

redakcja naukowa:

Agnieszka Postuła
Beata Glinka
Jacek Pasieczny

OBLICZA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



OBLICZA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

OBLICZA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

REDAKCJA NAUKOWA
AGNIESZKA POSTUŁA
BEATA GLINKA
JACEK PASIECZNY

WARSZAWA 2014



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



Recenzenci naukowi: Prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko
Dr hab. Beata Glinka, prof. UW
Dr hab. Nelly Daszkiewicz, PG
Dr hab. Adam Samborski, prof. UE
Dr hab. Krzysztof Wach, prof. UEK
Dr hab. Jacek Pasieczny
Dr hab. Marcin Żemigąła
Dr Aleksander Chrostowski
Dr Sveta Gudkova
Dr Urszula Gulan
Dr Waldemar Koziol
Dr Anna Pawłowska
Dr Aleksandra Wąsowska
Dr Agnieszka Wilczak
Dr Michał Zdziarski

Redakcja: Anna Goryńska

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014

ISBN: 978-83-63962-67-8

ISBN: 978-83-63962-68-5 (on line)

DOI: 10.7172/2014.wwz.7



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

Wstęp	7
-------------	---

CZĘŚĆ I

1. Pułapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców (Anna Pluta)	13
2. Niestabilność warunków gospodarowania a zachowania przedsiębiorstw rodzinnych (Krystyna Leszczewska)	30
3. Presja ze strony klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw (Marek Tomaszewski)	48
4. Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty kształtujące postawę przedsiębiorczą (Dariusz Danilewicz)	61

CZĘŚĆ II

5. Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania (Teresa Piecuch, Joanna Wójcik)	79
6. Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw (Marian Oliński)	101
7. Przedsiębiorczość firm typu spin off (Jarosław Korpysa)	116
8. Identyfikacja czynników charakteryzujących warszawskie przedsiębiorstwa high-tech w oparciu o zasoby internetowe (Katarzyna Rostek, Agnieszka Skala)	132
9. Czynniki wpływające na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości w branży sportowej – na przykładzie organizatorów sportu (Magdalena Kubów)	155

CZĘŚĆ III

10. Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej w klastrach (Bogusław Bembenek) 175
11. Networking a przedsiębiorczość mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (Marcin Darecki) 197
12. Zachowania przedsiębiorcze kapitału ludzkiego organizacji (w świetle badań ról zespołowych) (Dariusz Kłak, Kazimierz Mrozowicz) 219
13. Przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw (Grażyna Paulina Wójcik) 241

CZĘŚĆ IV

14. Sprzedaż firmy członkom rodziny jako innowacyjna w warunkach polskich forma optymalizacji sukcesji własności (Alicja Winnicka-Popczyk) 259
15. Znaczenie strategii sukcesyjnych w kontekście śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą (Małgorzata Rejmer) 271

Wstęp

Przez wiele lat uwaga polskiej opinii publicznej skupiona była głównie na wielkich organizacjach. Wielkie organizacje badano, opisywano w mediach, o nich nauczano na uczelniach, one mogły liczyć na wsparcie polityków. Jednak największe zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach, są dziełem nie wielkich korporacji czy urzędów, lecz przedsiębiorców, którzy są prawdziwymi autorami polskiej transformacji. Wzrost PKB, spadek poziomu bezrobocia, wzrost eksportu, to w znacznej mierze zasługa firm, które powstały w ciągu ostatnich kilkunastu lat i są efektem procesu przedsiębiorczego.

Jednocześnie zmienia się stosunek do przedsiębiorczości. Powszechna w przeszłości społeczna niechęć i podejrzliwość, stopniowo przeradzają się w zainteresowanie i uznanie dla zdolności, pracy i odpowiedzialności przedsiębiorców. Świadectwem zmiany nastawienia jest stworzenie licznych państwowych i samorządowych instytucji mających za zadanie wspieranie procesów powstawania i rozwoju nowych firm. Takie podmioty przejmują na siebie część ryzyka, oferując przedsiębiorcom wsparcie finansowe, techniczne i merytoryczne. Przedsiębiorczość została uwzględniona w programach nauczania licznych szkół średnich i wyższych uczelni. Ukazuje się coraz więcej publikacji poświęconych temu zagadnieniu. Są wśród nich zarówno dociekania naukowe, jak i pozycje instruktażowe. Pojawiły się też na polskim rynku wydawniczym pierwsze podręczniki do przedsiębiorczości. Zmiana nastawienia do przedsiębiorczości jest efektem pracy samych przedsiębiorców, ale również wieloletnich wysiłków nielicznych początkowo, ale zdeterminowanych naukowców i autorów. Jednym z nich jest prof. Stefan Kwiatkowski, twórca i wieloletni kierownik Zakładu Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, jeden z największych światowych autorytetów z tej dziedziny.

Zmiana klimatu w stosunku do przedsiębiorczości i przedsiębiorców nie oznacza jednak, że większość problemów, z jakimi się oni borykają, została usunięta. Co więcej, w otoczeniu przedsiębiorstw cały czas pojawiają się nowe trudności i wyzwania. Przedsiębiorcy będą zmuszeni w przyszłości

stykać się z olbrzymimi pokładami niepewności. Przyszłe zmiany w otoczeniu politycznym, gospodarczym, społecznym, technologicznym i innych już dzisiaj muszą być uwzględniane w codziennych decyzjach przedsiębiorczych i menedżerskich.

Poznanie tych trendów i wyzwań jest celem wielu badań prowadzonych w Polsce i na świecie przez liczne instytucje, w tym ośrodki akademickie. To opracowanie prezentuje wyniki niektórych z nich.

Niniejsza pozycja nie jest podręcznikiem ani monografią poświęconą wszystkim aspektom i uwarunkowaniom przedsiębiorczości. Ma ona na celu wskazanie najbardziej aktualnych oraz przyszłych problemów i kierunków zmian w tym obszarze. Została skonstruowana wokół czterech ściśle ze sobą związanych osi tematycznych: uwarunkowań zewnętrznych przedsiębiorczości; typów, postaci i obszarów przedsiębiorczości; postaw i zachowań przedsiębiorców i przedsiębiorstw i wreszcie problemów sukcesji.

Taki dobór tematyki nie jest przypadkowy. Po pierwsze, działalność przedsiębiorcza odbywa się w określonym środowisku i jest uwarunkowana licznymi czynnikami o charakterze zewnętrznym. Część z nich ma charakter uniwersalny, inne są specyficzne dla określonych typów przedsiębiorczości. Niektóre z tych uwarunkowań zostały przedstawione w opracowaniu. Po drugie, rosnąca waga przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce tworzy popyt na wiedzę z zakresu tworzenia, zarządzania i doskonalenia małych przedsiębiorstw oraz rozwijania procesów przedsiębiorczych w istniejących firmach. Zamieszczone w niniejszej monografii teksty ukazują niektóre z różnorodnych obszarów i postaci, w jakich ujawniają się działania i postawy przedsiębiorcze. Po trzecie, powodzenie działalności biznesowej zależy w dużej mierze od sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. W trzeciej części opracowania przedstawiono właśnie takie wybrane aspekty zarządzania, kluczowe dla powodzenia i rozwoju działań przedsiębiorczych. Jednym z nich jest zagadnienie współpracy. Kluczowym problemem polskiego społeczeństwa i zarazem polskiej gospodarki jest niski poziom zaufania, czego konsekwencją są problemy z współdziałaniem, wysokie koszty transakcyjne i trudności w relacjach społecznych i biznesowych. Identyfikacja i poznanie barier we współpracy może być pierwszym krokiem do ich usunięcia. Po czwarte, niektóre z towarzyszących prowadzeniu firm aspektów właśnie obecnie szybko zyskują na znaczeniu. Do takich zagadnień należy z pewnością, poruszana w dwóch rozdziałach tego opracowania, zmiana generacyjna przedsiębiorców i sukcesja.

Pierwszy rozdział opracowania, autorstwa Anny Pluty porusza problemy związane z imperatywem przyspieszenia współczesnych organizacji

– koniecznością działań przebiegających w większym niż zwykle tempie, z większą częstotliwością i w krótszym czasie. Autorka wskazuje przyczyny i konsekwencje tego stanu rzeczy. Wątek ten kontynuowany jest w rozdziale drugim, autorstwa Krystyny Leszczewskiej, poświęconym wpływowi niestabilności warunków gospodarowania na zachowania przedsiębiorstw rodzinnych. Potwierdza się w nich teza, że dynamika zmian, z którą stykają się przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI wieku, jest zdecydowanie większa niż w okresach wcześniejszych i ma to znaczący wpływ na decyzje podejmowane przez przedsiębiorców. W kolejnym rozdziale, również poświęconym zewnętrznym uwarunkowaniom przedsiębiorczości, Marek Tomaszewski zajmuje się presją klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Przedstawione w tym rozdziale badania prowadzą do ciekawego wniosku, że w sytuacji braku impulsu ze strony klientów lub konkurentów przedsiębiorstwa minimalizują aktywność innowacyjną, gdyż nie widzą potrzeby takiej aktywności lub uznają, że nie mają zbyt wielu wolnych zasobów, niezbędnych do wprowadzania innowacji. Ostatni rozdział w części pierwszej, autorstwa Dariusza Danilewicza, stanowi przegląd zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących postawy przedsiębiorcze. Autor kładzie szczególny nacisk na możliwości kształtowania postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży, m.in. przez odpowiedni system edukacji.

Drugą grupę tematyczną otwiera tekst Teresy Piecuch i Joanny Wójcik o przedsiębiorczości międzynarodowej. Autorki identyfikują najczęściej stosowane drogi i sposoby internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, wskazując jednocześnie najważniejsze bariery tych procesów. W następnym rozdziale Marian Oliński przedstawia uwarunkowania, bariery i dylematy perspektywy przedsiębiorczej w modelach biznesu małych przedsiębiorstw. Trzy kolejne rozdziały ukazują uwarunkowania specyficznych typów i obszarów przedsiębiorczości. Jarosław Korpysa zajmuje się akademicką przedsiębiorczością typu spin off. Artykuł daje m.in. odpowiedź na pytanie o specyfikę procesu przedsiębiorczego w różnych przedsiębiorstwach spin-off. W artykule Katarzyny Rostek i Agnieszki Skali – na podstawie zasobów internetowych – dokonano identyfikacji czynników charakteryzujących warszawskie przedsiębiorstwa high-tech. Wiedza ta jest szczególnie cenna w Polsce, gdzie wiele przedsiębiorstw stanęło w obliczu problemów wynikających z utraty tradycyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej. W następnym rozdziale Magdalena Kubów dokonuje analizy czynników wpływających na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości w branży sportowej. Łatwo zauważalna potrzeba zmian w tej branży uzasadnia konieczność podejmowania i kontynuowania takich i podobnych badań.

Kolejna grupa artykułów dotyczy postaw i zachowań przedsiębiorców i przedsiębiorstw. Otwierają ją dwa rozdziały poświęcone szeroko rozumianym zagadnieniom współdziałania. Bogusław Bembenek analizuje rolę instytucji otoczenia biznesu (IOB) we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej w klastrach. Biorąc pod uwagę różny poziom przedsiębiorczości większości z działających w Polsce klastrów, opracowanie adekwatnych do ich potrzeb oraz efektywnych narzędzi wspierania ich rozwoju przez IOB, wydaje się szczególnie istotne. Inny aspekt współdziałania podejmuje Marcin Darecki w rozdziale *Networking a przedsiębiorczość mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Badania autora ukazują motywacje oraz potencjalne korzyści z uczestnictwa w grupach networkingowych. Na nieco inne aspekty przedsiębiorczości zwracają uwagę Dariusz Kłak i Kazimierz Mrozowicz, którzy zajmują się zachowaniami przedsiębiorczymi kapitału ludzkiego organizacji. W kolejnym rozdziale Grażyna Paulina Wójcik przedstawia wpływ przedsiębiorczości, kreatywności oraz zdolności do uczenia się na kształtowanie postaw projakościowych.

Z pewnymi formami przedsiębiorstw prywatnych mieliśmy w Polsce do czynienia nieprzerwanie, również w czasach gospodarki centralnie sterowanej. Po transformacji ustrojowej nastąpiła jednak prawdziwa eksplozja przedsiębiorczości. Od tego momentu minęło już przeszło 25 lat i w wielu firmach powstałych na przełomie lat 80. i 90. XX wieku właśnie dochodzi do zmiany generacyjnej. Problemom sukcesji poświęcone są dwa ostatnie rozdziały monografii. W rozdziale *Sprzedaż firmy członkom rodziny jako innowacyjna w warunkach polskich forma optymalizacji sukcesji własności* Alicja Winnicka-Popczyk prezentuje finansowe, prawne oraz etyczne aspekty mało popularnej w Polsce formy sukcesji, jaką jest sprzedaż firmy rodzinnej członkom najbliższej rodziny. Autorka ostatniego rozdziału – Małgorzata Rejmer – analizuje natomiast znaczenie istnienia strategii sukcesyjnych w przypadku śmierci właściciela przedsiębiorstwa.

Publikacja ta jest skierowana do przedsiębiorców, badaczy, wykładowców i studentów przedsiębiorczości. Szerokie spektrum zagadnień ujętych w monografii oraz różnorodność ujęć podejmowanych problemów mają na celu jak najpełniejsze ukazanie złożoności uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w XXI wieku.

CZĘŚĆ I

1

ANNA PLUTA*

Pułapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców

Streszczenie

Celem autorki artykułu jest podjęcie dyskusji nad problemem przyspieszenia współczesnych organizacji oraz sformułowanie wniosków, których uwzględnienie miałyby szansę zmienić istniejący stan rzeczy. W opracowaniu zaprezentowano przesłanki przyczyniające się do zwiększania szybkości działania przez organizacje oraz dokonano interpretacji pułapki przyspieszenia, która stanowi konsekwencję nadmiernego rozpędzenia się. Ukazano również konsekwencje zbyt dużej prędkości działania organizacji oraz przedstawiono skutki, jakie może to wywołać u pracowników. Na zakończenie artykułu podjęto próbę wskazania przedsiębiorcom kierunków działania, które pozwolą organizacjom przetrwać i rozwijać się pomimo konieczności szybkiej reakcji na zachodzące zmiany, narzuconej przez otoczenie.

Słowa kluczowe: wyzwanie przedsiębiorców, szybkość działania, przyspieszenie organizacji, pułapka przyspieszenia

The acceleration trap – contemporary challenge for entrepreneurs

Abstract

The aim of this article is to discuss the problem of speeding up modern organizations and to come to certain conclusions that can change the present state of affairs. The study includes premises that might rush up the operations taken by the organizations. In addition it reveals the traps behind the speeding process as the outcome of the excessive speed rate. It also presents the consequences of rapid actions together with the impact it may have on employees. The final part of the article attempts to indicate the entrepreneurs which direction to go in order to survive whiles still developing despite the omnipresent necessity for quick reactions towards constant change.

Keywords: challenge for entrepreneurs, speed of action, speeding up the organization, acceleration trap

JEL: L20

* Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: apluta@vp.pl.

*Współczesnego człowieka niszczy pośpiech. Nigdy się nie zatrzymuje.
A przecież tajemnicą szczęścia jest umieć czasem przystanąć.*
Michel Quoist

Wprowadzenie

W otoczeniu współczesnych organizacji trwa nieustanna walka. Niezwykle silna konkurencja, nadmierna podaż, szybkie starzenie się produktów, konieczność natychmiastowego zaspokajania oczekiwań klientów to tylko niektóre przyczyny powodujące odejście do przeszłości tradycyjnych ustabilizowanych organizacji (Maige i Muller, 1995). W turbulentnym otoczeniu, charakteryzującym się wysoką dynamiką, narastającą złożonością i intensywną konkurencją przywiązanie do sprawdzonych sposobów działania prowadzi do syndromu przedwczesnego starzenia się organizacji (Probst i Raisch, 2005). Dlatego przedsiębiorcy, czyli ludzie dysponujący i zarządzający przedsiębiorstwami, którzy podejmują działania obarczone ryzykiem (Piecuch, 2013), muszą przyjąć nową orientację w zarządzaniu i osiąść zdolność do radzenia sobie z „nową normalnością” w świecie biznesu (Świerżewski, 2012), zwaną także płynną nowoczesnością (*liquid modernity*) (Bauman, 2006), którą charakteryzują niestałość i niepewność. Muszą budować organizacje elastyczne (np. Castells, 1999; Romanowska, 2001; Krupski, 2008; Osbert-Pociecha, Moroz i Lichtarski, 2008), spełniające wymóg oburęczności (*ambidexterity*), czyli potrafiące godzić sprzeczności (Świerżewski, 2012).

Tylko elastyczne organizacje mają zdolność szybkiego reagowania na potrzeby zmiennego otoczenia, unikania płynących z niego zagrożeń i wykorystywania pojawiających się szans, ponieważ (Brilman, 2002):

- mają zdolność dotrzymywania kroku zmianom otoczenia i szybszego niż konkurencja rozwoju;
- dysponują sprawnym systemem badania potrzeb i opinii klientów oraz potrafią szybko reagować na zdiagnozowane oczekiwania;
- mają krótkie procesy decyzyjne, ponieważ funkcjonują, opierając się na płaskiej strukturze organizacyjnej, uprawomocniają pracowników wykończonych (*empowerment*);
- dysponują pracownikami przyzwyczajonym do zmian (najtrudniejszy atrybut do realizacji w praktyce).

Dążąc do sprostania tym wymaganiom, przedsiębiorcy wprowadzają w swoich organizacjach wiele radykalnych i często rewolucyjnych zmian, ponieważ zwycięzcą w rywalizacji z konkurentami staje się organizacja potra-

fiąca szybko dopasowywać się do zmiennych wymogów otoczenia. Okazuje się bowiem, że podstawowym przejawem elastyczności organizacji, obok stopnia jej adaptacji, jest właśnie szybkość reakcji, a niekiedy szybkość kreacji (Krupski, 2006).

Czas zaczyna zatem odgrywać decydującą rolę we współczesnym świecie, a w działalności gospodarczej szczególnie. A skoro otoczenie nabiera prędkości, od organizacji wymaga się coraz częściej podobnego działania, ponieważ „duży nie będzie już bił małego. To szybki będzie bił wolnego” (IBM, 2006). Oznacza to, że w dynamicznym otoczeniu rywalizacja między organizacjami wymusza nie tylko postępowanie w myśl zasady „lepiej i taniej”, ale również, a może przede wszystkim – „szybciej”. Czas staje się istotną zmienną, służącą do osiągania przewagi nad istniejącymi lub potencjalnymi konkurentami i ma bezpośrednie przełożenie na kalkulację opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej. A to powoduje, że przedsiębiorcy podejmują działania mające na celu (Maige i Muller, 1995; Zimniewicz, 2000):

- skracanie okresu przeznaczonego na realizację zamówień;
- terminowe wywiązywanie się z podjętych zobowiązań;
- szybsze reagowanie na podlegające różnym trendom i modom potrzeby klientów i zaspokajanie ich w możliwie krótkim czasie;
- szybsze dopasowywanie się do nowych tendencji rozwojowych.

Wdrażanie rozwiązań pozwalających osiągać te cele przyczynia się do radykalnej zmiany warunków realizacji zadań w organizacjach. Widoczna staje się kompresja czasu (New, 1993), która sprowadza się do skracania czasu zużywanego na procesy biznesowe poprzez eliminowanie czasu niepodnoszącego wartości dodanej. Dodatkowo przedsiębiorcy podkreślają tempo pracy, zwiększają liczbę zadań do wykonania, wyznaczają coraz ambitniejsze cele, generują wiele innowacji, wprowadzają nowe techniki zarządzania i nowoczesne systemy organizacyjne. Wszystko to prowadzi do wyjątkowej eksplozji produktywności. Utrzymywanie tego stanu w długim okresie czasu powoduje jednak w organizacjach przeciążenie zwane w literaturze syndromem wypalenia (Probst i Raisch, 2005) czy bezsennością organizacyjną (Schoeneborn, Blaschke i Kaufmann, 2013). Organizacje funkcjonują bowiem jak systemy chronicznie rozmrożone, charakteryzujące się stałym utajonym niepokojem (Mayrhofer, 1997). Permanentna elastyczność oraz szaleńcze tempo nowych norm i zasad, ciągłe przyspieszanie działania prowadzą do rezygnacji, wyczerpania i niewydolności organizacji.

W tym kontekście celem artykułu jest podjęcie dyskusji nad problemem przyspieszenia współczesnych organizacji oraz sformułowanie wniosków, których uwzględnienie miałyby szansę zmienić istniejący stan rzeczy. Wydaje

się, że tylko dokładne rozpoznanie sytuacji rozpędzania się organizacji i czającej się tam pułapki może pomóc współczesnym przedsiębiorcom sprawnie funkcjonować i rozwijać się teraz oraz w przyszłości.

