicznych.

Bibliografia

- Bella, A., Brooks, C. i Markhama, T. (2013). The performance of football club managers: skill or luck? *Economics & Finance Research: An Open Access Journal*, 1(1), 19–30.
- Cieślak, R. i Stępień, K. (2013). Kluczowe czynniki ryzyka w działalności klubów piłkarskich. W: J. Rak i J. Turyna (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczej: Ryzyko w rachunkowości i zarządzaniu finansami* (t. 1, s. 582–601). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dimitropoulos, P. (2010). The Financial Performance of the Greek Football Clubs. *Sport Management International Journal*, 6(1).
- Dimitropoulos, P. (2009). Analyzing the profitability of the Greek football clubs: Implications for financial decision making. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 159–169.
- García-Sánchez, I.M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15(1), 21–45.
- Greene, W.H. (2002). *Econometric analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kulikova, L.I. i Goshunova A.V. (2014). Efficiency measurement of professional football clubs: a non-parametric approach. *Life Sci J*, 11, 117–122.
- Kuper, S. i Szymański, S. (2009). *Soccernomics*. New York: National Books.
- Maddala, G.S. (2006). *Ekonometria*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morrow, S. (2014). *Financial fair play – implications for football club financial reporting*. ISAC (The Institute of Chartered Accountants of Scotland).
- Peeters, T. i Szymanski, S. (2014). *Financial fair play in European football*, 29(78).
- Przygoda, M. i Śliwa, J. (2010). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa wielozakładowego w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- UEFA (2011). *The European Club Licensing Benchmarking Report*. Switzerland: UEFA.
- Wilson, R., Plumley D. i Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19–36.

MAŁGORZATA KURLETO*

Wykorzystanie komercyjnych modeli procesowych przedsiębiorstw w tworzeniu zintegrowanych modeli przedsiębiorstwa społecznego opartych na holistycznych koncepcjach

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu, eksponującym rolę modeli procesowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw komercyjnych, autorka ma na celu zwrócenie uwagi na możliwości ich wykorzystywania dla zintegrowanego modelu przedsiębiorstwa społecznego. W analizie pokazano możliwości stosowania wybranych modeli procesowych przedsiębiorstw (np. zintegrowany model przedsiębiorczości, oparty na powiązaniach między wejściami a wyjściami przedsiębiorstw, model interaktywny czy też model 4 E) dla funkcjonujących form przedsiębiorstw społecznych, takich jak spółdzielnie socjalne czy przedsiębiorstwa, podejmujących się usług użyteczności publicznej lub innych typów przedsięwzięć hybrydowych łączących działalność gospodarczą z wypełnianiem misji społecznej. Autorka skoncentrowała się na procesowych uwarunkowaniach zarządzania strategicznego przedsiębiorstw społecznych, w tym szczególnie na takim modelu działania tych podmiotów, który można rozważać jako proces realizacji transakcji między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Słowa kluczowe: modele procesowe przedsiębiorstw komercyjnych, przedsiębiorstwa społeczne

Applying Business Process Modelling in Integrated and Based on an Holistic Approach Models of Social Enterprise

Abstract

This paper exposing the role of process models in the functioning of commercial enterprises is trying to draw attention to the possibility of their use for the integrated model of social enterprise.

* Uniwersytet Jagielloński, Katedra Zarządzania w Turystyce, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: m.kurletu@uj.edu.pl.

The analysis shows the possibility of using selected business process models (integrated business model which is based on the relationship between inputs and outputs businesses, interactive model or a model 4 E) for functioning forms of social enterprises such as social cooperatives or enterprises undertaking public services and other types of hybrid projects (which link business with a social mission fulfillment). The paper is trying to focus on process determinants of strategic management of social enterprise and especially on the model of these entities, which can be considered as a process of transactions between the business and the environment.

Keywords: process models of commercial enterprises, social enterprise

JEL: C12, L26

Wstęp

Podjęcie procesowe jest obecnie uważane za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami (Nowosielski, 2009, s. 10). Budowanie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa musi mieć mocną podstawę w teorii, kumulującej wiedzę zarówno w tworzonych modelach biznesowych (opierających się na zarządzaniu strategicznym), jak i modelach procesowych (mających oparcie w podejściu procesowym do zarządzania). Spostrzeżenie, o którym mowa, odnosi się zarówno do przedsiębiorczości komercyjnej, jak i do przedsiębiorczości społecznej, która w ostatnim piętnastoleciu rozwija się we wszystkich demokratycznych systemach państwowych świata, w tym w państwach Unii Europejskiej. W dotychczasowych analizach odnoszących się do wykorzystywania modeli przedsiębiorstw komercyjnych (nastawionych na zysk) dla przedsiębiorstw społecznych najwięcej uwagi poświęcano modelom biznesowym. Niniejsza praca ma na celu zwrócenie uwagi na fakt, że również modele procesowe mogą i powinny być wykorzystywane dla przedsiębiorstw społecznych. Opracowanie jest częścią szerszej analizy przygotowywanej przez autorkę, dotyczącej polskiego modelu przedsiębiorstwa społecznego.

Większość autorów wyraźnie podkreśla procesowy charakter przedsiębiorczości (Stevenson i Jarillo-Mossi, 1990; Morris, Lewis i Sexton, 1994). Proces przedsiębiorczy służy powstaniu nowych wartości (w tym też społecznych) będących wynikiem wykorzystania szansy i sposobności (w tym dla spełnienia misji społecznej). Niniejsze opracowanie dotyczy tylko najistotniejszych konsekwencji wynikających z podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Podejście procesowe jest podejściem dynamicznym do zarządzania. Rozwój podejścia można obserwować w analizie systemowej (Wawak, 2004). Koncepcja ta była badana m.in. przez Bień-

kowskiego, Maire'a, Trzcienieckiego, Stabryłę i Martyniaka (Wawak, 2004). W niniejszej pracy autorka skupia się przede wszystkim na omówieniu możliwości adaptacji modeli procesowych przedsiębiorstw komercyjnych dla przedsiębiorstw społecznych. Adaptacja modeli przedstawiających wyodrębnione procesy przedsiębiorstwa komercyjnego dla przedsiębiorstwa społecznego jest szczególnie trudna z uwagi na jego: dynamikę, holistyczność, wyjątkowość, zmienność, zależność od wielu zmiennych i dużą wrażliwość na zmiany wartości. Niniejsze opracowanie dotyczy szczególnie analizy możliwości wykorzystania orientacji procesowej przedsiębiorstw komercyjnych dla zintegrowanego modelu holistycznego przedsiębiorstwa społecznego. Autorka stara się także nie pomijać szukania szansy adaptacji dla przedsiębiorstwa społecznego innowacyjnego podejścia zawartego w koncepcjach przedsiębiorczości organizacyjnej (inaczej – korporacyjnej).

Proces przedsiębiorczości społecznej

Proces przedsiębiorczy jest procesem konceptualizacji działania. Rozpoczyna się od identyfikacji idei i przebiega poprzez fazę identyfikacji, rozwoju i oceny oraz wdrożenia lub odrzucenia sposobności (Kurczewska, 2013).

T. Kraśnicka (2002) prezentuje następujące etapy procesu przedsiębiorczości:

- zidentyfikowanie okazji,
- opracowanie koncepcji wykorzystania okazji,
- gromadzenie zasobów rzeczowych i ludzkich,
- normalizacja przedsięwzięcia,
- realizacja tego przedsięwzięcia.

W procesie przedsiębiorczości pozyskiwanie zasobów decyduje na starcie o rozwoju i wzroście. Jak zauważył Scott Shane (2003), uzyskanie wystarczającego kapitału jest istotne, ponieważ daje szansę dla nowego przedsięwzięcia, aby mogło ono przetrwać, rozwijać się i stać się rentowne. Przedsiębiorczość społeczna łączy lukę pomiędzy biznesem i działaniami objętymi znamionami pomocowości społecznej (Kawa i in., 2008; Bednarczyk i Kurleto, 2013).