Problem przyspieszenia organizacji

Wszechobecna pogoń za sukcesem we współczesnym świecie powoduje, że przedsiębiorcy oraz zarządzane przez nich organizacje stają do bezustannej rywalizacji. Panuje przekonanie, że tylko szybkie reakcje organizacji związane z efektem „pierwszego ruchu” (*first-mover*) prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Porter, 2008). Jest to możliwe do uzyskania poprzez wprowadzenie nowego produktu lub usługi przed konkurencją czy wejście na nowy rynek albo rozszerzenie dotychczasowego kanału dystrybucji. Organizacje dostrzegają, że przeżyć można tylko wówczas, gdy uczą się szybciej, niż zmienia się otoczenie, w którym funkcjonują (Nogalski, Apanowicz, Rutka, Czermiński i Czerska, 2002), a także szybciej wdrażają przyjęte założenia strategiczne i realizują wynikające z nich zadania, wyciągając wnioski ze zdobytych doświadczeń.

W tej sytuacji przedsiębiorcy są skoncentrowani na działaniach przebiegających w większym niż zwykle tempie, z większą częstotliwością i w krótszym czasie. Muszą działać szybciej – przyspieszać, ponieważ dzięki temu ich reakcje na zmiany otoczenia mogą być natychmiastowe, czyli zachodzić w czasie rzeczywistym wystąpienia danego oczekiwania ze strony otoczenia. Zwolnienie tempa funkcjonowania zupełnie nie jest brane pod uwagę, ponieważ przedsiębiorcy uważają, że pośpiech jest nieunikniony. Pogląd ten wynika z teorii ewolucji – „efektu czerwonej królowej” (albo „ewolucyjnego wyścigu zbrojeń”) (Koch, 2002), która w największym skrócie sprowadza się do twierdzenia, że „aby stać w miejscu, trzeba bardzo szybko biec, natomiast zmiana miejsca wymaga co najmniej dwa razy szybszego biegu”. Przedsiębiorcy nastawiają się zatem na szybkość działania, oczekując osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Kanter, 1997; Bratnicki, 2000). Sądzą, że jeśli zwolnią tempo funkcjonowania, to konkurencja ich wyprzedzi, a sukcesy się oddalą.

Nieustanny pośpiech powoduje jednak, że przedsiębiorcy znajdują się ciągle w tym samym miejscu i często nie ma żadnych zmian w pozycji konkurentów względem siebie. W tej sytuacji wydaje się, że jedyne zauważalne efekty to:

- zwiększenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji;
- nadmierne rozpędzenie organizacji.

Ryzyko popełnienia błędu w decydowaniu jest związane z niedoborem lub nawet zupełnym brakiem czasu poświęcanego refleksji, zastanowieniu oraz analizie zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji. Utrudnia to zrozumienie zmian zachodzących w otoczeniu i wynikającą z tego prawidłową identyfikację pojawiających się szans i zagrożeń. Uniemożliwia również ostrożne, rozumowe podejmowanie decyzji (Adair, 2001). Może to natomiast sprzyjać chęci jednoczesnej realizacji wielu alternatywnych opcji celu w jednym coraz krótszym czasie, a to prowadzi do zmniejszenia pewności ich osiągnięcia (ze względu na większe prawdopodobieństwo błędu) i zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia różnych zagrożeń (Sztumski, 2009). W efekcie tego realizacja zadań w organizacji może nie być dopasowana do aktualnych potrzeb i oczekiwań otoczenia, a także zmniejsza się szansa na zaplanowanie i skoordynowanie działań w czasie.

Z kolei nadmierne rozpędzenie prowadzi do utraty równowagi pomiędzy zadaniami i możliwościami organizacji, a to z kolei powoduje pogorszenie wyników pod względem wydajności, produktywności pracowników oraz ich retencji. Takie nadmiernie rozpędzone organizacje radzą sobie gorzej niż konkurencja, a dalsza wzmożona presja wywołuje jedynie wyczerpanie i rezygnację oraz odejścia pracowników do innych pracodawców. Zjawisko to nazywa się „pułapką przyspieszenia” (*acceleration trap*) (Bruch i Menges, 2010).

Pułapka przyspieszenia dotyka te organizacje, które funkcjonują w sytuacji niedopasowania tempa i liczby realizowanych zadań do możliwości zatrudnionego personelu. Zauważalny staje się wtedy brak panowania nad stopniem szybkości wykonywanych w organizacjach prac, co może prowadzić do wielu nieprawidłowości w planowaniu i organizacji działań – na przykład: ustalania zbyt krótkich terminów zakończenia prac przez wykonawcę, błędów w koordynacji czynności w czasie w przypadku kilku wykonawców jednego zadania czy nadmiernego skracania tzw. buforów czasowych. Problemem może być również konieczność szybkiego wykonywania w tym samym czasie kilku zadań ze względu na przyjmowanie przez organizacje wielu różnych zleceń.

Takie nadmiernie rozpędzone organizacje zazwyczaj wprowadzają przynajmniej jeden z trzech wzorców destrukcyjnego postępowania, do których zalicza się (Bruch i Menges, 2010):

- przeciążenie personelu pracą – pracownicy nie mają czasu ani zasobów potrzebnych do realizacji zadań stawianych im przez organizacje. Często jest to wynikiem niekontrolowanego wzrostu zleceń i kontraktów w organizacji, który nie ma realnego przełożenia na liczbę zatrudnianych pracowników. Wzorec ten występuje w około 35% badanych organizacji;

- obciążenie na wielu frontach (*multi-loading*), które przejawia się nakładaniem na pracowników wielu rodzajów zadań. Wzorzec ten występuje w organizacjach, którym brakuje wyraźnego ukierunkowania prowadzonej działalności – około 35% badanych organizacji;
- ciągłe wprowadzanie zmian w organizacji – prowadzące do permanentnego obciążania pracowników nowymi zadaniami (dotyczy około 30% badanych organizacji). Organizacje nieustannie wdrażają najnowsze mody zarządzania, trendy, przez co kształtują wzorzec przewlekłych zmian organizacyjnych (Abrahamson i Fairchild, 1999; Kieser, 1997). W efekcie tego wymagana jest ciągła praca na maksymalnych obrotach, która bardzo eksploatuje personel. Pracownicy nie mogą odzyskać energii do działania i tracą nadzieję, że kiedyś nastąpi kres wdrażanych w organizacji zmian i wynikających z tego nowości w realizowanych zadaniach.

Wydaje się, że syndrom przyspieszenia znajduje podatny grunt do rozwoju we współczesnych organizacjach. Silna i stała rywalizacja w świecie biznesu dodatkowo umacniana i utrwalana kulturą masową społeczeństw industrialnych oraz wszechobecnym konsumpcjonizmem, powoduje, że nie tylko pracownicy organizacji, lecz także całe organizacje nieustannie stają do bezsensownej gonitwy po laur zwycięstwa. Konieczność uczestnictwa w ciągłym wyścigu i wynikające z tego przyspieszanie działań jest dodatkowo wzmacniane przez:

- powszechne nastawienie na wyniki, a nawet ich maksymalizację – wynikające z tego, że współczesny człowiek od dzieciństwa podlega nieustannej ocenie. Różnego rodzaju rankingi są obecne w przedszkolach, szkołach, uczelniach, przedsiębiorstwach, grupach społecznych, a nawet rodzinach. Powszechny jest wymóg spełniania ustalonych wyników, standardów czy norm, a nawet ich przekraczania i bicia kolejnych rekordów. Dodatkowo ta ciągła presja na wyniki jest potęgowana panującą w cywilizowanych społeczeństwach tendencją do oceny siebie i innych z punktu widzenia posiadanych dóbr (Kiełczewski, 2005). Trzeba osiągać wysokie wyniki, gdyż to one pozwalają otaczać się dobrami, które decydują o pozycji, jaką zajmuje dany człowiek w hierarchii społecznej i odzwierciedlają jego materialną przewagę nad innymi ludźmi (Veblen, 1971). Przywiązywanie zbyt dużej wagi do osiągniętych wyników może przerodzić się jednak w perfekcjonizm i skutecznie zaburzyć sprawność funkcjonowania człowieka (Antony i Swinson, 2008);
- rosnącą presję na wyniki krótkookresowe, czyli tzw. kwartalny kapitalizm (Barton i Wiseman, 2014) – jak wykazują badania, w ostatnich latach wzrósł nacisk na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników finansowych

- przez organizacje w krótkim okresie, a to prowadzi do nadmiernego skupiania się na realizacji działań bieżących i podkopuje zdolność organizacji do inwestowania i rozwoju. Przedsiębiorcy o podejściu krótkoterminowym ograniczają ilość kapitału przeznaczanego na inwestycje długoterminowe. Są skupieni na kształtowaniu wartości ekonomicznej, ponieważ szczególne znaczenie ma dla nich dbałość o interesy inwestorów (akcjonariuszy). Istnieją jednak dowody, że organizacje, w których za podstawowy cel działalności przyjmuje się wyłącznie wzrost wartości dla inwestorów, w efekcie uzyskują wyniki odwrotne od zamierzonych (Harari, 1992);
- spektakularne sukcesy z przeszłości – okazuje się, że wiele organizacji wpada w pułapkę przyspieszenia po okresie samych sukcesów (Bruch i Menges, 2010; Watkins, 2010). Niejednokrotnie zdarza się, że chcąc zatrzymać zwycięstwo czy wydłużyć jego pozytywne skutki (kontynuacja dobrej passy), organizacje wpadają w wir nadmiernego rozpędzenia i nieustannych działań. Dodatkowym zagrożeniem związanym ze spektakularnym sukcesem jest uśpienie czujności organizacji i ograniczenie zdolności do uczenia się, a to rodzi poczucie trwałości osiągniętego stanu rzeczy i otwiera drogę do upadku organizacyjnego (Świerżewski, 2012);
 - nastawienie na szybkie zwycięstwo (*quick win*), które jest szczególnie widoczne zwłaszcza u „świeżo upieczonych” liderów (Van Buren i Saffersstone, 2011–2012). Nowi liderzy chcą szybko udowodnić swoją wartość, robią wszystko, by odnieść błyskawiczny sukces. Ich przesadna koncentracja na szczegółach, negatywna reakcja na krytykę, onieśmianie innych, wyciąganie pochopnych wniosków i mikrozarządzanie bezpośrednimi podwładnymi zamiast do zwycięstwa prowadzą jednak do porażki. Wejście w nową rolę stanowi zatem poważne wyzwanie, zwłaszcza że panuje przekonanie, iż „sukces lub porażka w okresie przejściowym jest wiarygodnym prognostykiem ogólnego sukcesu bądź porażki na nowym stanowisku” (Watkins, 2010);
 - tendencja do nadmiarowości oraz braku równowagi i wyważenia (Kaplan i Kaiser, 2010), która uniemożliwia odkrycie prawdziwych atutów i niedostatków w funkcjonowaniu organizacji. Okazuje się, że dość często, skupiając się na sukcesie, przedsiębiorcy nawet nie zauważają, że realizują określone działania w nadmiarze (w nadmiernym stopniu; robią czegoś za dużo) – za bardzo przyspieszają. A przecież nadużywanie atutów, czynników sukcesu, zasobów czy czynności może być równie szkodliwe jak niedostateczne ich wykorzystanie czy zaniechanie ich użycia. Wprawdzie aktywizacja, będąca jedną z dyrektyw sprawnego działania, wskazuje na konieczność nieszczędzenia wysiłków w działaniu z uwagi na to, że „wzrost

skuteczności działania (...) jest w przybliżeniu wprost proporcjonalny do utrzymującego się w rozsądnych granicach wzrostu aktywności podmiotu działającego” (Zieleniewski, 1981). Nie jest to jednak wytyczna bezwarcunkowa i musi być łagodzona zaleceniem minimalizacji interwencji.

Tabela 1. Charakterystyka syndromu wypalenia organizacji

Atrybut	Wskaźniki
ROZWÓJ – EKSPANSJA	<ul style="list-style-type: none"> wzrost sprzedaży przekraczający wzrost zrównoważony rozbudowa napędzana za pośrednictwem wielu przejęć wysoka dźwignia finansowa z powodu intensywnego wzrostu inwestycji w różnych obszarach
ZMIANA – DYNAMICZNOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> niekończące się reorganizacje i utrata kontroli z powodu zbyt agresywnej dywersyfikacji pogorszenie w ramach działalności podstawowej organizacji pod naciskiem problemów z nowych obszarów utrata tożsamości i orientacji z powodu radykalnej zmiany modelu biznesowego
PRZYWÓDZTWO – AUTOKRATYZM	<ul style="list-style-type: none"> brak sprzeciwu wobec kontroli i autokratycznego stylu przywództwa pycha prezesów prowadząca do określania niebezpiecznych wizji i ustalania zbyt ambitnych celów ślepa wiara w przywódców przejawiająca się brakiem sceptycyzmu oraz nie kwestionowaniem decyzji
KULTURA – KONKURENCJA	<ul style="list-style-type: none"> kultura organizacyjna oparta na silnej konkurencji między pracownikami, rywalizacji wysoki poziom stresu pracowników z powodu dużego obciążenia pracą i agresywnego klimatu pracy słaba komunikacja będąca efektem braku zaufania między pracownikami.

Źródło: Probst i Raisch (2005).

Biorąc to pod uwagę, przedsiębiorcy powinni być wyczuleni na problem przyspieszenia w organizacji i skuteczniej reagować na pojawiające się sygnały ostrzegawcze. Okazuje się bowiem, że zdecydowana większość organizacji, skupiając się na czterech najczęściej wymienianych w literaturze czynnikach sukcesu, do których należą: wysokie tempo wzrostu, wprowadzanie zmian, wizjonerskie przywództwo i kultura organizacyjna zorientowana na sukces – zamiast święcić tryumfy, ponosi porażki, doprowadzając się do niewydolności (Probst i Raisch, 2005). Przyczyną tego stanu jest niedostrzeżenie sympto-

mów prowadzących do wystąpienia syndromu wypalenia organizacji, które ilustruje tabela 1.

Reasumując prowadzone rozważania, można stwierdzić, że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż współczesne organizacje wpadają w pułapkę przyspieszenia lub nawet w niej tkwią. Do głównych przejawów umożliwiających określenie stopnia rozpędzenia organizacji zaliczyć można:

- przeciążenie personelu pracą, które wynika ze:
 - wzrostu ilości pracy – wynikające ze zwiększenia liczby zadań do wykonania;
 - wzrostu czasu pracy – związane z wydłużaniem czasu pracy i wymogiem dyspozycyjności pracownika;
- zwiększenie różnorodności realizowanych w organizacji zadań – co wiąże się z koniecznością wykonywania przez pracownika wielu różnych zadań w danym czasie i umiejętnością bezustannego przełączania się między zadaniami (wielozadaniowość pracowników);
- ciągłe dokonywanie zmian – będące odpowiedzią na nieustanne zmiany otoczenia organizacji i wynikającą z tego konieczność modyfikowania działalności i stałego dopasowywania się do zaistniałej sytuacji;
- silną orientację na wyniki w organizacji – prowadzącą do kształtowania kultury organizacyjnej opartej na rywalizacji i skupianiem się na mierzalnych efektach działań.

Skutki rozpędzania się organizacji

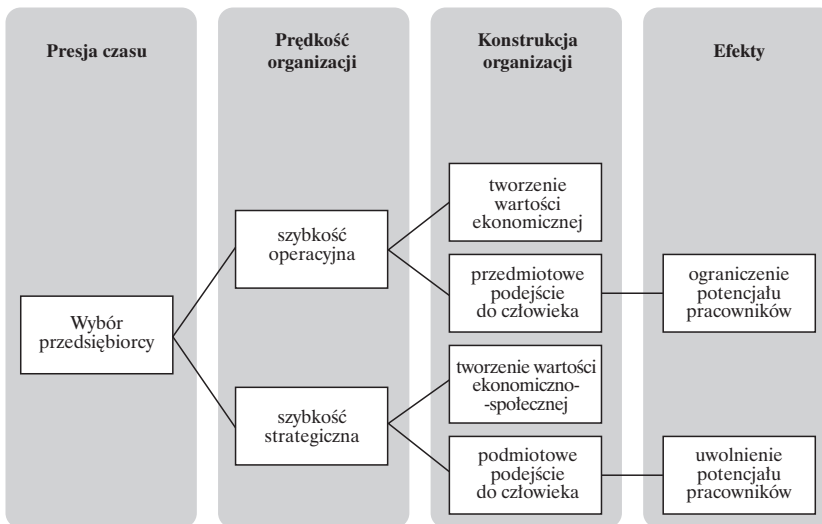
Analizowanie problemu przyspieszenia w organizacjach jest ważne ze względu na konsekwencje, do jakich on prowadzi. Skoro we współczesnym świecie biznesu człowiek jest jednym z kluczowych czynników sukcesu, przedsiębiorcy powinni zwracać uwagę na kształtowanie satysfakcjonującego pracowników środowiska pracy (Hamel i Breen, 2008), gdyż tylko wtedy możliwe staje się zwiększenie zaangażowania personelu w realizowane zadania, a przez to efektywne osiągnięcie przyjętych założeń strategicznych.

Okazuje się jednak, że chociaż organizacje są budowane przez ludzi i dla ludzi (Mynarski, 1979), to jednak człowiek jest w nich bardzo często traktowany przedmiotowo (Pluta, 2013). Widoczne jest instrumentalne podejście do pracownika, które powoduje, że jest on jedynie narzędziem do osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Prowadzi to do jego zniewolenia sprowadzającego się do całkowitego podporządkowania się organizacji (Pluta, 2013a).

Oczywiście duży wpływ na zniewolenie pracowników ma sytuacja panująca na rynku pracy i wynikające z tego niskie poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Jak pokazują ostatnie badania CBOS, pomimo tego, że widoczna jest wyraźna poprawa opinii i przewidywań dotyczących sytuacji na rynku pracy w Polsce, to jednak wśród respondentów nadal dominuje pesymizm w ocenie sytuacji. Większość badanych odczuwa niepewność zatrudnienia i uważa, że w miejscu ich zamieszkania lub w okolicy trudno jest znaleźć jakąkolwiek pracę lub że nie ma jej wcale (CBOS, 2014).

Biorąc to pod uwagę, przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, że wybór sposobu, w jaki funkcjonuje ich organizacja ma kluczowy wpływ na zatrudniony personel, w tym jego zniewolenie. Możliwości, jakie się rysują przed przedsiębiorcami w tym zakresie oraz wynikające z nich konsekwencje obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Możliwości wyboru sposobu funkcjonowania organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Presja czasu, jaką odczuwają organizacje, powoduje, że przedsiębiorcy skupiają się na szybkości swojej reakcji na oczekiwania otoczenia i starają się znaleźć sposoby zwiększania tempa realizacji zadań. Wielu z nich po podjęciu inicjatywy stara się działać bardzo szybko w nadziei zdobycia przewagi konkurencyjnej. Okazuje się jednak, że takie działania w rezultacie prowadzą do niższych przychodów ze sprzedaży i mniejszych zysków operacyjnych niż

w organizacjach, które w najważniejszych momentach zatrzymują się i upewniają, że ich kierunek działania jest właściwy (Davis i Atkinson, 2014). Myślenie innowacyjne, refleksja i wyciąganie wniosków przyczyniają się wprawdzie do zwolnienia bieżącego działania, ale w dłuższej perspektywie poprawiają całkowite przychody i zysk netto organizacji. Dlaczego tak się dzieje? Wyjaśnienie wiąże się z wyborem, jakiego dokonują przedsiębiorcy (Davis i Atkinson, 2014):

- jedni wybierają prędkość operacyjną (szybkie działania) – bojąc się utraty przewagi konkurencyjnej poświęcają dużo czasu i zasobów na szukanie sposobów zwiększenia tempa pracy;
- inni decydują się na prędkość strategiczną (skrócenie czasu potrzebnego do wytworzenia wartości) – dążą do przyspieszenia poprzez zwolnienie działania. Nie zwiększają zatem tempa pracy, ale starają się osiągnąć szybkość poprzez dokładne przemyślenie celów biznesowych i lepsze ich dopasowanie do potrzeb i oczekiwań otoczenia, a nawet ich kreowanie.

Organizacje nastawione na prędkość operacyjną są bardziej narażone na nadmierne rozpędzenie i utknięcie w pułapce przyspieszenia, ponieważ przesadnie koncentrują się na maksymalizacji wydajności. Są one postrzegane przez przedsiębiorców z perspektywy ekonomicznej, jako podmioty gospodarcze. Sprzyja to przedmiotowemu podejściu do pracowników i sprowadzaniu ich do istot „maszyno podobnych”, z którymi nikt się specjalnie nie liczy i które z powodzeniem można wymieniać lub zastępować (Sztumski, 2009). Rezultatem tego jest kształtowanie się stresogennego środowiska pracy, które często prowadzi do pracoholizmu i wypalenia personelu (Pluta, 2013a).

Natomiast organizacje nastawione na prędkość strategiczną uznają, że priorytetem nie jest jedynie wartość ekonomiczna, ale dążą do wypracowania wartości społeczno-ekonomicznej (*shared value*). Tym samym organizacje takie są postrzegane przez przedsiębiorców dwuwymiarowo: jako podmioty gospodarcze i instytucje społeczne jednocześnie (Pluta, 2013a). Stwarza to realną szansę na podmiotowe podejście do pracowników ze względu na to, że przedsiębiorcy rozumieją konieczność troski o każde ogniwo łańcucha: pracownik–klient–zysk (Rucci, Kirn i Quinn, 1998) oraz są świadomi istnienia humanistycznego ujęcia organizacji (Praweńska-Skrzypek, Lenartowicz, 2013). Kwestie społeczne przestają zatem mieć znaczenie drugorzędne i nie stanowią marginesu działalności organizacji, a raczej są równorzędnym dopełnieniem. W efekcie tego organizacje te, dążąc do wytworzenia wartości ekonomicznej, nie wprowadzają ograniczeń w wytwarzaniu wartości społecznej.

Należy jednak zaznaczyć, że choć wybór szybkości działania dokonany przez przedsiębiorców ukierunkowuje w pewien sposób ich postępowanie, to w obu przypadkach ważne i konieczne jest zwracanie uwagi na społecz-

ne skutki przyspieszania. Pracownicy współczesnych organizacji są bowiem narażeni na zwiększanie tempa pracy, a przecież ich „potencjał przystosowawczy” ma swoje granice (Sztumski, 2009).

Jego osiągnięcie uwidacznia kres możliwości psychicznych i fizycznych zatrudnionego personelu i wiąże się z występowaniem takich negatywnych skutków jak:

- stres w miejscu pracy – Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała, że największym niebezpieczeństwem XXI wieku jest właśnie stres (Detmer, Shafy i Tietz, 2011). Na stres narażeni są pracownicy wielu krajów, a Polacy szczególnie. Jak wynika z badań Extended DISC, polscy pracownicy są jednymi z najbardziej zestresowanych na świecie (Strojek, 2011). Stres zawodowy jest istotnym problemem społecznym, ponieważ najczęściej prowadzi do absencji i fluktuacji personelu ze względu na: niepokój, osłabnięcia, bóle głowy, zaburzenia psychiczne, schorzenia układu mięśniowo-szkieletowego czy choroby układu krążenia (Le Blanc, de Jonge i Schaufeli, 2002);
- nadmierne uzależnienie od pracy (pracoholizm) – które prowadzi do permanentnego zaangażowania się w pracę, co powoduje, że granica między życiem zawodowym i osobistym pracowników ulega zatarciu. Stan ten manifestuje się między innymi (Wojdyło, 2010): rzucaniem się w wir pracy, stawianiem sobie wysokich standardów pracy, poczuciem przymusu pracy i utratą kontroli nad nią, niepokojem, zdenerwowaniem, nieustannym myśleniem o pracy, a także uporczywą kontynuacją realizowanych czynności zawodowych pomimo świadomości ich negatywnego wpływu na własny organizm i relacje społeczne;
- wypalenie zawodowe – to stopniowo rozwijająca się „erozja duszy”, z której człowiek nie zdaje sobie sprawy przez długi czas (Schaufeli i Enzmann, 1998). Wypalony pracownik odczuwa spadek motywacji do pracy z powodu dyskomfortu psychicznego, emocjonalnego oraz fizycznego, a także ma złe samopoczucie, brak entuzjazmu i satysfakcji z pracy. Na wystąpienie tych objawów większy wpływ ma środowisko pracy niż cechy danej osoby (Maslach i Leiter, 2011).

Konkludując dotychczasowe rozważania, można wyprowadzić stwierdzenie, że przedsiębiorcy, dążąc do kształtowania organizacji potrafiącej szybko dopasowywać się do zmiennych wymogów otoczenia, muszą zdawać sobie sprawę, że elastyczność organizacji wiąże się z jej giętkością, ale i kruchością. Tym samym konieczne staje się identyfikowanie i analizowanie przejawów rozpędzenia się organizacji, takich jak: przeciążenie pracą, różnorodność obciążenia, ciągłość wprowadzanych zmian i silna orientacja na wyniki, jak

również monitorowanie ich wpływu na środowisko pracy zatrudnionego personelu i poziom eksploatacji potencjału tkwiącego w pracownikach.

Wnioski końcowe

Prowadzone rozważania wskazują, że współcześni przedsiębiorcy, działający pod presją czasu, powinni zwracać większą uwagę na sposób funkcjonowania swoich organizacji. Konieczność szybkiego reagowania narzucona przez zmiany otoczenia może bowiem powodować, że organizacje zaczną nabierać nadmiernego rozpędzenia, które doprowadzi je do utknięcia w pułapce przyspieszenia i uwidoczni związane z pułapką negatywne skutki organizacyjne i społeczne.

Jeśli organizacje działające pod presją czasu mają trwać, rozwijać się i odnosić sukcesy, ważne jest podejmowanie działań mających na celu zapobieżenie pejoratywnym konsekwencjom szybkiego działania. Paradoksalnie okazuje się, że przedsiębiorcy powinni raczej dążyć do zwolnienia funkcjonowania organizacji niż jej przyspieszenia. Takie postępowanie jest jednym z trudniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorcami, ale wydaje się, że jest ono bezwzględnie konieczne.

Podjęcie tego wyzwania wymaga od przedsiębiorców zwrócenia uwagi na przedstawione we wcześniejszych rozważaniach przejawy rozpędzenia organizacji oraz ich negatywne skutki. Zrozumienie zasad funkcjonowania organizacji pozwala bowiem na uświadomienie, że bieg zdarzeń nie podlega przeznaczeniu (Bauman, 2006), nie jest z góry określony i nie musi mieć negatywnych konsekwencji. Staje się natomiast impulsem wymuszającym na przedsiębiorcach konieczność identyfikowania i analizowania sytuacji organizacyjnej i społecznej. Zebrane informacje umożliwiają dokonanie oceny przyspieszenia organizacji i pozwalają na przejęcie kontroli nad szybkością jej działania.

Dane potrzebne do rozpatrzenia rozpędzenia organizacji można uzyskać, zarówno przeprowadzając przegląd funkcjonowania organizacji przy wykorzystaniu bezpośredniej obserwacji pracy, jak i przeprowadzając rozmowy z pracownikami. Należy skupić się na warunkach i atmosferze pracy oraz sposobach, jakie wykorzystują pracownicy w trakcie wywiązywania się z obowiązków zawodowych, zwracając szczególną uwagę na: ilość wykonywanej pracy, różnorodności i nowości realizowanych zadań oraz czas i tempo ich wykonywania. Dzięki temu możliwe staje się ustalenie problemów, z jakimi zmagają się personel i opracowanie programów mających na celu ich rozwiązanie lub przynajmniej zminimalizowanie negatywnych skutków ich występowania.

Z uwagi na to, że każda organizacja jest inna i niepowtarzalna opracowywane przez przedsiębiorców programy będą zindywidualizowane i ukierunkowane na konkretnie zdiagnozowane problemy. Prowadzone w artykule rozważania oraz analiza wyników badań OECD, GUS, czy CBOS wskazująca, że Polacy należą do najbardziej zapracowanych narodów i odczuwają dominację czynności zawodowych w swoim życiu (Pluta, 2013a), pozwalają jednak wysunąć przypuszczenie, że w wielu programach opracowywanych przez przedsiębiorców znajdzie się taki element jak rozwój umiejętności organizacji pracy i zarządzania czasem wśród pracowników. Wiąże się to z wysłaniem ich na odpowiednie szkolenia, które pozwolą zdobyć potrzebną wiedzę i wyrobić prawidłowe nawyki w planowaniu i organizacji pracy oraz zarządzaniu czasem. Oczywiście taką umiejętność powinny mieć osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych, a także kierowniczych. Kierownicy bowiem wyznaczają i rozdzielają zadania oraz określają terminy ich wykonania, a tym samym mają ogromny wpływ na regulowanie szybkości działania organizacji.

Opracowane programy przedsiębiorcy powinni wdrażać, a uzyskiwane efekty monitorować, wprowadzając stosowne modyfikacje. Skoro organizacja musi być elastyczna, gdyż współczesna rzeczywistość jest płynna, a tym samym niestabilna i niepewna, to problemy związane z szybkością jej działania również mogą być zmienne (czasowe, przejściowe, niestałe itp.). Tym samym programy radzenia sobie z przyspieszeniem organizacji powinny być dopasowywane do aktualnie zdiagnozowanych potrzeb, ponieważ stanowią konkretny sprawdzian działania przedsiębiorców.

Przedstawione teoretyczne rozważania nie wyczerpują omawianego zagadnienia, a jedynie sygnalizują występowanie problemu przyspieszenia we współczesnych organizacjach, który może stanowić wyzwanie dla przedsiębiorców. W tej sytuacji niezbędne wydaje się przeprowadzenie badań empirycznych pozwalających dokładniej rozpoznać symptomy przyspieszenia i opracować mierniki umożliwiające określenie poziomu rozpedzenia organizacji (kiedy jest nadmierne, a kiedy jest w sam raz). Jednocześnie badania takie mogą dostarczyć wiele wyjaśnień pozwalających opracować skuteczne narzędzia, które można zastosować w walce z negatywnymi skutkami nadmiernego przyspieszenia organizacji.

Bibliografia

- Abrahamson, E. i Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740, <http://dx.doi.org/10.2307/2667053>.
- Adair, J. (2001). *Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji*. Warszawa: Studio Emka.
- Antony, M.M. i Swinson, R.P. (2008). *Kiedy doskonałość nie wystarcza. Jak sobie radzić z perfekcjonizmem*. Warszawa: Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza.
- Barton, D. i Wiseman, M. (2014). Spójrz na kapitał w dłuższej perspektywie, *Harvard Business Review Polska*, 5(134), 76–85.
- Bauman, Z. (2006). *Płynna nowoczesność*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Bratnicki, M. (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Bruch, H. i Menges, J.I. (2010). Pułapka przyspieszenia. *Harvard Business Review Polska*, 11(93), 78–85.
- Castells, M. (1999). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Dettmer, M., Shafy, S. i Tietz, J. (2011). Kiedy świeca się dopala, *Forum*, 6(2372), 7–13 lutego, 56–59.
- CBOS (2014). Oceny sytuacji na rynku pracy i poczucie zagrożenia bezrobociem. Komunikat z badań CBOS 43/2014 z kwietnia 2014. Warszawa: Centrum Badania Opinii Społecznej, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_043_14.PDF (1.06.2014).
- Davis, J.R. i Atkinson, T. (2014). Trendy: Chcesz przyspieszyć? Zwolnij. *Harvard Business Review Polska*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=179&t=trendy-chcesz-przyspieszyc-zwolnij> (28.05.2014).
- IBM (2006). The Global CEO Study: Expanding the Innovation Horizon. IBM Business Consulting Service. Pozyskano z: ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/gbs/commond/services/bcs/CEO_Study_06_es.pdf (15.05.2014).
- Hamel, G. i Breen, B. (2008). *Zarządzanie jutra*. Lublin: Harvard Business School Press.
- Harari, O. (1992). You're Not in Business to Make a Profit. *Management Review*, 81(7), 53–55.
- Kanter, R.M. (1997). *On the Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, B. i Kaiser, R. (2010). *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kielczewski, D. (2005). Przedsiębiorstwo a kształtowanie proekologicznych wzorców konsumpcji. W: A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49–74, <http://dx.doi.org/10.1177/135050849741004>.
- Koch, R. (2002). *Wszechmocne prawa. Nauka sukcesu w biznesie*. Warszawa: K.E. Liber s.c.
- Krupski, R. (2006). Elastyczność organizacji – elementy teorii. *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 9(2), 4–11.
- Krupski, R. (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Le Blanc, P., de Jonge, J. i Schaufeli, W. (2002). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Maige, Ch. i Muller, J.-L. (1995). *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*. Warszawa: Poltext.
- Maslach, Ch. i Leiter, M.P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mayrhofer, W. (1997). Warning: Flexibility can damage your organizational health. *Employee Relations*, 19(6), 519–534, <http://dx.doi.org/10.1108/01425459710193081>.
- Mynarski, S. (1979). *Elementy teorii systemów i cybernetyka*. Warszawa: PWN.
- New, C.N. (1993). The use of throughput efficiency as a key performance measure for the new manufacturing era. *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 95–104, <http://dx.doi.org/10.1108/09574099310805028>.
- Nogalski, B., Apanowicz, J., Rutka, R., Czermiński, A. i Czerska, M. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Romanowska, M. (2001). Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny. W: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Osbert-Pociecha, G, Moroz, M. i Lichtarski, J.M. (2008). Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych. *Gospodarka Narodowa*, 4, 59–84.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 59–60.
- Pluta, A. (2013). Myślenie strategiczne o pracowniku – możliwość czy potrzeba współczesnej organizacji? *Management and Business Administration. Central Europe*, 21(1), 124–136, <http://dx.doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.51>.
- Pluta, A. (2013a). Myślenie strategiczne o pracowniku w procesie zarządzania współczesną organizacją. W: A. Rudawska (red.), *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Szczecin: Wydawnictwo Westend.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Prawelska-Skrzypek, G. i Lenatrowicz, M. (2013). Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 45–57, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.4>.
- Probst, G. i Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), 90–105.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. i Quinn, R.T. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82–97.
- Schaufeli, W. B. i Enzmann, D.U. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S. i Kaufmann, I.M. (2013). Recontextualizing anthropomorphic metaphors in organization studies: The pathology of organizational insomnia. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 435–450, <http://dx.doi.org/10.1177/1056492612448463>.
- Strojek, A. (2011). *Stres – nowy współpracownik*, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.307/szukaj.1> (31.03.2014).
- Sztumski, W. (2009). Przyspieszać czy odspieszać? *Sprawy nauki*, http://www.sprawynauki.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1382&catid=288&Itemid=30 (31.03.2014).
- Świerżewski, Ł. (2012). „Nowa normalność” w świecie biznesu. *Harvard Business Review Polska*, 7–8 (113–114), 14–21.

- Van Buren, M. E. i Safferstone, T. (2011-2012). Paradoxs szybkich tryumfów. *Harvard Business Review Polska*, 12/1(106/107), 132–141.
- Veblen, T. (1971). *Teoria klasy próżniaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Watkins, M.D. (2010). Lider w nowej roli: między sukcesem a porażką. *Harvard Business Review Polska*, 5(87), 85–93.
- Wojdyło, K. (2010). *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*. Warszawa: Difin.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Wydanie VII. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zimmewicz, K. (2000). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

2

KRYSTYNA LESZCZEWSKA*

Niestabilność warunków gospodarowania a zachowania przedsiębiorstw rodzinnych

Streszczenie

Dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw w XXI wieku przybiera na sile. Firmy, które chcą przetrwać i osiągnąć przewagę konkurencyjną, powinny posiadać umiejętność dostosowywania się do sytuacji rynkowej. Niestabilność warunków gospodarowania może stać się impulsem do wprowadzania nowych rozwiązań, ale może być również przyczyną upadku przedsiębiorstw, gdy zarządzający nie podejmują odpowiednio szybko działań, które umożliwią przetrwanie w burzliwym otoczeniu. Nasilające się ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej skłoniło autorkę do podjęcia badań empirycznych wśród firm sektora MSP, których celem było zbadanie, na podstawie opinii przedsiębiorców, rodzajów ryzyk, z którymi stykają się przedsiębiorcy, określenie skutków niestabilności gospodarczej oraz wskazanie, jak reagują na niestabilność warunków otoczenia firmy rodzinne, a jak firmy nierodzinne. Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, niestabilność warunków gospodarowania

The instability of economic conditions and the behavior of family businesses

Abstract

Dynamics of changes in the business environment in the twenty-first century is gaining momentum. Companies that want to survive and achieve a competitive advantage should have the ability to adapt to the market situation. The instability of economic conditions could become the impetus for the introduction of new solutions, but can also be the cause of the collapse of enterprises, if the management do not take timely action to ensure the survival in the turbulent environment. Increasing risk of doing business prompted the author to undertake empirical studies of the SME sector. The primary goal of this pilot study was to investigate, based on the opinions of entrepreneurs,

* Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, 18-400 Łomża, ul. Akademicka 14, e-mail: k.leszczewska@wp.pl.

the types of risks faced by entrepreneurs, to determine the effects of economic instability and to indicate how family and non-family businesses react to the instability of environment.

Keywords: family businesses, unstable economic conditions

JEL: D22

Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonujące obecnie na rynku muszą mierzyć się z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Zmiany związane są z sytuacją rynkową, warunkami prowadzenia działalności gospodarczej i warunkami finansowymi. A.K. Koźmiński określa warunki, w których działają współczesne przedsiębiorstwa „uogólnioną niepewnością” (Koźmiński, 2004, s. 27). Ph. Kotler i J.U. Caslione wskazują, że obecnie dla gospodarki charakterystyczne są fluktuacje i wstrząsy, które powodują wzrost ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej na poziomie makro i mikro (Kotler i Caslione, 2009, s. 32). Firmy, które chcą przetrwać na rynku i osiągnąć przewagę konkurencyjną, powinny umieć dostosować się do sytuacji rynkowej. Ewolucyjność zmian, która charakteryzowała wcześniejsze okresy, wykształciła modele zachowań przedsiębiorców nieprzystosowane do dzisiejszej epoki turbulentnych zmian. Może to prowadzić do asymetrii reakcji – rynek elastycznie uwzględnia zmiany, przedsiębiorstwa reagują z opóźnieniem (Foster i Kaplan, 2003, s. 33). Współcześnie coraz bardziej widoczne są, zdefiniowane przez J. Schumpetera (1992, s. 139), procesy twórczej destrukcji – przedsiębiorstwa, dostosowując się do niepewności, zmienności, nieprzewidywalności, eliminują stare sposoby działania i zastępują je nowymi.

Wzrastające ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej, wynikające z niestabilności warunków otoczenia, w którym funkcjonują firmy, skłoniło autorkę do podjęcia badań empirycznych wśród firm sektora MSP. Podstawowym celem przeprowadzonych badań pilotażowych było zbadanie, na podstawie opinii przedsiębiorców, rodzajów ryzyk, z którymi stykają się przedsiębiorcy, określenie skutków niestabilności otoczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej, a zwłaszcza wskazanie, jak reagują na niestabilność warunków otoczenia firmy rodzinne, a jak firmy nierodzinne. Realizowane badanie powinno przyczynić się do uzupełnienia istniejącej luki informacyjnej w tym zakresie.

Pojęcie firmy rodzinnej

Brak formalno-prawnych kryteriów wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych sprawia, że do tej kategorii przedsiębiorstw zalicza się różne podmioty w zależności od tego, jakie przyjmujemy kryterium podziału. Konsekwencją tych założeń jest określenie ich udziału w gospodarce: udziału w wytwarzaniu PKB i w zatrudnieniu. W istniejących w literaturze przedmiotu definicjach firm rodzinnych autorzy próbują wyjaśniać ich społeczno-ekonomiczną specyfikę. Definicje opisujące istotę firmy rodzinnej najczęściej skupiają się na trzech kryteriach: własności, własności i zarządzaniu, sukcesji (Marjański 2012, s. 32). M.C. Shanker i J.H. Astrachan wskazują, że istnieje cała gama określeń stosowanych dla firm rodzinnych i nie jest możliwe osiągnięcie konsensusu w dokonaniu wyboru pierwszorzędnych kryteriów (Shanker i Astrachan, 1996, s. 110–112). Brak powszechnie akceptowanej definicji firm rodzinnych stanowi problem przy porównywaniu badań, tworzeniu statystyk firm rodzinnych i formułowaniu wniosków dotyczących funkcjonowania tych podmiotów. J. Astrachan, S. Klein i K. Smyrnios wskazali, że w literaturze przedmiotu brakuje definicji rodziny i często ten brak definicji stwarza problemy, szczególnie w sytuacji, w której międzynarodowe rodziny i kultury nie tylko są zróżnicowane ponad granicami geograficznymi, ale także zmieniają się wraz z upływem czasu (Astrachan, Klein i Smyrnios, 2006, s. 167). Autorzy niektórych definicji nie uważają, że firma rodzinna jest „stanem” statycznym, dostrzegają sytuacje, gdy następują przepływy pomiędzy firmami rodzinnymi i firmami nierodzinnymi.

Różnorodność występujących definicji firm rodzinnych prowadzi do poszukiwania ładu definicyjnego. Jedną z propozycji jest podejście określane jako *The Family Universe Bull's Eye*, które wprowadza trzy kategorie definicji w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w firmie, takie jak (Shanker i Astrachan, 1996, s. 109):

- 1) definicja szeroka – stopień objęcia firmy przez rodzinę niski; znaczne udziały rodziny we własności firmy, rodzina wywiera wpływ na decyzje strategiczne;
- 2) definicja średnia – umiarkowany stopień objęcia firmy przez rodzinę; kontrolne udziały rodziny we własności firmy, zaangażowanie w działalność firmy przynajmniej jednego członka rodziny, rodzina ma większość głosów, przewidywana sukcesja rodzinna;
- 3) definicja wąska – wysoki stopień objęcia firmy przez rodzinę; większościowe udziały rodzinne, zaangażowanie w działalność firmy więcej niż jednego członka rodziny, kontrola strategiczna i pełny zarząd, podmiot wielopokoleniowy.