Według J. Mair i I. Marti (2006) proces przedsiębiorczości społecznej obejmuje innowacyjne wykorzystanie i łączenie zasobów umożliwiających przemiany społeczne lub realizację potrzeb społecznych. Przedsiębiorczość społeczna to proces rozpoznawania i realizacji pomysłowej możliwości tworzenia wartości społecznej. Pierwszy etap procesu przedsiębiorczości spo-

łecznej to znalezienie szansy na realizację misji społecznej. Drugi etap to proces tworzenia struktury organizacyjnej w drodze negocjacji i komunikacji. Zdaniem J. Weerawardena, S. Morta i K. Carnegie'a (2003) często przedsiębiorcy społeczni w pierwszej fazie działalności, w kontekście względnego ubóstwa zasobów organizacji starają się zintegrować szanse i zasoby (materialne, ludzkie) w spójny model przedsiębiorczości społecznej. Skupiają się na tworzeniu kapitału społecznego i rozpowszechnianiu wartości społecznej objętej misją. Aby generować wartość społeczną, przedsiębiorstwo społeczne musi najpierw generować wartość handlową – towary lub usługi, które można sprzedać na rynku. Tak więc w działalności przedsiębiorstwa społecznego główny cel społeczny jest uzależniony od skutecznego osiągnięcia celu biznesowego. Wykorzystanie wiedzy o podejściu procesowym przedsiębiorstw komercyjnych dla przedsiębiorstw społecznych można najlepiej, jak się wydaje, zobrazować poprzez ukazanie możliwości adaptacji ich modeli.

Modele są głównym nośnikiem wiedzy naukowej (Hartmann i Frigg, 2012). Ich budowa odgrywa kluczową rolę jako narzędzie analityczne do teoretyzowania, co odzwierciedla ich praktyczne zalety, ponieważ są one bardziej widoczne i dzięki nim można idealnie i szybko uchwycić istotę zachodzących zjawisk.

Rodzaje modeli procesowych w kontekście możliwości ich wykorzystania dla przedsiębiorstw społecznych

Modelowanie przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym oznacza tworzenie, kreowanie nowych przedsięwzięć w toku procesu. U podstaw ujęcia procesowego leży proces rozumiany jako np.: ciągłe i regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzący do osiągnięcia pewnego rezultatu, działania lub serii operacji (Fudaliński i in., 2002).

Głównymi elementami procesu przedsiębiorczego są szansa, zasoby oraz zespół. Przedsiębiorca w pierwszej kolejności musi rozpoznać na rynku szansę. Szansa stanowi podstawę całego procesu.

Proces jest podstawowym i najważniejszym przejawem działania przedsiębiorstwa (Szeptuch, 2013). Modele procesowe, o charakterze wielowymiarowym, traktują przedsiębiorczość jako proces uzależniony od wielu czynników indywidualnych, organizacyjnych i zewnętrznych (politycznych, ekonomicznych i społecznych).

Przedsiębiorstwa społeczne powstają z transformacji organizacji społecznych bądź na bazie realizacji programów społecznych. Modele funkcjonowania przynoszących sukces przedsiębiorstw społecznych są zaprojektowane zgodnie z ich finansowym i społecznym celem, misją, dynamiką rynku, potrzebami klienta i możliwościami otoczenia prawnego.

Znalezienie odpowiedniej usługi zaspokajającej oczekiwania i potrzeby klientów/beneficjentów stanowi niezbędny element do wykorzystania zaistniałej szansy. Przedsiębiorczość społeczną rozpatrywać można z perspektywy aktywnego wyszukiwania i wykorzystywania szans, które pozwolą rozwiązywać społeczne problemy. Głównym inicjatorem wszelkich działań jest wrażliwy, a zarazem pełny pasji przedsiębiorca społeczny. Ten rodzaj przedsiębiorczości można rozpatrywać w dwóch aspektach. Po pierwsze, jako zjawisko związane z działalnością innowacyjną w organizacjach typu non profit. Po drugie, jako przedsięwzięcia biznesowe, mające na celu realizację określonych zadań społecznych, z których część zysku przekazywana jest na cele społeczne (Glinka i Gudkova, 2011).

Przed przedstawieniem procesowych modeli odnoszących się do przedsiębiorczości społecznej należy, jak się wydaje, przybliżyć problematykę modeli przedsiębiorczości tradycyjnej. Badanie 31 modeli przeprowadzili W.P. Moroz i K. Hindle (2011). Z analizy A. Kurczewskiej wynika, że do najbardziej przejrzystych, a zarazem oryginalnych modeli, które można adoptować dla przedsiębiorstw społecznych z pewnością można zaliczyć: model Shane'a, model Ardichviliego, Cardozego i Raya, model Bhave'a, oraz model Sarasvathy'a (Kurczewska 2012, s. 45–59).