W 2007 roku Grupa Ekspertów ds. Firm Rodzinnych skupiająca ekspertów wyznaczonych przez państwa członkowskie UE w raporcie końcowym sformułowała europejską definicję firmy rodzinnej¹. Definicja zaproponowana w Raporcie końcowym Komisji Europejskiej² opiera się na formule zaproponowanej przez fińską grupę roboczą ds. przedsiębiorczości rodzinnej. Zgodnie z nią firma, o dowolnym wymiarze, jest firmą rodzinną, gdy:

- 1) Większość uprawnień decyzyjnych jest w posiadaniu osoby fizycznej (osób fizycznych), które założyły firmę lub w posiadaniu osoby fizycznej (osób fizycznych), które weszły w posiadanie kapitału firmy lub w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców.
- 2) Większość uprawnień decyzyjnych ma charakter pośredni lub bezpośredni.
- 3) Co najmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą.
- 4) Wymienione firmy spełniają definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, jeśli osoba, która założyła firmę lub nabyła kapitał zakładowy lub jej rodzina lub potomkowie, posiada 25% praw decyzyjnych w firmie.

Grupa ekspertów zaleca stosowanie jej w państwach członkowskich i innych krajach objętych projektem do ilościowej analizy i porównań sektora przedsiębiorstw rodzinnych w Europie. Wprowadzenie wspólnej unijnej definicji firmy rodzinnej i wdrażanie jej przez krajowe urzędy statystyczne (i ostatecznie przez Eurostat) byłoby ułatwieniem dla lepszego i głębszego zrozumienia specyfiki tych podmiotów i umożliwienia porównań międzynarodowych. Komisja Europejska podjęła pierwszy krok w tym kierunku, ustanawiając wspólną definicję. W praktyce nie wprowadzono tej definicji jako powszechnie obowiązującej w krajach UE.

Jeszcze innym podejściem do definiowania firm rodzinnych jest pogląd prezentowany przez naukowców z Oregon State University, którzy stwierdzają, że jeśli rodzina uważa, iż firma przez nią prowadzona zalicza się do

¹ *Final Report of the Expert Group Overview of Family Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf (24.02.2014).

² W celu uzyskania bardziej kompleksowych informacji na temat firm rodzinnych w Europie: ich cech, specyficznych potrzeb, ram instytucjonalnych i inicjatyw już stosowanych na ich rzecz, Komisja Europejska w 2007 roku uruchomiła projekt *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and recent studies*. Raport końcowy opublikowano w styczniu 2009 roku. W projekcie uczestniczyła grupa ekspertów zajmujących się przedsiębiorczością rodzinną z 33 krajów (27 krajów członkowskich UE oraz Lichtensteinu, Norwegii, Islandii, Turcji, Chorwacji i Macedonii).

firm rodzinnych, to tak właśnie jest. Sądzą, że czynnik psychologiczny jest bardzo ważny i jeśli rodzina utożsamia się z firmą, to dzięki temu biznes ma jak najbardziej rodzinny charakter (por. Frishkoff, 1995).

Firmy rodzinne muszą znaleźć odpowiedni balans między triadą: rodzina – system zarządzania – struktura własności (Lipiec, 2012, s. 164). W szczególności problem stanowi połączenie dwóch pierwszych elementów: systemu rodziny i systemu zarządzania. W licznych przypadkach nie udaje się zharmonizować obu systemów, co prowadzić może do konfliktów ze względu na odmienne potrzeby zarówno członków rodziny pracujących w firmie, jak i tych niezaangażowanych w jej działalność oraz pracowników, którzy nie należą do rodziny (Thornton, 2004, s. 5). Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie wymagają racjonalności i osiągnięcia pożądanego efektów. W tych obszarach, w których system rodziny współistnieje z systemem przedsiębiorstwa, istnieje możliwość występowania konfliktów.

Firmy rodzinne w epoce dynamicznych zmian

Współczesne przedsiębiorstwa stoją wobec wyzwań wynikających z globalizacji, rewolucji informatycznej, wzrostu barier surowcowych i ekologicznych, skutków spowolnienia gospodarczego (Szymański, 2011, s. 169–171). Zmiany zachodzące we współczesnym świecie dotyczą wszystkich firm. Przedsiębiorstwa rodzinne, w których cele biznesowe przeplatają się z celami rodziny, także muszą mierzyć się z problemami wynikającymi z niestabilności otoczenia. Dysponują one z jednej strony kapitałem ludzi tworzących firmę rodzinną, zestawem wartości wyróżniających firmę rodzinną, zaś stają przed wyzwaniem typowymi dla firm nierodzinnych.

Splot powiązań celów rodziny i celów przedsiębiorstwa może stanowić utrudnienie w podejmowaniu właściwych zachowań rynkowych bądź stanowić efekt synergii poprzez większe zaangażowanie osób tworzących firmę rodzinną. Można dostrzec konflikt między instynktem samozachowawczym rodziny, która broni się przed zmianą, a naturą organizacji, która zmienia się, aby przetrwać (*Firma w rodzinie czy rodzina w firmie...*, 2012, s. 29). Aby funkcjonować w epoce turbulentnych zmian, firmy rodzinne muszą na pewno rozpoznać i zrozumieć swoje silne strony i zdefiniować swoje problemy. Powinny być w stanie odrzucać stare, nieadekwatne do realiów współczesności rozwiązania, wprowadzać nowe sposoby zachowań, wykorzystywać nowe technologie.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy firmy rodzinne są w stanie funkcjonować w niestabilnym otoczeniu, trzeba zwrócić uwagę na kilka charakterystycznych cech tych podmiotów. K.E. Klein podkreśla zalety firm rodzinnych, które umożliwiają im przetrwanie w długim okresie (Klein, [http](#)):

- członkowie rodziny patrzą na efekty inwestycji w dłuższej perspektywie czasowej;
- członkowie firmy są bardziej zaangażowani w osiąganie sukcesu firmy niż inni pracownicy;
- firmy rodzinne są lepiej postrzegane przez klientów niż firmy nierodzinne ze względu na umiejętność budowania długotrwałych relacji z klientami;
- dla wielu firm rodzinnych poza wynikami finansowymi istotne są również inne wartości, takie jak kontynuacja tradycji czy społeczna odpowiedzialność biznesu;
- możliwość efektywnego wykorzystania wielu członków rodziny, a jednocześnie umożliwienia im stabilnego zatrudnienia.

Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych z dużymi firmami nierodzinnymi udowadnia przewagę konkurencyjną tych pierwszych (Cohn, 1992, s. 10–11). Duże korporacje ze względu na rozbudowane struktury organizacyjne, opóźniające proces podejmowania decyzji nie są w stanie nadążyć za zmieniającym się otoczeniem gospodarczym. Firmy rodzinne, dzięki swoim specyficznym cechom i możliwościom, szybciej dostosowują się do niestabilności gospodarki:

- mogą w krótszym czasie podejmować decyzje;
- są w stanie łatwo dopasowywać się do szybko zmieniającego się rynku;
- właściciele firmy, a często także pracownicy są silnie zmotywowani do działania na korzyść swojego przedsiębiorstwa;
- komunikacja między członkami kierownictwa jest bardzo szybka, co pomaga w podejmowaniu ważnych decyzji;
- są zdolne do podejmowania ryzykownych i śmiałych posunięć.

Z powyższego zestawienia widać, że firmy rodzinne mają umiejętność adaptowania się do zmiennych warunków otoczenia. Przeprowadzone badania empiryczne stały się przyczynkiem do zweryfikowania tych założeń z praktyką prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Charakterystyka badań własnych

Podstawowym celem badań empirycznych prowadzonych przez autorkę było zbadanie wpływu niestabilności gospodarczej na funkcjonowanie przedsiębiorstw i określenie sposobów reagowania przedsiębiorstw na zmianę zewnętrznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej³.

Szczegółowe problemy badawcze sformułowano następująco:

1. Czy w prowadzeniu działalności gospodarczej firma odczuwa ryzyko związane ze zmianą warunków rynkowych?
2. Czy w prowadzeniu działalności gospodarczej firma odczuwa ryzyko finansowe?
3. Jakie czynniki utrudniają w największym stopniu prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce?
4. Jakie są skutki niestabilności gospodarczej dla prowadzenia działalności gospodarczej?
5. Jakie działania podejmują firmy, aby przetrwać na rynku mimo niestabilnych warunków otoczenia?
6. Jak reagują na niestabilność warunków otoczenia firmy rodzinne, a jak firmy nierodzinne?

Do realizacji zamierzonego celu badawczego zastosowano metodę badań ankietowych. Badanie miało charakter pilotażowy, zrealizowano je w miesiącach sierpień–wrzesień 2013 roku. Zamierzeniem autorki jest kontynuacja badań na większej próbie badawczej. W badaniu wzięło udział 58 podmiotów. Dobór próby do prowadzenia badań był celowy. W badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, miejsca prowadzenia działalności i profilu działalności. Respondentami byli właściciele firm lub osoby zarządzające firmami.

Firmy uczestniczące w badaniu zlokalizowane są w województwach: podlaskim, mazowieckim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Ze względu na problemy badawcze do udziału w badaniu pilotażowym zaproszono firmy, które funkcjonują na rynku stosunkowo długo: 60% firm funkcjonuje powyżej 10 lat, 21% firm funkcjonuje 6–10 lat, pozostałe firmy – krócej niż 6 lat. Pozwala to przypuszczać, że opinie respon-

³ Prezentowane w artykule wyniki badań pochodzą z raportu *Wpływ niestabilności gospodarczej na funkcjonowanie sektora MSP w Polsce*, stworzonego przez autorkę w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2013 r. *Narastanie niestabilności w gospodarce globalnej i jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw w Polsce* w zespole kierowanym przez prof. dr. hab. R. Sobieckiego.

dentów, wyrażone w badaniu, oparte są na długookresowym doświadczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej.

W badaniu najliczniej reprezentowane były podmioty z sektora usług i handlu. Ze względu na problematykę badawczą wykluczeniu z populacji podlegały podmioty funkcjonujące jako działalność gospodarza osoby fizycznej, niezatrudniającej pracowników. Forma organizacyjno-prawna badanych podmiotów uwidacznia typową dla małych i średnich firm dominację podmiotów prowadzonych w formie działalności gospodarczej osób fizycznych (27 firm). W badanej populacji licznie reprezentowane były spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (13 firm) i spółki cywilne (11 firm). Wśród objętych badaniem przedsiębiorstw były 3 spółki jawne, 2 spółki akcyjne, 1 spółka komandytowa i 1 przedsiębiorstwo państwowe. W badanej próbie przeważały mikro i małe przedsiębiorstwa; stanowiły one w sumie 85% podmiotów. Przedsiębiorstw zaliczanych do grupy średnich wśród uczestniczących w badaniu firm było 15%.

Badane podmioty zlokalizowane były zarówno w małych miejscowościach (wieś – 10 przedsiębiorstw w badanej grupie, miasta liczące do 20 tysięcy mieszkańców – 7), miastach średniej wielkości (miasta liczące 20–50 tysięcy mieszkańców – 5 przedsiębiorstw, miasta liczące 50–100 tysięcy mieszkańców – 28) i miastach dużych liczących powyżej 100 tysięcy mieszkańców – 8 podmiotów. Dobór podmiotów funkcjonujących w różnych regionach kraju, w miejscowościach o zróżnicowanej liczbie mieszkańców pozwala poznać opinie przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w odmiennych warunkach, ocenić wpływ miejsca, w którym zlokalizowana jest firma na postrzeganie wpływu niestabilności otoczenia zewnętrznego na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Analiza odpowiedzi respondentów udzielonych na pytanie, jaki jest zasięg terytorialny rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, pozwala stwierdzić, że stosunkowo nieliczna (28%) jest grupa podmiotów, które wskazały, że działają tylko na rynku lokalnym (takiej odpowiedzi udzielili przede wszystkim przedsiębiorcy prowadzący działalność w zakresie usług). Najliczniejsza grupa (43%) uczestniczących w badaniu określiła, że rynkiem, na którym prowadzą działalność, jest rynek krajowy. Na uwagę zasługuje fakt, że 12% badanych przedsiębiorstw działa na rynku globalnym.

Dla przyjętych celów badania istotne było określenie, jak odbierają niestabilność otoczenia przedsiębiorstwa rodzinne, a jak przedsiębiorstwa nierodzinne. Z badań prowadzonych wcześniej przez autorkę wynikało, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej stabilne i odporne na sytuacje kryzysowe niż firmy nierodzinne (Leszczewska, 2010). W prowadzonym obec-

nie badaniu przedsiębiorców poproszono, aby określili, czy ich firma jest firmą rodzinną, przyjmując, że firma rodzinna to podmiot, w którym kapitał w całości lub w zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny, a przynajmniej jeden jej członek sprawuje funkcję kierowniczą w firmie. Spośród uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw 37 (64%) określiło, że ich firma jest firmą rodzinną według przyjętego w badaniu kryterium.

Wpływ niestabilności otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw

Przedsiębiorców uczestniczących w badaniu spytano, jak oceniają sytuację swojej firmy w następujących obszarach: przychody ze sprzedaży, wynik finansowy, udział w rynku, inwestycje, wielkość zatrudnienia, korzystanie z kredytów/leasingu. Analiza odpowiedzi respondentów w zależności od tego, czy firma jest firmą rodzinną, czy nierodzinną wskazuje, że w firmach rodzinnych odnotowano wyższy wzrost inwestycji, udziału w rynku i wyniku finansowego niż w firmach nierodzinnych. W znacznie mniejszym odsetku firm rodzinnych niż nierodzinnych nastąpił spadek wyniku finansowego, udziału w rynku, inwestycji, zatrudnienia, przychodów ze sprzedaży.

Analiza ryzyka, z jakim spotykały się przedsiębiorstwa sektora MSP uczestniczące w badaniu wskazuje, że największym zagrożeniem w opinii respondentów są zmiany popytu na rynku krajowym (62% wskazań firm nierodzinnych i 54% firm rodzinnych). Jako drugi istotny czynnik ryzyka na rynku respondenci wskazali konkurencję ze strony dużych firm (62% wskazań firm nierodzinnych, 43% wskazań firm rodzinnych). Kolejnymi ważnymi czynnikami ryzyka płynącego z rynku w opinii respondentów są nieuczciwe zachowania kontrahentów (48% wskazań firm nierodzinnych i 32% firm rodzinnych) i zmiany cen surowców (29% wskazań firm nierodzinnych i 46% firm rodzinnych). Za istotne czynniki niepewności związanej z rynkiem ankietowani uznali także: zmiany trendów konsumpcyjnych (24% wskazań firm nierodzinnych i 16% firm rodzinnych). Uzyskane wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne w mniejszym stopniu odczuwają ryzyko związane ze zmianą warunków rynkowych niż przedsiębiorstwa nierodzinne.

Tabela 1. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw w bieżącym roku (w %)

Wyszczególnienie	Przychody ze sprzedaży		
	Ogółem	firmy rodzinne	firmy nierodzinne
Wzrost	28	27	29
Spadek	36	35	38
Stabilizacja	36	38	33
Razem	100	100	100
Wyszczególnienie	Wynik finansowy		
	Ogółem	firmy rodzinne	firmy nierodzinne
Wzrost	21	22	19
Spadek	38	32	48
Stabilizacja	41	46	33
Razem	100	100	100
Wyszczególnienie	Udział w rynku		
	Ogółem	firmy rodzinne	firmy nierodzinne
Wzrost	34	35	33
Spadek	26	19	38
Stabilizacja	40	46	29
Razem	100	100	100
Wyszczególnienie	Inwestycje		
	Ogółem	firmy rodzinne	firmy nierodzinne
Wzrost	31	38	19
Spadek	26	24	29
Stabilizacja	38	38	52
Razem	100	100	100
Wyszczególnienie	Wielkość zatrudnienia		
	Ogółem	firmy rodzinne	firmy nierodzinne
Wzrost	16	14	19
Spadek	21	16	29
Stabilizacja	64	70	52
Razem	100	100	100

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W ocenie wpływu niestabilności warunków finansowych odpowiedzi przedsiębiorców rodzinnych nie różniły się w istotny sposób od odpowiedzi przedsiębiorców nierodzinnych. Analiza czynników finansowych ważnych z punktu widzenia prowadzących działalność gospodarczą pozwala wnioskować, iż największym utrudnieniem dla przedsiębiorców są zmiany warunków zaciągania kredytów (43% wskazań), zmiany warunków korzystania ze środków UE (38% wskazań) i zmiany kursów walutowych (33% wskazań). Szczegółowe wyjaśnienia do wyżej przedstawionych odpowiedzi, których udzielili respondenci wskazywały, że przedsiębiorcy za szczególnie uciążliwe uznają skomplikowane procedury bankowe i trudne do spełnienia warunki zabezpieczeń zaciąganych kredytów oraz skomplikowane procedury aplikowania o środki UE. Za najistotniejszy czynnik finansowy ułatwiający prowadzenie firm uczestniczący w badaniu uznali obniżki stóp procentowych (14% wskazań). Na podkreślenie zasługuje fakt, że wielu przedsiębiorców stwierdziło, iż nie dotyczą ich zmiany wymienionych czynników finansowych.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki utrudniają w największym stopniu prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce miało na celu poznanie opinii respondentów na temat tych czynników otoczenia zewnętrznego, które wiążą się z największym ryzykiem i utrudniają prowadzenie firmy. Uzyskane rezultaty są zbliżone do wyników badań Ministerstwa Gospodarki, Konfederacji Pracodawców Lewiatan, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz badań własnych autorki prowadzonych wśród firm sektora MSP funkcjonujących w województwie podlaskim⁴. W opinii respondentów czynnikami najbardziej utrudniającymi prowadzenie działalności gospodarczej są: wysokie obciążenia kosztów pracy składkami na ubezpieczenia społeczne, zmieniające się prawo podatkowe i wysokie koszty obsługi podatków. Czynniki te w większym stopniu za bariery utrudniające funkcjonowanie firm uznali przedsiębiorcy rodzinni. Kolejnymi czynnikami utrudniającymi prowadzenie firm w opinii respondentów są: przewlekłe procedury administracyjne, zmieniające się obowiązki sprawozdawcze i skomplikowane przepisy w zakresie zamówień publicznych.

Respondenci pytani o to, czy w ich odczuciu niestabilność warunków gospodarowania wzrasta, w przeważającej liczbie odpowiedzieli twierdząco (81% odpowiedzi przedsiębiorców rodzinnych i 86% odpowiedzi przedsiębiorców nierodzinnych). Tylko 8% ankietowanych z firm rodzinnych określiło,

⁴ Por. *Przedsiębiorczość w Polsce* (2013); *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013* (2013); *Raport Global Entrepreneurship Monitor* (2013).

Tabela 2. Czynniki utrudniające w największym stopniu prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce* (w %)

Wyszczególnienie	Firma rodzinna	Firma nierodzinna	Razem
Niestabilność polityczna	14	5	10
Zmieniające się, niejasne prawo podatkowe	54	48	52
Nadmierne koszty obsługi płacenia podatków	46	43	45
Koszty rejestracji firm	5	0	3
Koszty upadłości firm	3	0	2
Zmiany poziomu płacy minimalnej	8	14	10
Zmiany warunków zatrudniania i zwalniania pracowników	16	19	17
Koszty i skomplikowanie prowadzenia dokumentacji pracowniczej	16	19	17
Przewlekłe procedury administracyjne	32	24	29
Wysokie obciążenia kosztów pracy składkami na ubezpieczenia społeczne	54	81	64
Zmieniające się, nadmierne rozbudowane obowiązki sprawozdawcze	22	24	22
Skomplikowane przepisy w zakresie zamówień publicznych	22	19	21
Inne	3	5	3

* respondenci wskazywali 3 największe ryzyka dotyczące firmy

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

że niepewność warunków gospodarowania zmniejsza się. 11% uczestniczących w badaniu firm rodzinnych i 14% respondentów z firm nierodzinnych stwierdziło, że niepewność warunków gospodarowania nie zmienia się. Wzrost niestabilności otoczenia, w którym funkcjonują firmy niejednakowo oceniały firmy zlokalizowane w małych i dużych miejscowościach. Najmniejszy odsetek odpowiedzi potwierdzających wzrost niestabilności warunków gospodarowania (67%) uzyskano od respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa zlokalizowane w miastach liczących powyżej 100 tysięcy mieszkańców, najwyższy w miejscowościach poniżej 50 tys. mieszkańców (80%).

Skutki niestabilności gospodarczej dla prowadzenia działalności gospodarczej

Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu określili, że niestabilność gospodarcza wywiera przede wszystkim wpływ na podejmowanie decyzji inwestycyjnych i sytuację finansową firm. Aż 70% przedsiębiorców rodzinnych i 48% respondentów z firm nierodzinnych wskazało, że rezultatem niepewności warunków gospodarowania jest obniżona skłonność do inwestowania. Ryzyko utraty płynności finansowej i pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa to skutki niestabilności w opinii ponad połowy respondentów. Obawę przed utratą płynności finansowej wyraziło 57% uczestniczących w badaniu przedsiębiorców rodzinnych i 48% przedsiębiorców nierodzinnych, a lęk przed pogorszeniem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa 51% respondentów z firm rodzinnych i 48% z firm nierodzinnych. Konsekwencjami dynamicznie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw są także, według ankietowanych, zmniejszenie zatrudnienia i brak perspektyw rozwoju. Na podkreślenie zasługuje fakt, że wśród konsekwencji wywołanych zmiennością otoczenia przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu pilotażowym dostrzegali też pozytywne: zwiększoną elastyczność i zwiększoną przedsiębiorczość. Zachowania takie pozwalają firmom utrzymać się na niepewnym rynku dzięki szybkiej reakcji na zmiany dokonujące się w otoczeniu.