W niniejszym opracowaniu autorka analizuje możliwości adaptacji modeli procesu przedsiębiorczego opartych na koncepcji sposobności (Kurczewska, 2012), a także bierze pod uwagę inne modele, stworzone przez polskich autorów, w tym przede wszystkim: model Antosiewicza i model 4E Bartnickiego (Kraśnicka, 2002).

W analizowanych modelach procesu przedsiębiorczego opartych na koncepcji sposobności warto na wstępie, jak się wydaje, zwrócić uwagę na Model Shane'a, w kontekście możliwości zastosowania go w obszarze przedsiębiorczości społecznej (Shane, 2003).

Dla autora tego modelu proces przedsiębiorczy rozpoczyna się od identyfikacji sposobności przedsiębiorczych, czyli sytuacji, w których zasoby wykorzystywane są w taki sposób, by przynosiły zysk (Kurczewska, 2012). Element identyfikacji sposobności ma także zasadnicze znaczenie w przedsiębiorczości społecznej, zwłaszcza jeśli potraktuje się sposobność szeroko, nie tylko jako zasoby materialne, finansowe, ludzkie, ale także jako możli-

wości wynikające z analizy sprzyjającego otoczenia, szczególnie w obszarze regulacji prawnych. Według Shane'a czujne i gotowe do działań jednostki w społeczeństwie, czyli przedsiębiorcy, odkrywają sposobności i je rozwijają (Kurczewska, 2012). Także w działaniu przedsiębiorstwa społecznego zasadnicze znaczenie najczęściej ma jednostka – przedsiębiorca społeczny – który stara się pozyskać zasoby, organizować je oraz rozwijać strategie jak najlepszego wykorzystania sposobności (Kurleto, 2013). Tak więc w procesie przedsiębiorczości zarówno komercyjnej, jak i społecznej ważną rolę i wpływ na rozwój oraz sukces przedsięwzięcia odgrywają charakterystyczne cechy jednostki zaangażowanej w proces przedsiębiorczy (czynniki psychologiczne i demograficzne) oraz otoczenie, w którym działa (makrootoczenie instytucjonalne). Przedsiębiorczość jest procesem ukierunkowanym i przebiegającym w określonym porządku, jednak niekoniecznie o charakterze liniowym (Kurczewska, 2012). Można więc dokonywać adaptacji modelu Shane'a dla przedsiębiorstwa społecznego, przyjmując jego propozycję kolejności procesu przedsiębiorczości: rozpoczynając od istnienia sposobności, poprzez ich odkrycie, decyzję o ich wykorzystaniu, zdobycie środków, obranie strategii przedsiębiorczej, przejście przez proces organizacyjny, aż do uzyskania pożądanego wyniku (Shane, 2003).

Model Ardichviliego, Cardozyego i Raya, choć podobnie jak model Shane'a uważany jest za statyczny, to z punktu widzenia Kurczewskiej (2012, s. 53–54) jest dynamiczny, ponieważ opiera się na założeniu o zmianie jako czynnika uruchomienia procesu przedsiębiorczego (Ardichvili i in., 2003). Rozpoznanie sposobności zależy od jednostki (zarówno od jej cechy osobowościowych, jak i posiadanej wcześniej wiedzy, na którą z kolei wpływają sieci społeczne). Shane poddał pod dyskusję charakterystyki indywidualne wpływające na sposób identyfikowania i wdrażania sposobności. Charakterystyki te najprościej można podzielić na psychologiczne (a wśród nich: poziom motywacji, percepcja, sposób oceny) i demograficzne (edukacja, doświadczenie zawodowe, wiek, pozycja społeczna). Decyzja o wdrażaniu sposobności zależy także od postrzeganych przez jednostkę korzyści z niej płynących – ludzie są skłonni więcej zaryzykować, mając nadzieję na przyszłe zyski.

W modelu Bhave'a, zaliczanym do modeli cyklicznych, wyznaczony jest punkt wyjściowy – rozpoznanie sposobności, która staje się jednym z elementów procesu przedsiębiorczego, służącym do wyodrębnienia pomysłu biznesowego, któremu towarzyszą kolejne etapy. M.P. Bhave opisuje ten proces jako fizyczny, iteracyjny, nieliniowy, konceptualny i oparty na informacji zwrotnej. W interpretacji Bhave'a sposobność jest pomysłem (idea)

prowadzącym do koncepcji biznesowej. Proces przedsiębiorczy ma charakter fazowy (Bhave, 1994).