Tabela 3. Jakie są skutki niestabilności gospodarczej dla przedsiębiorstwa?* (w %)

Wyszczególnienie	Firmy rodzinne	Firmy nierodzinne	Razem
Obniżona skłonność do inwestowania	70	48	62
Brak perspektyw rozwoju firmy	30	29	29
Niepewność postępowania	49	57	52
Pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa	51	48	50
Ryzyko utraty płynności finansowej	57	48	53
Uciekanie w szarą strefę	22	14	19
Zmniejszenie zatrudnienia w firmie	49	29	41
Zwiększona przedsiębiorczość	22	14	19
Zmierzanie do zaniechania prowadzenia działalności gospodarczej	19	19	19

* Respondenci mogli wskazać wszystkie występujące konsekwencje

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Uczestnicy badania zapytani, co firma robi, aby przetrwać (rozwijać się) mimo niestabilnych warunków gospodarczych, najczęściej wskazywali, że realizują strategię obniżanie kosztów funkcjonowania firmy (78% wskazań firm rodzinnych i 90% wskazań firm nierodzinnych) i szukają innowacyjnych rozwiązań, które pozwolą przedsiębiorstwu być konkurencyjnym na rynku (54% odpowiedzi firm rodzinnych i 43% odpowiedzi firm nierodzinnych). Jak wynika z realizowanych badań, zmieniające się warunki gospodarowania skłaniają przedsiębiorców do przyjmowania zachowawczych strategii działania. Postawę taką prezentowali w zdecydowanej przewadze przedsiębiorcy rodzeni (46% wskazań firm rodzinnych wobec 29% wskazań firm nierodzinnych). Podkreślić należy, że przyjmowanie zachowawczych strategii działania jest, jak wynika z wcześniejszych badań autorki, charakterystyczną cechą firm rodzinnych. Reakcją na nieprzewidywalność warunków rynkowych jest także analizowanie sytuacji prawnej, makroekonomicznej, finansowej i społecznej (38% wskazań firm rodzinnych i 29% wskazań firm nierodzinnych), podejmowanie współpracy z partnerami biznesowymi (27% wskazań firm rodzinnych i 14% wskazań firm nierodzinnych). Wskazywane przez ankietowanych działania podejmowane w warunkach niestabilności otoczenia należy ocenić jako adekwatne do sytuacji niepewności.

W kontekście założonego celu badań interesujące było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy firmy rodzinne są bardziej odporne na zewnętrzne zmiany warunków prowadzenia działalności niż firmy nierodzinne. Respondenci z firm rodzinnych odpowiedzieli w przeważającej liczbie twierdząco (68% wskazań), odpowiedzi negatywnej udzieliło 16% spośród nich i tyle samo nie miało sprecyzowanej opinii na ten temat. Odmienny był rozkład odpowiedzi respondentów z firm nierodzinnych, 42% spośród nich nie potrafiło wyrazić jednoznacznego stanowiska w tej kwestii, a po 29% udzieliło odpowiedzi twierdzącej i przeczącej. Takie wyniki badań od respondentów z firm nierodzinnych są spowodowane, jak wyjaśniają ankietowani, brakiem wiedzy o prowadzeniu firm rodzinnych.

Respondenci, którzy odpowiedzieli, że firmy rodzinne są bardziej odporne na zewnętrzne zmiany warunków prowadzenia działalności gospodarczej stwierdzili, że decydują o tym: osobiste zaangażowanie członków rodziny w sprawę firmy (59% wskazań przedsiębiorców rodzinnych i 29% wskazań przedsiębiorców nierodzinnych), zdolność członków rodziny do wyrzeczeń na rzecz firmy (43% wskazań przedsiębiorców rodzinnych i 29% wskazań przedsiębiorców nierodzinnych) i umiejętność elastycznego działania i dostosowania się do warunków rynkowych (46% wskazań przedsiębiorców rodzinnych i 24% wskazań przedsiębiorców nierodzinnych). Za istotne argumenty

świadczące o większej odporności firm rodzinnych uznano także: ostrożne finansowanie działalności (32% odpowiedzi firm rodzinnych i 19% odpowiedzi firm nierodzinnych) i ograniczoną skłonność do nadmiernego zadłużania się (30% odpowiedzi firm rodzinnych i 19% odpowiedzi firm nierodzinnych). Respondenci potwierdzają, że czynnikami decydującymi o większej odporności firm rodzinnych i umiejętności ich przetrwania w turbulentnym otoczeniu są długookresowe, zachowawcze strategie działania i ograniczona skłonność do ryzyka.

Tabela 4. Co firma robi, aby przetrwać na rynku/rozwijać się mimo niestabilnych warunków gospodarczych?*

Wyszczególnienie	Firmy rodzinne	Firmy nierodzinne	Razem
Przyjmujemy zachowawcze strategie działania	46	29	40
Analizujemy sytuację prawną, makroekonomiczną, finansową, społeczną	38	29	34
Obniżamy koszty funkcjonowania firmy	78	90	83
Obniżamy wynagrodzenia	19	24	21
Szukamy innowacyjnych rozwiązań, aby być konkurencyjnym na rynku	54	43	50
Zatrudniamy wykwalifikowanych menedżerów	11	5	9
Korzystamy z doradztwa biznesowego, prawnego	8	10	9
Korzystamy z factoringu	3	10	5
Podejmujemy współpracę z partnerami biznesowymi	27	14	22
Zawieramy długoterminowe kontrakty z odbiorcami	8	19	12
Tworzymy klaster z firmami z branży	5	10	7
Inne	3	0	2

* Respondenci mogli wskazać wszystkie podejmowane działania

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wnioski

Dynamika zmian, z którą stykają się przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI wieku, jest zdecydowanie większa niż w okresach wcześniejszych. Niepewność warunków gospodarowania wynika zarówno ze zmian występujących na rynku, zmian finansowych, jak i formalno-prawnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Wymaga to od zarządzających firmami podejmowania działań dostosowawczych, które pozwolą firmom przetrwać i osiągać przewagę nad konkurentami. Przeprowadzone badania pilotażowe pozwoliły autorce zidentyfikować rodzaje ryzyk, z którymi stykają się przedsiębiorstwa sektora MSP, określić, czy jednakowo postrzegają ryzyko przedsiębiorcy rodzinni i nierodzinni i wskazać skutki niestabilności gospodarczej dla prowadzenia działalności gospodarczej. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zaprezentowano tylko wybrane fragmenty wyników badań.

Niewielka próba przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu pozwala formułować jedynie wstępne wnioski. Przeprowadzenie badań na większej próbie podmiotów umożliwi wnioskowanie, jak zachowują się w warunkach niestabilności otoczenia przedsiębiorstwa sektora MSP, a w szczególności ocenę zachowań przedsiębiorstw rodzinnych na tle przedsiębiorstw nierodzinnych. Na podstawie uzyskanych rezultatów badań pilotażowych można stwierdzić, że uczestniczący w badaniu przedsiębiorcy odczuwają wzrastającą niestabilność warunków zewnętrznych prowadzenia działalności gospodarczej. Jak wynika z badań, w większym stopniu narastającą zmienność otoczenia odczuwają przedsiębiorstwa nierodzinne (86% wskazań) niż rodzinne (81% wskazań). Uzyskane wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne w mniejszym stopniu odczuwają ryzyko związane ze zmianą warunków rynkowych niż przedsiębiorstwa nierodzinne. W ocenie wpływu niestabilności warunków finansowych odpowiedzi przedsiębiorców rodzinnych nie różniły się w istotny sposób od odpowiedzi przedsiębiorców nierodzinnych. W opinii respondentów czynnikami najbardziej utrudniającymi prowadzenie działalności gospodarczej są: wysokie obciążenia kosztów pracy składkami na ubezpieczenia społeczne, zmieniające się prawo podatkowe i wysokie koszty obsługi podatków. Czynniki te w większym stopniu za bariery utrudniające funkcjonowanie firm uznali przedsiębiorcy rodzinni.

Niestabilność warunków gospodarowania wywiera przede wszystkim wpływ na podejmowanie decyzji inwestycyjnych i sytuację finansową firm. Rezultatem niepewności warunków gospodarowania jest obniżona skłonność do inwestowania. Jak wynika z realizowanych badań, zmieniające się warunki

gospodarowania skłaniają przedsiębiorców do przyjmowania zachowawczych strategii działania. Postawę taką prezentowali w zdecydowanej przewadze przedsiębiorcy rodzinni. Tematyka podjęta w badaniu pilotażowym wymaga pogłębionych analiz.

Bibliografia

- Astrachan, J., Klein, S. i Smyrnios, K. (2006) *The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem*. Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar, UK.
- Cohn, M. (1992). *Passing the torch: succession, retirement & estate planning in family-owned businesses*. McGraw-Hill, Inc, NY.
- Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013 (2013). Warszawa: Lewiatan.
- Final Report of the Expert Group Overview of Family Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf (24.02.2014).
- Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych (2012). Warszawa: PARP.
- Foster, R. i Kaplan, S. (2003). *Twórcza destrukcja*. Łódź: Galaktyka.
- Frishkoff, P.A. (1995). *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, Austin.
- Klein, K.E. (2014). *When It's All in the Family*, <http://www.businessweek.com/stories/2002-03-19/when-its-all-in-the-family> (02.02.2014).
- Kotler, P. i Caslione, J.U. (2009). *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leszczewska, K. (2010). Przedsiębiorstwa rodzinne wobec sytuacji kryzysowych (zewnętrznych i wewnętrznych) – badania pilotażowe. W: R. Sobiecki, J. Kochanowska, K. Leszczewska, *Wpływ kryzysu globalnego na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych*, Raport przygotowany w ramach zadania badawczego badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH 2010: *Przedsiębiorczość w Polsce w warunkach globalnego kryzysu*.
- Lipiec, J. (2012). Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego. W: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, cz. I. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(6).
- Małyżek E. (2012). Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych. W: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategię rozwoju. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIII(7).
- Marjański A. (2012). Specyfika firm rodzinnych. W: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: PARP.
- Przedsiębiorczość w Polsce* (2013). Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Raport *Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012* (2013). Warszawa: PARP.
- Schumpeter, J.A. (1992). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

- Shanker, M.C. i Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic. *Family Business Review*, 9(2).
- Szymański, W. (2011). *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?* Warszawa: Difin.
- Szymański, W. (2012). Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw. W: R. Sobiecki i J.W. Pietrewicz (red.), *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Thornton, G. (2004). *Biznes rodzinny*. Gliwice: Helion.

3

MAREK TOMASZEWSKI*

Presja ze strony klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw

Streszczenie

Zagadnienie wpływu klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw stało się tematem licznych publikacji, jednak nie było jednoznacznie interpretowane. Część autorów zwracała uwagę, że nasilenie konkurencji zniechęca do realizowania działalności innowacyjnej. Inni twierdzili natomiast, że prowadzenie działalności innowacyjnej w warunkach silnej konkurencji umożliwi osiągnięcie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji konkurencyjnej, a co za tym idzie również większy zysk.

W kontekście zaprezentowanych rozważań nad wpływem klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw celem głównym artykułu było ukazanie wpływu różnej intensywności presji ze strony klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw. W niniejszym artykule uwzględniono zarówno presję ze strony klientów i konkurentów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, jak i presję ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji. Ponadto w przypadku presji ze strony konkurentów rozróżniono presję ze strony konkurentów krajowych oraz presję ze strony konkurentów zagranicznych.

Metodyczne aspekty prowadzonych badań bazują na modelowaniu probitowym, natomiast dane empiryczne wykorzystane w trakcie badania pozyskano z Banku Światowego.

Słowa kluczowe: innowacje popytowe, presja ze strony klientów, presja ze strony konkurentów krajowych i zagranicznych

The pressure from customers and competitors in the innovation activity of enterprises

Abstract

The notion of customer and competition impact on the innovative activity of a company has been recently the subject of many publications, where it has been, however, interpreted in

* Uniwersytet Zielonogórski, Zakład Innowacji i Przedsiębiorczości, ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra, e-mail: tomar74@wp.pl.

various ways. Some authors emphasized that the increase of competition has a damping effect on the innovative activity. Still others claimed that innovative activity can increase the chances of a company in a highly competitive market and, consequently increase its profits.

Given the considerations on the impact of customers and competition on the innovative activity of a company, the main aim of the article is to analyse how various levels of pressure on the side of customers and competition can influence the innovative activity of the considered companies. We took into account both the customer pressure to introduce new products and to lower the production costs. Moreover, in case of competition pressure, we differentiated between the pressure on the side of national and international competition.

The research methodology involves the use of the probit modelling. The empirical data used in the analysis was taken from the World Bank.

Keywords: innovation demand, pressure from customers, pressure from domestic and foreign competitors

JEL: O31, O32, O33

Wstęp

Zagadnienie wpływu klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw stanowi kluczowy aspekt rozwoju praktycznie każdej organizacji. Zagadnienie to stało się również tematem licznych publikacji. Kwestia wpływu konkurencji i konkurentów na aktywność innowacyjną była opisywana już stosunkowo dawno, bo na przełomie lat 60. i 70. XX wieku. Zagadnienie to jednak nie było jednoznacznie interpretowane. Przykładowo Salop (1977, s. 393–406) oraz Dixit i Stiglitz (1977, s. 297–308) zwracali uwagę, że nasilenie konkurencji zniechęca do realizowania działalności innowacyjnej. W podobnym tonie wypowiedzieli się również Gilbert i Newberry (1982, s. 514–526), którzy twierdzili, że przedsiębiorstwa chętniej inwestują w działalność innowacyjną, jeśli na rynku panuje mniejsza konkurencja. Uzasadniali to tym, że na rynkach, na których panuje większa konkurencja, zyski z działalności innowacyjnej są niższe niż na rynkach, na których panuje niższa konkurencja.

Przeciwnie wnioski wyciągnął Arrow (1962, s. 609–626). Twierdził on, że prowadzenie działalności innowacyjnej w warunkach silnej konkurencji umożliwi osiągnięcie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji konkurencyjnej, a co za tym idzie również i większych zysków. Można wręcz powiedzieć, że w warunkach silnej konkurencji aktywność innowacyjna jest niezbędna do przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. Z kolei Porter (1990) twierdził, że w warunkach braku konkurencji monopol wręcz zniechęca do prowadzenia działalności innowacyjnej.

Z kolei kwestia wpływu pozyskiwanych informacji od klientów i dostawców na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw była przedmiotem zainteresowań m.in. Prahalada i Ramaswamy (2000, s. 79–87) oraz Skaggsa i Youndta (2004, s. 85–99). Istnieje również wiele opracowań, które pokazują wpływ klientów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym, jak np. w sektorze producentów obuwia sportowego (Fuller, Jarecki i Muhlbacher, 2007, s. 60–71), sprzętu do sportów ekstremalnych (Hienerth, 2006, s. 273–294), sprzętu medycznego (Lettl, Herstatt i Gemuenden, 2006, s. 251–272), gier wideo (Jeppesen i Molin, 2003, s. 363–383) i zabawek (Seybold, 2006).

Kwestię wpływu wiedzy klientów na możliwość wprowadzenia na rynek nowych wyrobów poruszali z kolei Franke i Piller (2004, s. 401–415), Franke, von Hippel oraz Schreier, (2006, s. 301–315), a także Elofson i Robinson (2007, s. 2567–2594).

Zagadnienie wpływu klientów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa poruszali w swoich rozważaniach dotyczących innowacji otwartych również Chesbrough (2003; 2006; 2007, s. 57–76), Lichtenthaler (2008, s. 148–157) oraz Prandelli (Prandelli, Verona i Raccagni, 2006, s. 109–135). Wymienieni autorzy w swoich rozważaniach wskazywali, że w procesie powstawania innowacji przedsiębiorstwa nie mogą prowadzić całej działalności innowacyjnej samodzielnie, bez współpracy z innymi jednostkami i konsumentami. Współpraca między producentami lub dostawcami a klientami przyczynia się do tworzenia nowych wyrobów i usług. Tak ujęta współpraca stanowi jeden z głównych obszarów zainteresowań innowacji otwartych, które zostały zdefiniowane jako „systematyczne poszukiwanie wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, przechowywanie i wykorzystanie wiedzy w celu realizacji procesu innowacyjnego” (Lichtenthaler, 2011, s. 75–93). Podsumowując, można stwierdzić, że innowacje otwarte zwracają szczególną uwagę na przenikanie wiedzy „z” i „do” przedsiębiorstwa (Chesbrough i Crowther, 2006, s. 229–236).

W kontekście zaprezentowanych rozważań nad wpływem klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw celem głównym artykułu jest ukazanie wpływu różnej intensywności presji ze strony klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw.

W niniejszym artykule uwzględniono zarówno presję ze strony klientów i konkurentów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, jak i presję ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji. Jako presję ze strony klientów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów autor niniejszego opracowania rozumie zainteresowanie klientów wyrobami, które do tej pory nie były dostępne w ofercie badanego przedsiębiorstwa, a o które dopytują się klienci. Im więcej zapytań ze strony klientów, tym większa presja

na wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu. Z kolei presja ze strony konkurentów na wprowadzenie przez badane przedsiębiorstwo nowego wyrobu rozumiana jest jako działania ze strony konkurentów, powodujące, że asortyment badanego przedsiębiorstwa staje się mniej atrakcyjny w porównaniu do asortymentu oferowanego przez konkurencję.

Natomiast jako presję ze strony konkurentów na obniżenie kosztów produkcji rozumie się działania konkurencji zmierzające do tego, że oferta cenowa badanego przedsiębiorstwa staje się mniej atrakcyjna w porównaniu do oferty cenowej konkurencji. Konsekwencją takiego stanu rzeczy może być wzrost presji ze strony konsumentów na obniżenie kosztów produkcji. Nieuwzględnienie presji ze strony klientów na obniżenie kosztów produkcji powoduje, że ich liczba będzie się systematycznie zmniejszać.

Ponadto w przypadku presji ze strony konkurentów rozróżniono presję ze strony konkurentów krajowych oraz presję ze strony konkurentów zagranicznych. Hipotezy badawcze umożliwiające osiągnięcie wyznaczonego celu zostały sformułowane następująco:

Hipoteza 1: Na terenie Polski dominują innowacje popytowe i jednostkowe. Dość silna lub bardzo silna presja ze strony klientów lub konkurentów na wprowadzenie przez przedsiębiorstwa do produkcji nowych wyrobów wpływa stymulująco na aktywność innowacyjną tych przedsiębiorstw.

Hipoteza 2: Brak lub minimalna presja ze strony klientów lub konkurentów na wprowadzenie przez przedsiębiorstwa do produkcji nowych wyrobów wpływa destymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski.

Hipoteza 3: Bardzo silna presja ze strony klientów lub konkurentów na obniżenie przez przedsiębiorstwo kosztów produkcji wpływa stymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski.

Hipoteza 4: Brak lub minimalna presja ze strony klientów lub konkurentów na obniżenie przez przedsiębiorstwo kosztów produkcji wpływa destymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski.

Metodyczne aspekty prowadzonych badań

Dane empiryczne, na podstawie których wykonano obliczenia i następnie zinterpretowano uzyskane wyniki, pozyskano w trakcie 5. tury badań otoczenia biznesu, przeprowadzonych w latach 2013–2014 na zlecenie Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBOR) oraz Banku Światowego. Na

terenie Polski przebadano łącznie 533 przedsiębiorstwa, z czego przedsiębiorstw przetwórczych było 172, handlowych – 175 i pozostałych usługowych – 186.

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i przemysłowe, które zatrudniają minimum 5 pracowników na pełnym etacie. Wykluczono wszelkiego rodzaju urzędy, w tym wojsko, policję służbę zdrowia i edukację. Badaniu poddano przedsiębiorstwa zaliczane do następujących sektorów według klasyfikacji ISIC Rev 3.1:

- grupa D – przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością przetwórczą,
- grupa F – przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością budowlaną,
- grupy G i H – przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością usługową,
- grupa I – przedsiębiorstwa zajmujące się gospodarką transportową, magazynową i łącznością.

W badaniu nie uwzględniono przedsiębiorstw zaliczanych do grup: J i K (pośrednictwo finansowe i wynajmem nieruchomości) z wyjątkiem podsektora 72, który obejmuje działalność IT. Ponadto w badaniu nie uwzględniono przedsiębiorstw, które zajmują się działalnością rolniczą i górniczą¹.

Przeprowadzona analiza ma charakter statyczny i dotyczy lat 2010–2012, co jest zgodne ze standardami metodologicznymi opisanymi w *Podręczniku Oslo* (2008). W celu przyjęcia lub odrzucenia postawionych hipotez badawczych jako zmienne niezależne przyjęto: a) presję ze strony klientów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, b) presję ze strony klientów na obniżenie kosztów produkcji, c) presję ze strony konkurentów krajowych na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, d) presję ze strony konkurentów krajowych na obniżenie kosztów produkcji, e) presję ze strony konkurentów zagranicznych na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, f) presję ze strony konkurentów zagranicznych na obniżenie kosztów produkcji. Dodatkowa presje te charakteryzują się różną intensywnością, z podziałem na presję: bardzo silną, dość silną, minimalną lub też zerową (brak presji)². Z kolei jako zmienne zależne przyjęto fakt wystąpienia w przedsiębiorstwie: a) działalności inwestycyjnej, b) działalności B+R, c) wdrażania nowych pro-

¹ Szczegółowy opis doboru przedsiębiorstw do badania został zamieszczony na stronie: <http://www.enterprisesurveys.org/Methodology>.

² Intensywność presji wywieranej na przedsiębiorstwa ze strony klientów lub konkurentów określali samodzielnie przedsiębiorcy na podstawie swoich doświadczeń. Więcej informacji na temat sposobów mierzenia presji ze strony klientów lub konkurentów zamieszczono na stronie: <http://www.enterprisesurveys.org/Methodology/~media/FPKM/EnterpriseSurveys/Documents/Methodology/Questionnaire-Manual.pdf>.

duktów, d) ulepszania dotychczas wytwarzanych produktów, e) pozyskiwania międzynarodowych certyfikatów jakości dla wytwarzanych produktów.

Wymienione zmienne stanowią odzwierciedlenie pytań, które były zamieszczone w kwestionariuszu ankietowym skonstruowanym na zlecenie EBOR oraz Banku Światowego. Pytania te miały charakter zamknięty, czyli istniała możliwość zaznaczenia właściwej odpowiedzi z listy możliwości.

Przyjęte w badaniu zmienne zależne i niezależne miały charakter dychotomiczny, co oznacza, że przyjmowały wartości równe albo 0 albo 1. W przypadku zmiennych opisujących aktywność innowacyjną oznaczało to, że albo dany rodzaj aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa wystąpił (w takiej sytuacji zmienna przyjmowała wartość równą 1), albo nie (w takiej sytuacji zmienna przyjmowała wartość równą 0). Przyjęcie przez zmienne zależne i niezależne wartości dychotomicznych powoduje, że nie można wykorzystać najpopularniejszych metod modelowania, do których zalicza się m.in. regresję wieloraką.

Na potrzeby niniejszego opracowania obliczenia zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu oprogramowania Statistica. Łącznie dla przedsiębiorstw przebadanych na terenie całej Polski wykonano 120 modeli, z których 29 było statystycznie istotne i które zostały w dalszej części opracowania zaprezentowane i omówione.

Ze względu na zastosowanie modeli uwzględniających tylko jeden czynnik do interpretacji badanych zależności zaprezentowano modele w postaci strukturalnej. Kluczowe znaczenie miał znak stojący przy parametrze. Dodatni informował, że prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwie narażonym na presję określonej intensywności ze strony klienta lub konkurenta było wyższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach narażonych na presję ze strony klienta lub konkurenta o innej intensywności niż w pierwszym przypadku. Z kolei znak ujemny oznaczał, że prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach narażonych na presję określonej intensywności ze strony klienta lub konkurenta było niższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach narażonych na presję ze strony klienta lub konkurenta o innej intensywności niż w pierwszym przypadku.

Wpływ zmiennych dotyczących „presji ze strony klientów i konkurentów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów” na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw

Badając wpływ presji ze strony klientów i konkurentów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów na aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw, udało się uzyskać 12 modeli statystycznie istotnych, które zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ zmiennych dotyczących „presji ze strony klientów i konkurentów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów” na aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw

Atrybut innowacyjności	Presja na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów											
	brak presji			minimalna			dość silna			bardzo silna		
	<i>BłSt</i>	p_1	p_2	<i>BłSt</i>	p_1	p_2	<i>BłSt</i>	p_1	p_2	<i>BłSt</i>	p_1	p_2
Ze strony klientów												
Działalność inwestycyjna				$-1,00x+0,39$								
				0,41	0,27	0,65						
Wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu	$-0,32x+0,28$			$-0,83x+0,22$						$+0,27x+0,13$		
	0,13	0,48	0,61	0,41	0,27	0,59				0,12	0,66	0,55
Ze strony konkurentów zagranicznych												
Wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości	$-0,71x-0,34$						$+0,40x-0,66$			$+0,31x-0,63$		
	0,13	0,15	0,37				0,14	0,40	0,26	0,14	0,37	0,26
Działalność B+R	$-0,41x-0,47$									$+0,46x-0,71$		
	0,13	0,19	0,32							0,14	0,40	0,24
Wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu	$-0,38x+0,35$						$+0,36x+0,13$			$+0,45x+0,13$		
	0,11	0,64	0,49				0,14	0,69	0,55	0,15	0,72	0,55

gdzie:

p_1 – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w badanej grupie przedsiębiorstw,

p_2 – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w pozostałych grupach przedsiębiorstw,

BłSt – błąd standardowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BEEPS.

W wyniku przeprowadzonych badań można zauważyć, że brak lub minimalna presja ze strony klientów i konkurentów zagranicznych na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów wpływają jednoznacznie negatywnie na aktywność innowacyjną w zakresie wprowadzenia do produkcji nowych wyrobów, wdrożenia międzynarodowych certyfikatów jakości, działalności B+R oraz działalności inwestycyjnej. Z kolei dość silna i bardzo silna presja ze strony klientów i konkurentów zagranicznych wpływa stymulująco na aktywność innowacyjną, co jest widoczne w zakresie wprowadzenia do produkcji nowych wyrobów, wdrożenia międzynarodowych certyfikatów jakości oraz działalności B+R.

W przypadku presji ze strony klientów na uwagę zasługuje również fakt, że pod względem ilościowym dominują modele, które obrazują wpływ braku lub minimalnej presji ze strony klientów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Przewaga tego typu modeli oznacza, że „standardowym” zachowaniem przedsiębiorstwa jest nierealizowanie działalności innowacyjnej. Dopiero po zaobserwowaniu ze strony klientów presji o dość silnej lub bardzo silnej intensywności przedsiębiorstwa zaczynają reagować na zaistniałą sytuację.

Na uwagę zasługuje również fakt, że w trakcie badań nie udało się uzyskać oni jednego modelu statystycznie istotnego, który obrazowałby wpływ zmiennej „presja ze strony konkurentów krajowych na wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu” na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Świadczy to o słabości polskiego rynku wewnętrznego, ponieważ przedsiębiorstwa nie obawiają się, że ich konkurenci krajowi samodzielnie wprowadzą do produkcji nowe wyroby.

Wpływ zmiennych dotyczących „presji ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji” na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw

W przypadku wpływu presji ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji w wyniku przeprowadzonych obliczeń udało się uzyskać 17 modeli statystycznie istotnych, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Analizując wpływ zmiennych związanych z „presją ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji”, można zaobserwować podobne zależności, jakie zachodziły w przypadku wpływu zmiennych związanych z „presją ze strony klientów i konkurentów na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów”. Brak presji lub minimalna presja ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji wpływa destymulująco na wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości, działalność inwestycyjną, działalność B+R oraz wprowadzenie do produkcji nowych

wyrobów. Z kolei wywieranie dość silnej lub bardzo silnej presji ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji wpływa stymulująco na te same atrybuty aktywności innowacyjnej.

Tabela 2. Wpływ zmiennych dotyczących „presji ze strony klientów i konkurentów na obniżenie kosztów produkcji” na aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw

Atrybut innowacyjności	Presja na obniżenie kosztów produkcji											
	brak presji			Minimalna			dość silna			bardzo silna		
	<i>BłSt</i>	<i>p</i> ₁	<i>p</i> ₂	<i>BłSt</i>	<i>p</i> ₁	<i>p</i> ₂	<i>BłSt</i>	<i>p</i> ₁	<i>p</i> ₂	<i>BłSt</i>	<i>p</i> ₁	<i>p</i> ₂
Ze strony klientów												
Wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości	-0,40x-0,49											
	0,15	0,19	0,31									
Działalność inwestycyjna				-0,92x+0,39						+0,28x+0,29		
				0,42	0,30	0,62				0,12	0,71	0,61
Wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu	-0,36x+0,28											
	0,13	0,47	0,61									
Ze strony konkurentów krajowych												
Działalność inwestycyjna				-0,23x+0,46								
				0,12	0,59	0,68						
Wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu	-0,33x+0,27						+0,32x+0,15			+0,30x+0,13		
	0,14	0,47	0,61				0,14	0,68	0,56	0,13	0,67	0,55
Ze strony konkurentów zagranicznych												
Wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości	-0,73x-0,32						+0,43x-0,67			+0,34x-0,63		
	0,13	0,15	0,37				0,14	0,41	0,25	0,15	0,39	0,27
Działalność B+R	-0,31x-0,50			-0,35x-0,55						+0,58x-0,72		
	0,12	0,21	0,31	0,15	0,19	0,29				0,15	0,45	0,24
Działalność inwestycyjna										+0,41x+0,31		
										0,16	0,76	0,62
Wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu	-0,36x+0,35									+0,56x+0,12		
	0,11	0,50	0,64							0,16	0,75	0,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BEEPS.

W przypadku presji ze strony klientów na obniżenie kosztów produkcji również dominują modele, które obrazują negatywny wpływ omawianej presji na aktywność innowacyjną. Oznacza to, że również w przypadku braku lub minimalnej presji ze strony klientów na obniżenie kosztów produkcji „standardowym” zachowaniem przedsiębiorstwa jest postawa bierna i wyczekiwanie, aż presja ta nabierze dość silnej lub bardzo silnej intensywności.

Grupą modeli, która nie wystąpiła w przypadku zmiennych dotyczących „presji na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów”, a która wystąpiła w przypadku zmiennych dotyczących „presji na obniżenie kosztów produkcji” są modele obrazujące wpływ presji ze strony konkurentów krajowych. Wystąpienie tej grupy modeli oznacza, że polskie przedsiębiorstwa obawiają się, aby konkurenci krajowi nie obniżyli kosztów produkcji i za pomocą niższej ceny nie wyparli innych z rynku. Z tego też względu przedsiębiorstwa na bieżąco monitorują działania swoich konkurentów krajowych i w sytuacji wystąpienia presji z ich strony na obniżenie kosztów produkcji podejmują adekwatne działania.

Interpretując modele zaprezentowane w tabeli 2, widzimy, że na uwagę zasługuje dodatkowo spostrzeżenie, iż presja na obniżenie kosztów produkcji ze strony konkurentów zagranicznych jest większa niż presja na obniżenie kosztów produkcji ze strony konkurentów krajowych. Sytuacja taka jest widoczna w przypadku zmiennej zależnej „wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu”. Prawdopodobieństwo wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu, przy chociaż minimalnej presji ze strony konkurenta zagranicznego na obniżenie kosztów produkcji wyniosło 0,64, natomiast prawdopodobieństwo wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu przy tej samej presji, ale ze strony konkurenta krajowego wyniosło 0,61. Jeszcze większa różnica między prawdopodobieństwami wprowadzenia do produkcji nowych wyrobów występuje przy bardzo silnej presji ze strony konkurentów zagranicznych i krajowych. W przypadku presji ze strony konkurentów zagranicznych prawdopodobieństwo wprowadzenia do produkcji nowych wyrobów wyniosło 0,75, natomiast w przypadku presji ze strony konkurentów krajowych 0,67.

Zakończenie

Niniejsze opracowanie wpisuje się w nurt publikacji obrazujących wpływ klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Analizując zaprezentowane modele probitowe, można potwierdzić słuszność przyjętej hipotezy, że na terenie Polski dominują innowacje o charakterze popytowym. Prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej

w przedsiębiorstwach, na które była wywierana dość silna lub bardzo silna presja ze strony klientów lub konkurentów zagranicznych na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów było wyższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, na które nie była wywierana lub była wywierana tylko w minimalnym stopniu presja na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów.

W artykule potwierdzenie znalazła również druga hipoteza, zgodnie z którą całkowity brak lub minimalna presja ze strony klientów lub konkurentów zagranicznych na wprowadzenie przez przedsiębiorstwo do produkcji nowych wyrobów wpływa destymulująco na aktywność innowacyjnej przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski.

Uzyskane modele oznaczają, że jeśli pojawia się popyt na nowe produkty ze strony klientów, wówczas przedsiębiorstwa dostosowują się do niego. W sytuacji braku impulsu ze strony klientów lub konkurentów przedsiębiorstwa wygaszają natomiast aktywność innowacyjną, nie widząc potrzeby lub nie mając zbyt wielu wolnych zasobów będących do ich dyspozycji. Zasoby, które byłyby przeznaczone na działalność innowacyjną w sytuacji wystąpienia presji innowacyjnej ze strony rynku w sytuacji braku tej presji są kierowane do innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania potwierdzają wnioski zaprezentowane przez K.J. Arrowa, zgodnie z którymi presja ze strony konkurentów wpływa stymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Potwierdzenie znajdują również wnioski zaprezentowane przez M.E. Portera, zgodnie z którymi brak presji ze strony konkurentów wpływa destymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Przytoczone stwierdzenia stoją w sprzeczności z istotą innowacji systemowych, potwierdzając zarazem założenie przyjęte w hipotezie nr 1, dotyczące dominującej roli innowacji jednostkowych i popytowych na terenie Polski.

Również trzecia i czwarta hipoteza znalazły potwierdzenie w uzyskanych modelach probitowych. Dość silna i bardzo silna presja ze strony klientów i konkurentów na obniżenie przez przedsiębiorstwo kosztów produkcji wpływają stymulująco na: działalność inwestycyjną, wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości, działalność B+R oraz na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów. Na te same aspekty aktywności innowacyjnej destymulująco wpływał z kolei brak lub minimalna presja ze strony klientów lub konkurentów na obniżenie przez przedsiębiorstwo kosztów produkcji.

Na uwagę zasługuje również brak modeli obrazujących wpływ zmiennych dotyczących „presji ze strony konkurentów krajowych na wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów” na aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw. Oznacza to, że polscy przedsiębiorcy nie zwracają uwagi na zagrożenie

związane z możliwością wprowadzenia nowych wyrobów przez swoich krajowych konkurentów. Występują natomiast modele obrazujące wpływ zmiennej „presja ze strony konkurentów krajowych na obniżenie kosztów produkcji” na aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw. Oznacza to, że gdy konkurenci krajowi obniżą swoje koszty produkcji, wówczas przedsiębiorstwa uruchamiają działalność innowacyjną, by nadażyć za swoją konkurencją.

Kolejnym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych obliczeń jest spostrzeżenie, że w warunkach polskich presja ze strony konkurentów zagranicznych jest silniejsza niż presja ze strony konkurentów krajowych. Prawidłowość ta jest widoczna w przypadku modeli obrazujących wpływ zmiennych niezależnych dotyczących „presji ze strony konkurentów krajowych i zagranicznych na obniżenie kosztów produkcji” na zmienną zależną „wprowadzenie do produkcji nowego wyrobu”.

Bibliografia

- Arrow, K.J. (1962). Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. W: *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton: National Bureau of Economic Research, 609–626.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. i Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36, 229–236.
- Chesbrough, H. i Appleyard, M.M. (2007). Open innovation and strategy, *California Management Review*, 50, s. 57–76, <http://dx.doi.org/10.2307/41166416>.
- Dixit, A.K. i Stiglitz, J.E. (1977). Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity, *American Economic Review*, June, 67(3), 297–308.
- Elofson, G. i Robinson, W.N. (2007). Collective customer collaboration impacts on supply-chain performance. *International Journal of Production Research*, 45, 2567–2594.
- Franke, N. i Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: the case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 401–415.
- Franke, N., von Hippel, E. i Schreier, M. (2006). Finding commercially attractive user innovations: a test of leaduser theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 301–315.
- Fuller, J., Jawecki, G. i Muhlbacher, H. (2007). Innovation creation by online basketball communities. *Journal of Business Research*, 60, 60–71, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.019>.
- Gilbert, R.J. i Newberry, D.M.G. (1982). Preemptive patenting and the persistence of monopoly, *American Economic Review*, 72(3), 514–526.

- Hienerth, C. (2006). The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry, *R&D Management*, 36, 273–294, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00430.x>.
- Jeppesen, L.B. i Molin, M.J. (2003). Consumers as co-developers: learning and innovation outside the firm, *Technology Analysis and Strategic Management*, 15, 363–383, <http://dx.doi.org/10.1080/09537320310001601531>.
- Lettl, C., Herstatt, C. i Gemuenden, H.G. (2006). Users' contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology, *R&D Management*, 36, 251–272.
- Lichtenthaler, U. (2008). Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 55, 148–157, <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2007.912932>.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions, *Academy of Management Perspectives*, 25, 75–93, <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2011.59198451>.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretowania danych dotyczących innowacji* (2008). Warszawa: MNiSW.
- Porter, M.E. (2011). *Competitive Advantage of Nations, Creating and Sustaining Superior*. New York: Simon and Schuster.
- Prahalad, C.K. i Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78, 79–87.
- Prandelli, E., Verona, G. i Raccagni D. (2006). Diffusion of web-based product innovation. *California Management Review*, 48, 109–135, <http://dx.doi.org/10.2307/41166363>.
- Salop, S. (1977). The Noisy Monopolistic: Imperfect Information, Price Dispersion, and Price Discrimination. *Review of Economic Studies*, 44, 393–406, <http://dx.doi.org/10.2307/2296898>.
- Seybold, P.B. (2006). *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future*. New York: Harper Collins.
- Skaggs, B.C. i Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25, 85–99, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2003.13793246>.
- Tomaszewski, M. (2013). Chosen factors influencing competition in western Poland in the 2009–2011 period, *Acta Scientiarum Polonorum, Seria Oeconomia*, 4, 123–132, <http://www.enterprisesurveys.org/Methodology>.

4

DARIUSZ DANILEWICZ*

Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty kształtujące postawę przedsiębiorczą

Streszczenie

W artykule przedstawiona jest analiza literaturowa obejmująca pojęcia przedsiębiorczości, przedsiębiorcy i postawy przedsiębiorczej oraz profil kompetencyjny (tj. niezbędna wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne) osoby przedsiębiorczej w świetle analiz polskich i międzynarodowych. Następnie celem autora artykułu jest prezentacja wybranych czynników endo- i egzogenicznych wpływających na kształtowanie postawy przedsiębiorczej jednostki. W artykule rozwinięte zostały przede wszystkim kwestie dotyczące działań koniecznych do wprowadzenia w obszarze edukacji – tak aby w sposób bardziej efektywny rozwijano postawy przedsiębiorcze młodzieży.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, postawa przedsiębiorcza, rozwój kompetencji, edukacja ekonomiczna

Internal and external determinants of development of the entrepreneurial attitude

Abstract

The paper presents the study of literature referring to entrepreneurship, entrepreneurs and entrepreneurial attitude as well as entrepreneurial individuals' competency profile (necessary knowledge, skills and social competencies) in the Polish and international researches. The aim of the article is to show the selected endo- and exogenous factors influencing entrepreneurial attitude of the individuals. Then the author focuses on the activities necessary to introduce in the field of education that help to develop entrepreneurial attitudes of young people more efficiently.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial attitude, competencies development, economic education

JEL: A20

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: Dariusz.Danilewicz@sgh.waw.pl.

Cechy osoby przedsiębiorczej w świetle analiz teoretycznych i badań empirycznych

W bogatej literaturze dotyczącej zarządzania i przedsiębiorczości można odnaleźć szereg definicji pojęć takich jak: „przedsiębiorczość”, „przedsiębiorca” i „postawa przedsiębiorcza”. O uniwersalnej zasadzie osób przedsiębiorczych, tj. „tanio kupić – drogo sprzedać” pisał uczeń Sokratesa Ksenofont tymi słowami: „dla silnej żądzы posiadania ziarna, gdzie tylko usłyszą, iż go jest bardzo wiele, tam płynął za nim [...] Nie pozbywają ziarna płocho byle gdzie za bezcen. Lecz kędy usłyszą, iż zboże najwyżej jest w cenie i bardzo go pożądadają ludzie, tam tymże ludziom je [...] oddają za najwyższą opłatą” (Ksenofont, 1857). Pojęcie „przedsiębiorca” zostało wprowadzone do teorii ekonomii prawdopodobnie przez R. Cantillona w XVIII wieku w wydanym pośmiertnie dziele *Essai Sur la Nature du Commerce en Général* (tytuł polski: *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu*). Określało ono jako przedsiębiorcę człowieka, który nabywa środki produkcji i wykorzystuje je do wytwarzania wprowadzanych na rynek produktów (Czaja, 1999). Kolejnymi ekonomistami poruszającymi zagadnienia przedsiębiorczości i funkcji przedsiębiorców byli m.in.: J.S. Mill, F. Knight, I. Kirzner, J.B. Say, czy T. Vablen (m.in. Blaug, 1994; Say, 1960; Wärneryd, 1988). Przedsiębiorczość jako cecha była określana przez tych ekonomistów jako zdolność do przewidywania zdarzeń i gotowość podejmowania ryzyka. W zasadzie we wszystkich ujęciach przedsiębiorca to organizator i zarządzający produkcją lub handlem, najczęściej pracodawca i właściciel kapitału (por. Gruszecki, 1994). Szeroko funkcję ekonomiczną przedsiębiorcy przedstawiał w swoich pracach wybitny przedstawiciel nurtu współczesnej ekonomii J. Schumpeter. Jego rozumienie pojęcia „przedsiębiorca” było nieco odmienne. Stwierdzał on, że „funkcja przedsiębiorcy polega na reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów czy – ogólnie mówiąc – nierozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle itd.” (Schumpeter, 1995). Oceniał postawę przedsiębiorczą jako pożądaną w zarządzaniu, zarówno wśród pracodawców, jak i pracobiorców. Osobę przedsiębiorczą jego zdaniem powinny cechować następujące działania (Zaleśkiewicz, 2004):

- wprowadzanie nowych produktów,
- wprowadzanie nowych technologii i metod produkcji,
- kreowanie nowych rynków,

- odkrywanie nowych sposobów rozszerzania podaży istniejących zasobów,
- reorganizowanie istniejących przedsiębiorstw.