Model wykreowany przez Saras D. Sarasvathy opiera się na koncepcji *effectuation* – dokonywania, czyli praktycznego wykorzystania – rozumianego jako sposób myślenia, który służy przedsiębiorcom w procesach identyfikacji szans i tworzeniu nowego przedsięwzięcia (Sarasvathy, 2008). W omawianym modelu pierwsze pytania dotyczą jednostki (kim jestem? kogo znam? i kto mnie zna?) i związanych z tą jednostką zasobów. W czasie procesu przedsiębiorczego działania jednostki pozwalają odpowiedzieć na następne pytania, takie jak: „Co może działać jednostka w interakcji z innymi ludźmi?” i „Jak może wykorzystać interakcje z innymi ludźmi dla praktycznego wykorzystania sposobności i osiągnięcia zamierzonych celów?”. Chociaż interpretacja przyczynowości Sarasvathy jest krytykowana jako leżąca w sprzeczności z powszechnie przyjmowanym czwórpodziałem przyczynowości dokonanej przez Arystotelesa, to samo stawianie pytań: „Kim jestem?”, „Kto mnie zna?” i „Kogo znam?” i działanie procesowe w interakcji z innymi ludźmi dla osiągnięcia zamierzonego celu wydają się praktycznie bardzo interesujące w kontekście osiągania swoich celów przez przedsiębiorstwa społeczne.

W poszukiwaniu podstaw teoretycznych przedsiębiorczości społecznej użyteczne mogą być w szczególności koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej (inaczej – korporacyjnej). Przedsiębiorczość korporacyjna postrzegana jest najczęściej jako proces, poprzez który uczestnicy przedsiębiorstwa (w pojedynkę lub zespołowo) tworzą jego nowe formy lub inicjują odnowę czy też innowacje w istniejących ramach (Lichtarski, 2001).

Przedsiębiorczość korporacyjną przypisuje się osobie lub grupie osób. Przypisywanie tej przedsiębiorczości osobom działającym niezależnie od istniejących już organizacji (przedsiębiorstw) określa się jako przedsiębiorczość niezależną. Dotyczy ona tworzenia nowych przedsiębiorstw (Kellermanns i in., 2012).

Koncepcja procesu przedsiębiorczości w ujęciu modelowym bazuje na spostrzeganiu i wykorzystaniu szans przedsiębiorczych (Chodyński, 2008), które nazywane są też sposobnościami (Kurczewska, 2012) lub zdarzeniami stymulującymi (Kraśnicka, 2002).

W procesie przedsiębiorczym szanse są identyfikowane, koncepcja dopracowywana i oceniana, a niezbędne zasoby – nabywane i wdrażane. Efektem tego procesu mogą być: funkcjonujące przedsięwzięcie (firmy), tworzenie wartości, nowe produkty, usługi, procesy, zyski i osobiste korzyści, zatrudnienie, aktywa oraz wzrost dochodu, ale także niepowodzenie lub strata.

Przenosząc orientację procesową na grunt przedsiębiorczości społecznej, należy zaznaczyć w zintegrowanym modelu przedsiębiorstwa społecznego szereg czynników wpływających na proces przedsiębiorczy. Aktywność przedsiębiorcza jest uzależniona od czynników nie tylko wewnętrznych, lecz także zewnętrznych (czynniki polityczne, regulacje prawne, uwarunkowania kulturowe). Liczne bariery, które występują w funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych, powinny zostać uwzględnione w modelu, gdyż każdorazowa ich konfiguracja z jednej strony ma zdolność do ich przezwyciężania, z drugiej zaś będzie wpływała na wystąpienie końcowych rezultatów (porażka albo sukces).

Przechodząc do analizy modeli polskich autorów, można dostrzec potencjał przydatności dla przedsiębiorstwa społecznego w modelu Antoszkiewicza. Model ten jest oparty na wydzieleniu wejścia, procesu wspomagania przedsiębiorczości i wyjścia (Antoszkiewicz, 2002). Cytowany twórca modelu dostrzega czołową rolę przedsiębiorczości, na którą ma oddziaływanie wiedza z zakresu możliwości formalnych, organizacyjnych, technicznych i socjopsychologicznych.