Liczni autorzy podejmowali także rozważania, jakie cechy powinna mieć osoba przedsiębiorcza. I tak, D.C. McClelland twierdził, że rozwój postawy przedsiębiorczej jest poniekąd efektem potrzeby osiągnięć, zaś wśród cech osób przedsiębiorczych wymieniał m.in. nowatorski sposób myślenia, stanowczość, zdolność antycypacji przyszłości w swojej dziedzinie aktywności, umiejętność podejmowania umiarkowanego ryzyka, indywidualną odpowiedzialność i przewidywanie skutków swoich decyzji, umiejętności organizacyjne (McClelland, 1961). P.F. Drucker określał przedsiębiorczość jako cechę postawy człowieka, oznaczającą gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów ze świadomością związanego z tym ryzyka i umiejętnego wykorzystania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmiany warunków. Jako podstawowe warunki przedsiębiorczości wymieniał innowacyjność i kreatywność jednostki. Według innych autorów osoby przedsiębiorcze posiadają zdolność do podejmowania działalności gospodarczej i ponoszenia związanego z nią ryzyka (Kamińska, Kubska-Maciejewicz i Laudańska-Trynka, 1995), są w stanie kreować i zaspokajać swoje i cudze potrzeby (Gregorczyk, Romanowska, Sopińska i Wachowiak, 2002), mają skłonność i zdolność do inicjowania i realizowania nowych, odważnych zadań (Bańka, 2000), zdolność do tworzenia, kumulacji i pomnażania bogactwa ekonomicznego, będącego przejawem rozwoju gospodarczego (Platonoff i Sysko-Romańczuk, 2003). Jak pisze T. Zaleskiewicz (Zaleskiewicz, 2004), „bycie przedsiębiorcą jest tym bardziej atrakcyjne, im większe są szanse, że przyniesie ono oczekiwane indywidualne korzyści (indywidualna użyteczność) oraz im pozytywniej jest spostrzegane przez ważną dla jednostki grupę społeczną [...] wykonalność – kształtuje się pod wpływem poczucia własnej sprawności, posiadanych umiejętności oraz spostrzeganej kontroli nad sytuacją (własna efektywność)”. Trafnie przedsiębiorczość określił T. Rachwał, pisząc, że jest zespół cech osobowości człowieka, takich jak: aktywność, zapał do pracy, inicjatywa, kreatywność, podzielność uwagi, zdolność do koncentracji, pewność siebie, samodyscyplina, skłonność do wyważonego ryzyka i brania odpowiedzialności za siebie i innych oraz posiadana intuicja i umiejętności (np. w zakresie komunikacji interpersonalnej, kierowania sobą i innymi, podejmowania decyzji, oszacowania potrzebnych nakładów danego przedsięwzięcia. Cechy te pozwalają nie tylko na dobre prowadzenie przedsiębiorstwa, tj. bycie przedsiębiorcą, lecz także na aktywne uczestniczenie w życiu społeczno-gospodarczym (w tym udanym życiu rodzinnym), dające dużo satysfakcji

i zadowolenia, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska. Jest jedną ze szczególnie pożądanых przyczyniającą się do szansy na sukces w życiu, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska (Rachwał, 2004). To z kolei sprzyja wzrostowi zaangażowania w pracę oraz potencjalnie zwiększonej ilości racjonalizatorskich pomysłów (dzięki wyjściu poza schemat myślenia o własnym stanowisku pracy oraz umiejętności refleksyjnego spojrzenia na powiązania pomiędzy zadaniami na swoim stanowisku pracy oraz innymi zadaniami realizowanymi przez pracowników danej organizacji). W literaturze człowiek przedsiębiorczy definiowany jest jako osoba, która (Gibb, 1996):

- jest pionierem, podejmuje się działań nowych, nierutynowych,
- lubi przygodę i działanie w warunkach niepewności,
- myśli i działa niezależnie, jest odważna i nastawiona optymistycznie,
- przywiązuje wagę do własnego rozwoju,
- jest pewna siebie, świadoma swoich mocnych i słabych stron,
- jest ambitna, wykazuje inicjatywę w działaniu,
- jest odpowiedzialna w pracy i wykonywanych działaniach,
- jest kreatywna, przekonywująca.

Badanie wymagań polskich pracodawców określanych w procesie doboru potwierdza znaczenie wyżej wymienionych składowych przedsiębiorczości, które można pogrupować w kilka obszarów kompetencji uniwersalnych (Juchnowicz, 2007):

- 1) kreatywność,
- 2) współpraca z innymi: a) zdolności interpersonalne, b) umiejętność zarządzania konfliktem, c) umiejętności negocjacyjne, d) odporność na stres, e) kultura osobista,
- 3) komunikowanie się: a) znajomość języków obcych, b) komunikatywność, c) opracowanie raportów,
- 4) organizacja pracy: a) zdolności organizacyjne, b) umiejętność angażowania się w kilka projektów równocześnie, c) praca w zespole, d) dobra organizacja pracy, e) dyspozycyjność, f) silna motywacja i zaangażowanie, g) samodzielność w działaniu,
- 5) umiejętności analityczne: a) umiejętności analizy statystycznej, b) umiejętności analityczne,
- 6) wykorzystanie wyposażenia stanowiska pracy: a) obsługa sprzętu biurowego, w tym komputera.

Podsumowując: postawa przedsiębiorcza może przejawiać się poprzez działania przedsiębiorcze, określone jako „działanie racjonalne, celowe, ukierunkowane na zysk, motywowane potrzebą osiągnięć, potrzebą niezależ-

ności i autonomii, otwartością na zmiany, gotowością do odpowiedzialności i ponoszenia ryzyka, chęcią kierowania kapitałem ludzkim, aktywną i kreatywną postawą, analizą szans i zagrożeń, zdolnością do wdrożenia nowego przedsięwzięcia, umiejętnością zarządzania zasobami materialnymi, zaufaniem do siebie i do innych, zdolnością budowania sieci relacji społecznych” (Kolasińska, 2010). Inicjatywa przedsiębiorcy (intencja przedsiębiorcza) jest uwarunkowana atrakcyjnością oraz postrzeganą wykonalnością tego typu działania.

Czynniki endogeniczne wpływające na kształtowanie postawy przedsiębiorczej

W nawiązaniu do postawy przedsiębiorczej i przedsiębiorczości jako cechy człowieka (lub będącej zespołem cech) powstaje pytanie, czy jest to cecha wrodzona, czy też nabywana na bazie doświadczeń życiowych. Jak pisze M. Romanowska, „trzeba przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, czy przedsiębiorczość jest cechą charakteru, czy elementem wyuczonych kwalifikacji. Jeżeli przyjmiemy, że postawy przedsiębiorcze są wrodzoną cechą umysłu i charakteru człowieka, to nie możemy mówić o uczeniu przedsiębiorczości, a jedynie o wyposażaniu jednostek przejawiających cechę przedsiębiorczości w wiedzę niezbędną, aby profesjonalnie wykorzystać ten dar” (Romanowska, 2008). Na pytanie to próbują także odpowiedzieć S.A. Alvarez i J.B. Barney (Alvarez i Barney, 2007a; 2007b). Zwracają oni uwagę na dwie teorie: teorię odkrycia i teorię kreacji. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że działania osób przedsiębiorczych bazują na wyszukiwaniu okazji, które są obecne w otoczeniu jednostki, a kluczem do sukcesu jest eksploracja otoczenia i odnalezienie takich okazji. Szanse takie istnieją jako obiektywne zjawiska i tylko czekają na odkrycie (przedsiębiorczość jest determinowana czynnikami egzogenicznymi). Na czynniki endogeniczne zwraca uwagę teoria kreacji, mówiąca o tym, że innowacje (stanowiące jeden z filarów działań przedsiębiorczych będących efektem postawy przedsiębiorczej) są kreowane wewnętrznie przez osoby dążące do zaspokajania potrzeb na nowe sposoby. Takie podejście podkreśla pojawienie się okazji jako zjawiska wykreowanego od podstaw.

J.M. George i G.R. Jones (George i Jones, 1996) przedstawiają dwie formy kształtowania postaw ludzkich, w tym postaw przedsiębiorczych. Pierwsza z nich – *role making* – dotyczy zachowań, które są domeną jednostki wynikających z osobowości danego człowieka, a nie z roli, która jest

jemu przypisana. Druga forma kształtowania postawy jednostki – *role taking* – wynika z oczekiwań, jakie społeczeństwo ma od osoby przyjmującej taką, a nie inną rolę. Ich zdaniem postawa przedsiębiorcza wynika ze specyficznych wymiarów osobowości, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu biznesowego. Spośród różnych badań na pierwsze miejsce wśród wymiarów osobowości wpływających na postawę przedsiębiorczą wymienić można (Strojny, 2006):

- potrzeby sukcesu,
- wewnątrzsterowność,
- duże zdolności intelektualne.

Z kolei M. Łaguna (Łaguna, 2010) dzieli czynniki wpływające na skuteczność działań przedsiębiorczych przez osobą indywidualną na trzy grupy:

- czynniki psychologiczne (osobowość, przekonania, wartości, postawy, potrzeby, cechy),
- właściwości indywidualne (zmienne demograficzne, wykształcenie, dotychczasowe doświadczenia, zdolności),
- czynniki poznawcze (zawartość struktury wiedzy, proces – deformacje i heurystyki).

Autorzy badań prowadzonych w ostatnich latach zwracają uwagę na możliwość genetycznego czynnika warunkującego rozwój cech przedsiębiorczych u jednostki. Badania prowadzone na ponad 1700 parach bliźniąt pokazują występowanie (bądź niewystępowanie) specyficznego mechanizmu określanego jako „poszukiwanie wrażeń” (*sensation seeking*), który jest uwarunkowany genetycznie. Zwiększa on, zdaniem autorów badań, szansę angażowania się w różnorodne inicjatywy prowadzące często do rozwoju cech przedsiębiorczych. Wpływ na to może mieć gen DR4, przyczyniający się do produkcji enzymu odpowiadającego za chęć poszukiwania nowych doznań (Nicolaou, Shane, Cherkas i Spector, 2008). Do podobnych wniosków zwracających uwagę na konieczność głębszych analiz na temat genetycznych czynników rozwoju postaw innowacyjnych i przedsiębiorczych dochodzą J.H. Dyer, H.B. Gregersen i C.M. Christensen (Dyer, Gregersen i Christensen, 2009), którzy zwracają uwagę na występowanie tzw. DNA innowatora. W swoich badaniach nad bliźniakami dochodzą do konkluzji, że w jednej trzeciej zdolność człowieka do kreatywnego myślenia jest uwarunkowana odpowiednim ułożeniem genów. Pozostała część to wynik procesu uczenia się: analizy i zrozumienia własnych umiejętności, ich praktykowania, eksperymentowania i wreszcie zdobycia zaufania do swoich zdolności związanych z kreatywnym myśleniem i działaniem.

Czynniki egzogeniczne oddziałujące na kształtowanie postawy przedsiębiorczej

Jak pisze J. Strojny (Strojny, 2007) „proces formowania się osobowości przedsiębiorczej jest procesem złożonym i dynamicznym. Wiadomo, że funkcjonowanie w ramach społeczności wymaga od jednostki podporządkowania się interesom całości. Każdy nowy członek społeczeństwa kształtowany jest w ten sposób, aby przyswoił sobie normy regulujące działanie”. Zwraca więc słuszną uwagę na czynniki zewnętrzne oddziałujące na rozwój postaw przedsiębiorczych. Duże znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości mają uwarunkowania kulturowe, do których zaliczamy (Sztompka, 1998):

- systemy uznawanych wartości i przekonań, które znajdują odzwierciedlenie w przestrzeganiu określonych norm moralnych,
- tradycje przedsiębiorczości na danym obszarze,
- model rodziny i więzi rodzinnych,
- klimat społeczny sprzyjający (lub niesprzyjający) przedsiębiorczości,
- zaufanie jako zasób kulturowy.

G. Skąpska (Skąpska, 2002) formułuje nawet pojęcie „kapitał kulturowy”, który określa jako „odziedziczone z przeszłości idee i znaczenia związane z indywidualną działalnością ekonomiczną, z towarzyszącymi tej działalności instytucjami, systemami wartości oraz normami postępowania, jak i wartości i normy aktualnie uznawane i realizowane”. Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości (i kształtowania postaw przedsiębiorczych) to „proces ciągłych interakcji, które sprawiają, że »kultura przedsiębiorczości« jest trudna do opisanania, nie jest bowiem »niezmiennym bytem«” (Glinka, 2008). Wartości kulturowe, które mają wpływ na rozwój postaw przedsiębiorczych dotyczą: wyobraźni ekonomicznej (postrzegania gospodarki i przedsiębiorców), interpretacji gospodarki, stereotypów, wartości i wzorców regulujących zachowania w pracy, zaufania, postrzegania prawa, skłonności do działań innowacyjnych i przedsiębiorczych. Proces interakcji pomiędzy tymi wartościami, wyobrażeniami i działaniami ewoluuje pod wpływem wielu czynników, takich jak: czynniki makroekonomiczne, infrastruktura, systemy finansowania działalności, system prawny i egzekwowanie prawa, dostęp do zasobów, system edukacji, przełomowe wydarzenia historyczne, społeczne i gospodarcze, procesy globalizacyjne, oddziaływanie środków masowego przekazu (Glinka, 2008).

Literatura naukowa do czynników zewnętrznych rozwoju przedsiębiorczości zalicza czynniki: polityczno-ideologiczne, gospodarcze, edukacyjne.

W zasadzie w analizie czynników wzmocniających i osłabiających możliwości rozwoju postaw przedsiębiorczych można by nawiązać do czynników proponowanych przez H. Steinmanna i G. Schreyogga (Steinmann i Schreyogg, 2001) obejmujących w ich analizach otoczenie dalsze (przedsiębiorstwa, ale dotyczyć ono może także otoczenia jednostki), tj. czynniki polityczno-prawne, socjokulturowe, technologiczne i makroekonomiczne. Ciekawie na tym tle wyglądają cykliczne badania prowadzone przez ekspertów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości *Global Entrepreneurship Monitor* (Tarnawa, Węclawska, Zbierowski i Bratnicki, 2013). Nie dotyczą one wprost badania postaw przedsiębiorczych (a rozwoju przedsiębiorczości jako takiej), ale niektóre czynniki nawiązują bezpośrednio do bodźców wpływających na zmiany postaw przedsiębiorczych Polaków. W ramach tych badań eksplorowano pięć obszarów:

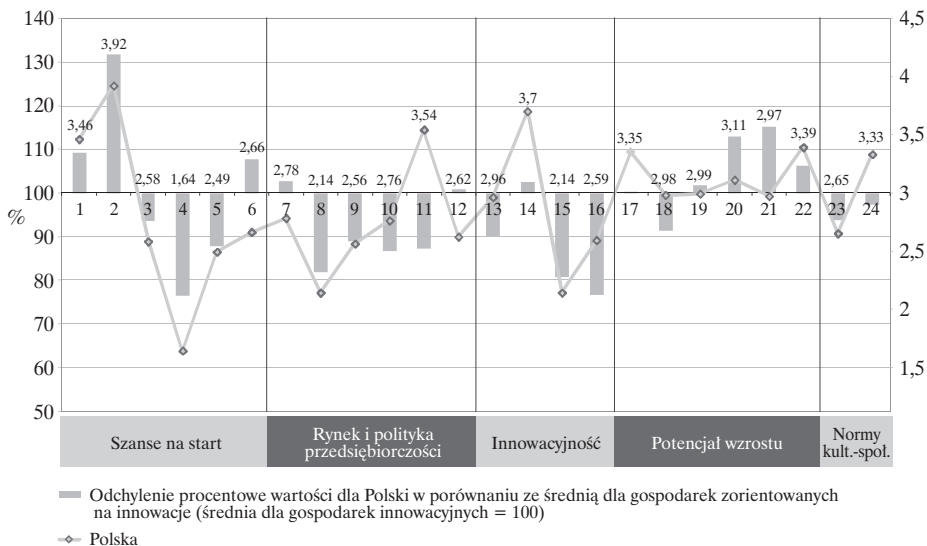
- I. szanse na start: percepcja możliwości otwarcia biznesu, otwartość rynku – dynamika i obciążenia (bariery wejścia i funkcjonowania na nim), edukacja przedsiębiorczości – poziom podstawowy i średni oraz poziom uczelni wyższych i kształcenie ustawiczne, zdolności/wiedza do założenia firmy;
- II. rynek i polityka przedsiębiorczości: polityka rządu – priorytety i wsparcie przedsiębiorczości oraz obciążenia związane z podatkami i regulacjami administracyjnymi, programy rządowe (publiczne) wspierające przedsiębiorczość, infrastruktura komercyjna i usługowa oraz techniczna otoczenia biznesu, dostępność finansowania;
- III. innowacyjność: zainteresowanie innowacjami ze strony przedsiębiorców i konsumentów, badania, rozwój i transfer technologii (również przepływ wiedzy), prawo własności intelektualnej;
- IV. potencjał wzrostu: wspieranie przedsiębiorczości kobiet, wspieranie przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu, przedsiębiorczość młodzieży (14–20 lat) i młodych ludzi (21–34 lata),
- V. normy kulturowo-społeczne: systemy wartości i normy społeczne, społeczny wizerunek przedsiębiorcy.

Na podstawie badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety skierowanych do ekspertów z Polski z następujących dziedzin: finansowanie, polityka rządu, programy rządowe, edukacja i szkolenia, transfer R&D, infrastruktura usługowa, otwartość rynku, infrastruktura fizyczna, normy społeczno-kulturowe można wyciągnąć kilka wniosków dotyczących czynników kształtowania postaw przedsiębiorczych Polaków. Eksperti nisko oceniają system edukacji wpływający na wzbogacanie wiedzy i rozwój umiejętności i postaw przedsiębiorczych (na poziomie zarówno podstawowym, gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym, jak i wyższym). Krytykują również regulacyjną politykę rządu

w obszarze przedsiębiorczości oraz jakość programów rządowych dotyczących tej tematyki. Ich zdaniem rozwój przedsiębiorczości ograniczają też trudności w dostępie do wiedzy (zwłaszcza w sektorze MSP) i nieodpowiedniego przepływu wiedzy z sektora nauki do biznesu, a także niewystarczająco dobrze funkcjonujące prawo własności intelektualnej. Nisko oceniają również bariery wejścia przy rozpoczynaniu działalności biznesowej.

Z kolei wysoko została oceniona przez ekspertów dynamika rynku oraz percepcja Polaków dotycząca możliwości otwarcia i prowadzenia biznesu w Polsce. Dobrze ocenione zostały też infrastruktura techniczna oraz zainteresowanie innowacjami – zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i konsumentów (więcej danych zaprezentowano na rysunku 1).

Rysunek 1. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości: Polska a kraje o gospodarkach nastawionych na innowacje



Szanse na start: 1 – Percepcja możliwości otwarcia biznesu; 2 – Otwartość rynku – dynamika; 3 – Otwartość rynku – bariery wejścia i funkcjonowania; 4 – Edukacja – poziom podst. i średni; 5 – Edukacja i szkolenia – szkoły zawodowe, wyższe; 6 – Zdolności/wiedza do założenia firmy. **Rynek i polityka przedsiębiorczości:** 7 – Polityka rządu – priorytety i wsparcie; 8 – Polityka rządu – regulacje; 9 – Programy rządowe; 10 – Infrastruktura komercyjna i usługowa; 11 – Infrastruktura techniczna; 12 – Dostęp do finansowania. **Innowacyjność:** 13 – Zainteresowanie innowacjami – przedsiębiorcy; 14 – Zainteresowanie innowacjami – konsumenci; 15 – Badania i rozwój, transfer wiedzy; 16 – Prawo własności intelektualnej. **Potencjał wzrostu:** 17 – Wsparcie przedsiębiorczości kobiet; 18 – Wsparcie przedsiębiorstw wysokiego wzrostu; 19 – Przedsiębiorczość młodzieży – dostęp do edukacji i możliwości rozwoju firmy; 20 – Przedsiębiorczość młodzieży – konieczność; 21 – Przedsiębiorczość młodych ludzi – finansowanie; 22 – Przedsiębiorczość młodych ludzi – bariery krajowe. **Normy kulturowo-społeczne:** 23 – Normy kulturowe i społeczne; 24 – Społeczny wizerunek przedsiębiorcy

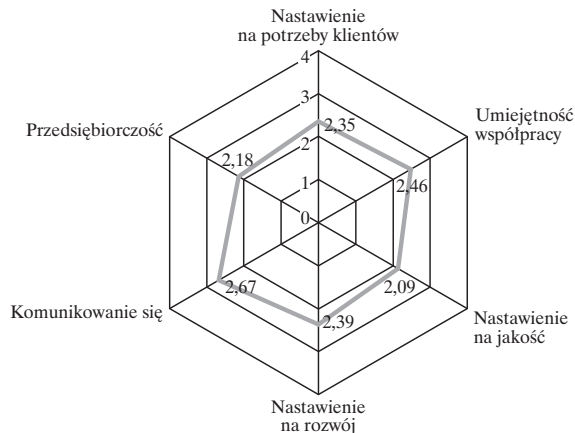
Źródło: Tarnawa, Węclawska, Zbierowski i Bratnicki (2013, s. 29).