Przedsiębiorczość w modelu Antoszkiewicza przychodzi z pomysłem (obejmującym: inspiracje, wizje, kreatywność, skłonność do ryzyka i auto-konsulting), który spełnia się w działaniu (obejmującym ryzyko, umiejętności i doświadczenie, wykonawstwo, zespołowość i orientację na wynik). Według cytowanego autora przedsiębiorczość energetyzuje się poprzez wiarę w sukces, witalność, przywództwo, automotywację, co uwidacznia się w wyniku uzyskanym w etapie wyjścia (Antoszkiewicz, 2002).

Mając na uwadze model Antoszkiewicza, należy zauważyć, że przedsiębiorczość społeczna może być traktowana jako proces będący efektem szczególnych interakcji pomiędzy czynnikami organizacyjnymi, atrybutami ludzi i pewnego rodzaju zdarzeń, o charakterze stymulującym. Rolę tego typu zdarzeń – swoistych katalizatorów – procesu przedsiębiorczego mogą odgrywać czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne (Kraśnicka, 2002).

Kolejnym modelem, którego nie można pominąć w dokonywanej analizie ze względu na możliwości jego implementowania dla przedsiębiorczości społecznej, jest model 4E Bartnickiego. Według cytowanego autora jego model 4E obejmuje 4 elementy: enterprise (przedsiębiorstwo) entrepreneurship, (przedsiębiorczość) environment (środowisko) i effectiveness (efektywność) (Bartnicki, 2002). Wyróżnienie elementów – 4E – w przedsiębiorstwach społecznych ukierunkowanych na spełnianie misji społecznej przedsiębiorstwa społecznego i jego zasobów wydaje się zasadne. Wybór przedsiębiorczego zarządzania wpływa na otoczenie (bliższe i dalsze), a w procesie przedsię-

biorczym (od momentu pojawienia się szansy na spełnienie misji społecznej do jej spełnienia) liczą się stwarzanie (albo rozpoznawanie) okazji oraz ich skuteczna realizacja w czasie (Bratnicki, 2002).

Komercyjne modele procesowe a zintegrowany model holistyczny przedsiębiorstwa społecznego

Prezentację zintegrowanych modeli przedsiębiorstw można, jak się wydaje, rozpocząć od modelu Morrisa, Lewisa i Sextona, charakteryzującego się uniwersalnością. Wymienieni autorzy, podejmując próbę zintegrowania różnych podejść do przedsiębiorczości, zaproponowali zintegrowany model przedsiębiorczości w ujęciu procesowym, oparty na powiązaniach między wejściami a wyjściami tego procesu (Morris i in., 1994).

Model ten zawiera trzy elementy:

- wejście, obejmujące kluczowe czynniki przedsiębiorczość (Wronka, 2013),
- sam proces przedsiębiorczy, obejmujący identyfikację szans, opracowanie i doprecyzowanie koncepcji, pozyskanie zasobów i implementację,
- wyjście (działanie przedsiębiorstwa tworzenie wartości, nowe produkty i usługi, efekt finansowy, zatrudnienie, aktywa, ale dopuszcza też niepowodzenie) (Bednarczyk, 2010).

Analizując zintegrowany model przedsiębiorczości społecznej, należy zacząć od szansy na przedsięwzięcie, na które wpływają otoczenie dalsze (polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne), otoczenie bliższe (zasady finansowania, poziom konkurencji i inne czynniki specyficzne), a także czynniki charakteryzujące zarządzanie (orientacja strategiczna, systemy motywacji, orientacja na wzrost i rozwój, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna) i czynniki indywidualne (motywacja, umiejętność podejmowania ryzyka, kreatywność, system wartości, inne cechy psychologiczne) (Morris i in., 2005). Wykorzystana szansa prowadzi do rozpoczęcia społecznego procesu przedsiębiorczego obejmującego: 1) koncepcję przedsięwzięcia i 2) decyzję o realizacji przedsięwzięcia, którego wyniki (sukces czy porażka) zależne są od siły oddziaływania czynników hamujących i od zdolności do pokonywania barier.

Za model zintegrowany i holistyczny model przedsiębiorstwa społecznego, do którego odnieść można podejście procesowe, należy uznać model prezentowany przez Goldsteina, Hazy'a i Silberstanga (2009). Warto podkreślić, że przedsiębiorczość społeczna w tym modelu nie jest tylko funkcją koordynacji środków i przełożenia ich na zyskowe przedsięwzięcia (Goldstein i in.

2009). Prezentowany model wykorzystuje teorię ontologicznych założeń Arystotelesa. Teoria ta wśród, czterech przyczyn, jakie muszą być spełnione do zaistnienia danej rzeczy, wymienia: przyczynę materialną (*causa materialis*); przyczynę formalną (*causa formalis*); przyczynę sprawczą (*causa efficiens*); przyczynę celową (*causa finalis*) (Reale, 2005).

Zgodnie z modelem Goldsteina, Hazy'a i Silberstanga przedsiębiorczość społeczna tworzy się w procesie składającym się z czynników materialnych i niematerialnych, ukierunkowanym na spełnianie potrzeb społecznych. Przedsiębiorcy są napędzani przez wizje i motywacje, a także sądy z różnych źródeł (w tym instytucji funkcjonujących w omawianym zakresie) w celu osiągnięcia zysku, który z założenia ma być wykorzystany dla spełnienia misji społecznej. Zdaniem Goldsteina, Hazy'a i Silberstanga (2009) dla wykreowania modelu bardziej kompletnego należy zlokalizować: subiektywne wizje mogące mieć wpływ na wybór i akceptację ostatecznego celu, oraz dostępne zasoby i możliwości, (które mogą również stymulować wizję przedsiębiorców). Nowe działania mogą stworzyć nowe możliwości, ale także mogą modyfikować już istniejące instytucje i normy, co prowadzi do „pętli” sprzężenia zwrotnego i sprawia, że przedsiębiorczość jest procesem interaktywnym¹. Przedsiębiorczość społeczna w tym sensie jest zamierzoną, celowo napędzaną działalnością, która opiera się na aktach odnoszących się do czynników umożliwiających pozytywne działanie (ekonomiczne i społeczne) charakteryzujące się specyficznym ostatecznym celem. Takie holistyczne ujęcie daje możliwość zastosowywania podejścia procesowego do zarządzania, podkreślania hybrydowej natury charakteryzującej kompleksowość i dostrzeżenie elementów procesu przedsiębiorczego (z uwzględnieniem wejścia i wyjścia), a także pozwala na spełnienie integracyjnych wymogów istnienia interaktywnej energii łączącej niezbędne składniki przedsiębiorstwa społecznego.

Wnioski

W przedsiębiorstwach społecznych mają zastosowanie modele procesowe dla spełniania misji społecznych. Ostatecznym dążeniem przedsiębiorstwa społecznego jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju poprzez umożliwienie zrealizowania celów społecznych, a przy tym finansowe utrzymanie się w opłacalny, nowatorski sposób bez wyłącznego opierania się na dotacjach

¹ Interaktywność (ang. *interactivity*) oznacza zdolność do wzajemnego oddziaływania na siebie, przez komunikujące się strony.

i darowiznach. Pojawienie się działań generujących dochody dla spełnienia celów społecznych stworzyło nowy model działania, w którym zasady biznesu, cechy i wartości rynkowe (konkurencja, dywersyfikacja przedsiębiorczości, innowacje) skupiają się na tzw. dolnej linii – *bottom line*, aby realizować działania społeczne służące interesowi publicznemu.

W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, że model procesowy wejścia–wyjścia dla przedsiębiorstwa społecznego można traktować jako wzór kanału pokazującego, jak przedsiębiorca społeczny przekłada dane wejściowe na wyniki obejmujące generowanie zarówno wartości społecznej (wymierny wpływ), jak i wartości ekonomicznej (przychodów). Aby można było mówić o procesowej orientacji przedsiębiorstwa społecznego, wymaga się, aby każdy proces miał zdefiniowane trzy elementy składowe: 1) wejście, 2) wyjście oraz 3) czynności realizowane pomiędzy wejściem a wyjściem z procesu. Na wejście procesu składają się wymagania związane z oczekiwaniami i potrzebami klientów/beneficjentów oraz wymagania prawne, na wyjściu identyfikuje się, czy spełnione zostały wszystkie wymagania określone na jego wejściu.

Procesowy model przedsiębiorstwa obejmuje procesy nie tylko wewnętrzne, lecz także zewnętrzne. To, co dotychczas było traktowane jako niezależne od przedsiębiorstwa środowisko zewnętrzne, dziś staje się integralną częścią struktury procesowej przedsiębiorstwa, a więc obszarem, który nie powinien się wymykać spoza jego zarządczej perspektywy, wskazując na konieczność przykładania w przedsiębiorstwach społecznych jeszcze większej wagi do otoczenia zewnętrznego i tworzenia partnerstw.

Zaprezentowana w niniejszym artykule możliwość wykorzystywania ujęcia procesowego i modeli procesowych dla przedsiębiorstw społecznych stanowi jedynie wprowadzenie do tej istotnej problematyki wymagającej niewątpliwie dalszych badań.

Bibliografia

- Antoszkiewicz, J.D. (2002). Przedsiębiorczość w nowej roli. W: B. Piasecki (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. i Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1).
- Bednarczyk, M. (red.). (2010). *Przedsiębiorstwo turystyczne. Zasady i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Bednarczyk, M., Kurleto M. (2013). Od strategicznej filantropii przedsiębiorstw do przedsiębiorczości społecznej. W: B. Kaczmarek (red), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Księga jubileuszowa dla Profesora Czesława Sikorskiego*. Łódź.

- Bhave, M.P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90031-0](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(94)90031-0).
- Bratnicki, M. (2002). *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Chodyński, A. (2008). Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje – aspekty strategiczne, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie*, 2.
- Fudaliński, J., Markiewicz, P., Smutek, H. i Szplit, A. (2002). *Strategie rozwoju organizacji*. Kraków: Antykwa.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Hartmann, S. i Frigg, R. (2012). Models in science. W: E.N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford: Stanford University, <http://kuscholarworks.ku.edu/>.
- Goldstein, J.A., Hazy, J.K. i Silberstang, J. (2010). Complexity, systems thinking, and social entrepreneurship: A future of possibilities. W: J. Goldstein, J.K. Hazy, J. Silberstang (red.), *Complexity science and social entrepreneurship: Adding social value through systems thinking*. Institute for the Study of Coherence and Emergence, <http://dx.doi.org/10.1080/19420671003629763>.
- Kawa, J., Raźniewski, P. i Śledź, D. (2008). *Dobre praktyki bez barier Ekonomia społeczna dla niepełnosprawnych*, https://www.academia.edu/778051/Dobre_praktyki_bez_barier_Ekonomia_spo%C5%82eczna_dla_niepe%C5%82nosprawnych.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K., Sarathy, R. i Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics Journal*, 38(1), <http://dx.doi.org/10.1007/S11187-010-9268-5>.
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kurczewska, A. (2012). Wybrane modele procesu przedsiębiorczego oparte na koncepcji sposobności, *Zeszyty Naukowe: nr 714: Ekonomiczne Problemy Usług, nr 90: Kształtowanie procesów*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Kurczewska, A. (2013). *Przedsiębiorczość, jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*. Warszawa: PWE, <http://dx.doi.org/978-83-208-2084-3>.
- Kurleto, M. (2014). Innowacyjność w przedsiębiorczości społecznej a ustawowy zakres filantropii i dobroczynności. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Katowice.
- Lichtarski, J. (red.). (2001). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Mair, J. i Marti, I. (2006). Social entrepreneurship: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, 41(1), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
- Moroz, P. i Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 36(4), <http://dx.doi.org/j.1540-6520.2011.00452.x>.
- Morris, M.H., Lewis, P., Sexton, D.L. (1994). Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. *Advanced Management Journal*, 9.
- Morris, M.H., Schindehutte, M. i Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Nowosielski, S. (2009). *Podejście procesowe w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Reale, G. (2005). *Historia filozofii starożytnej*, tom I. Lublin: Wydawnictwo KUL.

- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Shane, S.A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual–Opportunity Nexus*. Elgar Publishing Limited.
- Stevenson, H.H. i Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11.
- Szeptuch, A. (2013). *Procesowe uwarunkowanie zarządzania strategicznego w organizacjach*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p023.pdf.
- Weerawardena, J., Mort, S. i Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), <http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.202>.
- Wawak, S. (2004). Ewolucja podejścia procesowego, *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Podej%C5%9Bcie_procesowe.
- Wronka, M. (2013). Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective. W: V. Dermal, N. Trunk Širca, G. Dakovic (red.), *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation, Proceedings of the Management, Knowledge and Learning*, International Conference 2012, Cejle.

Partnerami Centrum Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania UW przy realizacji projektu są:



PORĘCZENIA KREDYTOWE



 **CENTRUM**
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
Wydziału Zarządzania UW

ISBN 978-83-65402-04-2