Edukacja przedsiębiorcza a kształtowanie postawy przedsiębiorczej

Pod koniec minionego wieku P.F. Drucker stwierdził, iż dotychczas nie stworzono w żadnym kraju takiego systemu edukacji, który byłby odpowiedni dla społeczeństwa mającego duży odsetek pracowników wiedzy. Polityka edukacyjna, która odpowiadałaby na wyzwania związane z kreowaniem społeczeństwa wiedzy powinna, jego zdaniem, kształcić podstawowe umiejętności, które zmotywują obywateli do uczenia się przez całe życie, wytworzą nawyk nieustannego doskonalenia się, oraz „nauczą, jak się uczyć” (Drucker, 1999). Prawdopodobnie także dziś P.F. Drucker powtórzyłby te słowa.

O możliwościach dostosowania kompetencji absolwentów do potrzeb pracodawców (praca najemna) albo do podjęcia własnej działalności gospodarczej oraz o rodzaju i jakości posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw decyduje – jako jeden z czynników – jakość procesu edukacji niezależnie od typu szkoły. Gruntowną reformę edukacji rozpoczęto w Polsce w 1999 roku i kontynuuje się ją w zasadzie do dnia dzisiejszego, zakładając kompleksową i radykalną zmianę programów nauczania i metod pracy dydaktyczno-wychowawczej oraz struktury ustroju szkolnego (Denek, 1999). Główne cele wdrażanej reformy stanowiły: podniesienie poziomu edukacji społeczeństwa przez upowszechnienie wykształcenia średniego i wyższego, wyrównywanie szans edukacyjnych oraz sprzyjanie poprawie jakości edukacji (rozumianej jako integralny proces kształcenia i wychowania).

Rysunek 2. Ocena wybranych kompetencji wśród bezrobotnych absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i wyższych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

O jakości systemu edukacji świadczą wyniki oceny kompetencji młodzieży pozostającej bez pracy, a będącej absolwentami szkół ponadgimnazjalnych i wyższych (Danilewicz, 2009)¹. Nie są one wysokie, co pokazują poniższe dane oraz rysunek 2.

Średnia ocena kompetencji „przedsiębiorczość” w badanej próbie wyniosła 2,18 w skali czterostopniowej (1 – najniższa ocena, 4 – najwyższa ocena). Generalnie można stwierdzić, że umiejętność skutecznego podejmowania działań nakierowanych na pozytywną zmianę obecnej sytuacji i wykorzystywanie szans na rozwój organizacji, w których bezrobotni podejmą zatrudnienie, nie jest wysoka.

Badania pokazały, że na poziomie deklaracji trzy czwarte uczestników badań jest zainteresowanych pracą, w której będą mogli się rozwijać. Oceniając samych siebie, jeszcze większa grupa twierdziła, że jest w stanie prze-modelować swój dzień, aby znaleźć czas na doskonalenie swojej wiedzy i umiejętności. Jednak ich kompetencję „nastawienie na rozwój” specjaliści ocenili niezbyt wysoko: średnia ocen to w skali czterostopniowej jedynie 2,39.

Średnia ocen kompetencji „nastawienie na potrzeby klientów” to w badanej populacji 2,35. Jedynie co trzynastemu badanemu przyznano ocenę powyżej 3, co oznacza, że tylko taka grupa badanych otrzymała rekomendację do zajmowania takich stanowisk, gdzie kompetencja jest stale wykorzystywana. Nieznacznie wyżej zdiagnozowano kompetencję „umiejętność współpracy”. Co czwarta osoba otrzymała ocenę 3,0, a nieco ponad 10%

¹ Badaniem objęta została populacja bezrobotnej młodzieży (grupa celowa 150 osób zarejestrowanych w powiatowym urzędzie pracy). W ramach działań assessmentowych (których celem było wsparcie w zaplanowaniu i realizacji właściwych ścieżek rozwoju – zarówno edukacyjnej, jak i zawodowej oraz pomoc w adaptacji na rynku pracy) na podstawie ćwiczeń indywidualnych, ćwiczeń grupowych, wystąpień publicznych, testów psychologicznych oraz pracy z komputerem dokonano oceny następujących kompetencji: nastawienie na potrzeby klientów, umiejętność współpracy, nastawienie na jakość, nastawienie na rozwój, komunikowanie się, przedsiębiorczość. Dla potrzeb oceny opracowana została skala czterostopniowa nasycenia powyższych kompetencji:

- poziom A (poziom 1) – rekomendacja do rozwoju kompetencji niezależnie od planów zawodowych uczestnika,
- poziom B (poziom 2) – rekomendacja do zajmowania stanowisk, gdzie kompetencja wykorzystywana jest sporadycznie,
- poziom C (poziom 3) – rekomendacja do zajmowania stanowisk, gdzie kompetencja wykorzystywana jest często,
- poziom D (poziom 4) – rekomendacja do zajmowania stanowisk, gdzie kompetencja wykorzystywana jest stale.

Więcej: Danilewicz (2009).

respondentów otrzymało ocenę wyższą. Potwierdza to powszechną opinię, że polski system edukacji nie kształci wśród młodzieży umiejętności współpracy. W badanej populacji najniżej oceniono kompetencję „nastawienie na jakość” (średnia 2,09), zaś najwyższej oceniona została kompetencja „komunikowanie się”. Średnia ocen populacji to 2,67.

Przedstawione badania, jak wspomniano, dotyczyły kompetencji młodzieży, która stosunkowo niedawno zakończyła proces edukacji formalnej w szkołach ponadgimnazjalnych i/lub uczelniach wyższych. Pokazuje to, że warto zmieniać polską szkołę w takim kierunku, który pozwala nauczycielowi/wykładowcy (Cotton, 1996):

- wzmacniać uczniów i studentów w uczeniu się i rozumieniu „co?” „jak?” i „dlaczego?”
- zachęcać uczniów i studentów, aby przejmowali odpowiedzialność za własne kształcenie i współdecydowanie, w jakim kierunku powinno ono zmierzać,
- rozwijać własne kompetencje i stosować różnorodne metody pracy z uczniem i studentem w zależności od jego wieku i zdolności,
- dostarczać uczniom i studentom możliwości uczenia się poprzez działanie przy wykonywaniu doświadczeń, ćwiczeń, zadań projektowych i dzielenie się wiedzą z innymi,
- być elastycznym i otwartym na potrzeby edukacyjne uczniów i studentów,
- kształtować u uczniów i studentów umiejętność wypowiadania się, dyskusji i obrony własnych poglądów,
- współpracować z innymi nauczycielami w celu urzeczywistnienia idei integracji międzyprzedmiotowej,
- być pozytywnie odbieranym i zachęcać innych do działania,
- przyznać się do faktu, że nie zna się wszystkich odpowiedzi i uczyć się wraz z uczniami i studentami.

Pozwoli to na zmianę myślenia o sposobach edukowania młodzieży w kierunku podejścia przedsiębiorczego, które prezentuje tabela 2.

Jak podkreśla M. Łuczak (Łuczak, 2011), „edukacji przedsiębiorczej nie należy zatem rozumieć jako fachowej wiedzy przydatnej tylko osobom związanym ze światem biznesu. Jej celem jest bowiem ukształtowanie przedsiębiorczych ludzi, którzy bez względu na wykonywany zawód są chętni do myślenia w nowy sposób i do podejmowania wyzwań. Edukacja przedsiębiorcza jest zachętą do kreatywnego myślenia i promowania pomysłów, do podejmowania inicjatywy i wcielania nowych rozwiązań w życie”. Kształtowanie postaw przedsiębiorczych powinno być osadzone horyzontalnie w całym procesie edukacji, a nie jedynie jako jeden z przedmiotów w procesie edukacji

Tabela 2. Porównanie procesów edukacji w kierunku podejścia przedsiębiorczego

Podejście tradycyjne	Podejście przedsiębiorcze
skupia się na treści	skupia się na procesie dochodzenia do wiedzy
nauczyciel jest w centrum zainteresowania	uczeń jest w centrum zainteresowania
nauczyciel jest ekspertem	nauczyciel jest organizatorem procesu kształcenia
nauczyciel jest nieomylny	nauczyciel ciągle się uczy
uczniowie są bierni	uczniowie aktywnie uczestniczą w procesie kształcenia
zagadnienia poruszane na lekcji są z góry ustalone – „realizacja programu”	elastyczność w ustalaniu tematyki zajęć – „osiąganie celów kształcenia”
nacisk jest położony na teorię	nacisk jest położony na zastosowanie teorii w praktyce
pojedynczy temat związany z przedmiotem	zadania interdyscyplinarne łączące wiedzę i umiejętności z wielu przedmiotów
strach przed błędami	uczenie się na błędach
ograniczona wymiana informacji między uczniami	uczenie się we współpracy (interakcyjne)

Źródło: Cotton (1996).

(European Commission, 2013). Poprzez kształcenie przedsiębiorcze uczniowie rozwijają następujące umiejętności (Mikina i Zajac, 2006):

- komunikowanie się – uczniowie są zachęceni do komunikowania się pomiędzy sobą, z nauczycielami i innymi osobami zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej,
- negocjowanie – umiejętność rozwijana w kontaktach z innymi uczniami w zespole, nauczycielem, przedstawicielami życia gospodarczego i różnych instytucji,
- twórcze myślenie – przełamywanie barier i stereotypów, poszukiwanie oryginalnych rozwiązań,
- praca w zespole – uczniowie są zachęceni do budowania zespołów i podejmowania w nich różnych zadań,
- twórcze rozwiązywanie problemów – poszukiwanie rozwiązań problemów z wykorzystaniem różnych technik,
- praca z danymi/informacjami – wyszukiwanie informacji w różnorodnych źródłach, ich dobór, selekcja, wykorzystanie,

- podejmowanie decyzji – uczniowie są zachęceni do podejmowania samodzielnych bądź zespołowych decyzji, wprowadzania ich w życie, kontrolowania rezultatów oraz ponoszenia odpowiedzialności za własne działania,
- radzenie sobie w sytuacjach nowych i nietypowych – przenoszenie dotychczasowych doświadczeń, wiedzy i umiejętności do nowych zastosowań,
- prezentowanie własnej pracy – wykorzystanie różnych technik przygotowania i przeprowadzenie prezentacji oraz udział w dyskusji.

Warto w tym miejscu nawiązać do praktycznych wniosków związanych z kształtowaniem postawy przedsiębiorczej, które przedstawił w swoim artykule J. Strojny (Strojny, 2007). Pisze on o tym, że kształtowanie postawy przedsiębiorczej przebiega łatwiej w przypadku osób młodych. Zdecydowanie należy zgodzić się z tym postulatem, dlatego dobrą praktyką jest przeznaczanie wielu środków finansowych na realizację projektów z zakresu edukacji ekonomicznej w polskich szkołach oraz odpowiednią ewaluację tego typu działań. Postawę przedsiębiorczą można kształtować również w dalszych latach (przez całe życie), w związku z tym organizacje zainteresowane rozwojem przedsiębiorczości wśród swoich pracowników powinny oferować im odpowiedni system wzmocnień. Zdaniem J. Strojnego postawy przedsiębiorcze można kształtować poprzez dobór takiego zestawu wzmocnień, który umocni wewnątrzsterowność i dążenie do sukcesu. Dalej podkreśla się, iż postawa przedsiębiorcza powstaje na gruncie kultury narodowej i podlega z tego powodu ograniczeniom bądź wzmocnieniom. Zdaniem autora należy ten wątek rozwinąć o wpływ kultury nie tylko narodowej, lecz także regionalnej (przykład różnic w postawach przedsiębiorczych chociażby na Podlasiu i w Wielkopolsce) i lokalnej. Idąc dalej, należy stwierdzić, że postawę przedsiębiorczą (albo bezradność w obliczu takich, a nie innych uwarunkowań gospodarczych) „dziedziczy się” z pokolenia na pokolenie. I wreszcie na postawę przedsiębiorczą ma duży wpływ poziom zdolności intelektualnych jednostki, wpływających m.in. na możliwości auto-kreacji. Także ten obszar może być wzmocniany w procesie edukacji szkolnej i w ramach uczenia się przez całe życie.

Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono wybrane endo- i egzogeniczne czynniki warunkujące rozwój postaw przedsiębiorczych jednostki. Zwrócono także uwagę na konieczną korektę procesu nauczania w szkołach na każdym poziomie edukacyjnym. Ostatnią dekadę cechuje w naszym kraju szereg działań ukierunkowanych na kształtowanie postawy przedsiębiorczej tak młodych

ludzi (poprzez wzrost jakości edukacji w tym zakresie), jak osób dorosłych (poprzez promowanie w tym obszarze edukacji formalnej, pozaformalnej i podkreślania roli uczenia się nieformalnego). Mają one zróżnicowany charakter: od działań na szczeblu rządowym po oddolne inicjatywy lokalne. Znaczne środki finansowe przeznaczone na rozwój przedsiębiorczości (także na rozwój postaw przedsiębiorczych) będą także dostępne w ramach wykorzystania środków z budżetu polityki spójności na lata 2014–2020 (MIR, 2014).

Bibliografia

- Alvarez, S.A. i Barney, J.B. (2007a). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1).
- Alvarez, S.A. i Barney, J.B. (2007b). Opportunities, organizations and entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3).
- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Blaug, M. (1994). *Teoria ekonomii*. Warszawa: PWN. Czaja, I. (1999). *Przedsiębiorca i działania przedsiębiorcze*. W: J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Danilewicz, D. (2009). Oczekiwania bezrobotnej młodzieży wobec przyszłej pracy. W: M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Denek, K. (1999). Przemiany w treściach kształcenia ogólnego na progu stuleci i milenium. W: K. Denek, F. Bereźnicki (red.), *Dydaktyka w dobie przemian edukacyjnych*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Drucker, P.F. (1999). *Spółczeństwo prokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P.F. (2007). *Management Challenges for 21 st Century*. b.m.w.: Butterworth-Heinemann.
- Dyer, J.H., Gregersen, H.B. i Christensen, C.M. (2009). The Innovators DNA, *Harvard Business Review*, December.
- European Commission (2013). *Entrepreneurship Education: A Guide for Educators*. Bruksela: Directorate-General for Enterprise and Industry. European Commission.
- George, J.M. i Jones, G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. New York: Addison-Wesley Pub. Comp.
- Gibb, A.A. (1996). The Enterprise Culture and Education. *Materiały na kurs*, Durham: Durham University Business School, http://www.drogadokariery.pl/index.php/ciekawe-artykuly/83-kształtowanie-postawy-przedsiębiorczej-jako-wyzwanie-nowoczesnej-szkoly#_ftn24 (27.07.2014).
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Gregorczyk, S., Romanowska, M., Sopińska, A. i Wachowiak, P. (2002). *Przedsiębiorczość bez tajemnic*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Hofstede, G. i Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.

- Juchnowicz M., *Polityka edukacyjna wobec rynku pracy*, http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/_referaty/sesja_IIIb/28.pdf (27.07.2014).
- Kamińska, T., Kubska-Maciejowicz, B. i Laudańska-Trynka, J. (1995). *Teoria podejmowania decyzji przez podmioty rynkowe*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kolasińska, E. (2010), Stymulowanie działań przedsiębiorczych. W: P. Kulawczuk i A. Poszewicki (red.) *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ksenofont (1857). *Ekonomik*. Poznań: Księgarnia Konstantego Żupańskiego, www.ekologiasztuka.pl/pdf/fe006xenophon_ekonomik.pdf (1.06.2013).
- Łaguna, M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łuczak, M., *Rola nauczyciela w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych uczniów*, <http://edukator.koweziu.edu.pl/index.php/ksztalcenie-ustawiczne/654-rola-nauczyciela-w-ksztalowaniu-postaw-przedsiębiorczych-uczniow> (1.09.2014).
- Mikina, A., Zajac, B. (2006). *Jak wdrażać metodę projektów? Poradnik dla nauczycieli i uczniów gimnazjum, liceum i szkoły zawodowej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- MIR (2014). http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie_2014_2020/strony/start.aspx (9.09.2014).
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L. i Spector, T.D. (2008). The influence of sensation seeking in the heritability of entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1).
- Platonoff, A. L., Sysko-Romańczuk, S. (2003). Kierowanie regionalnego ekosystemu biznesu. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 3–4.
- Rachwał, T. (2004). Cele i treści kształcenia przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych, W: J. Brdulak, M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Instytut Wiedzy.
- Romanowska, M. (2008). Kształtowanie postaw przedsiębiorczych na studiach ekonomicznych, W: J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Studia ekonomiczne – czy tylko wiedza i umiejętności?* Łódź: Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości.
- Say, J.B. (1960). *Traktat o ekonomii politycznej*. Warszawa: PWN.
- Skąpska, G. (red.) (2002). *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*. Kraków: Universitas.
- Steinmann, H. i Schreyogg, G. (2001). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Strojny, J. (2007). *Kształtowanie postawy przedsiębiorczej – proces socjalizacji i autokreacji*, http://fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/_referaty/sesja_IIIa/26.pdf (27.07.2014).
- Strojny, J. (2006). *Wielkowymiarowość związku między przedsiębiorczością jako cechą osobowości przedsiębiorcy a działaniem małej i średniej firmy*. Niepublikowana praca doktorska. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Sztompka, P. (1998). Zaufanie: podstawa relacji społecznych. W: W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Tarnawa, A., Węclawska, D., Zbierowski, P. i Bratnicki, M. (2013). *GEM Polska*. Warszawa: PARP, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/17976.pdf> (1.07.2014).
- Wärneryd., K.E. (1988). *The psychology of innovative entrepreneurship*. W: W.F. van Raaij, G.M. van Veldhoven i K.E. Wärneryd (red.), *Handbook of economic psychology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Zaleskiewicz, T. (2004). Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

CZĘŚĆ II

5

TERESA PIECUCH*
JOANNA WÓJCIK**

Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest przedsiębiorczość międzynarodowa. To koncepcja zaliczana do współczesnych teorii przedsiębiorczości, łącząca w sobie założenia przedsiębiorczości i internacjonalizacji. Postrzegana jest jako wynik postępującej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Umożliwia wykorzystywanie szans i okazji dostępnych na rynkach międzynarodowych. Przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, kreuje jego specyficzny wizerunek, jako jednostki dynamicznie rozwijającej się, podejmującej ryzyko. W opracowaniu oparto się na badaniach własnych autorek, przeprowadzonych metodą ankietową wśród 78 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w południowej Polsce.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość międzynarodowa, umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw

International Entrepreneurship – Theory and Studies

Abstract

The paper discusses an international entrepreneurship issue. This concept is considered one of the modern theories of entrepreneurship, which is seen as a result of the progressive process of globalization and internationalization of firms. International entrepreneurship allows the advantage of chances and opportunities available in the international market to be taken. It helps to improve the competitiveness of the company, creates its unique image as a dynamic, risk taking unit. The paper is based on a survey conducted by authors. The survey questionnaire was conducted on 78 companies operating in the region of south-eastern Poland.

Keywords: entrepreneurship, international entrepreneurship, internationalization of firms

JEL: D8, D81, F2, F23, L2, L26

* Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: piecuch@prz.edu.pl; <http://teresapiecuch.sd.prz.edu.pl>.

** Absolwentka Politechniki Rzeszowskiej, Wydział Zarządzania, e-mail: wojcik.pw@wp.pl.

Wprowadzenie

Postępujący proces globalizacji przyczynia się do powstawania wielu problemów, ale także niewystępujących dotąd (z taką siłą) wyzwań, nowych szans, możliwości, interesujących obszarów badawczych. Jednym z nich jest przedsiębiorczość międzynarodowa – efekt procesu globalizacji oraz związanego z tym umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstw. We współczesnych procesach gospodarowania wręcz niemożliwe jest analizowanie przedsiębiorczości bez uwzględnienia jej międzynarodowego charakteru. „Zacieśnianie się powiązań pomiędzy państwami, globalizacja, liberalizacja handlu, upodabnianie się gustów konsumentów oraz presja ze strony zagranicznych konkurentów, to tylko niektóre czynniki, które sprawiają, że współczesny przedsiębiorca (czy tego chce, czy nie), coraz częściej staje się (czy raczej powinien stać się) przedsiębiorcą międzynarodowym” (Morawczyński, 2008).

Istnieje wiele form i typów przedsiębiorczości międzynarodowej. Jedne przedsiębiorstwa od początku swojej działalności zakładają wejście na rynki międzynarodowe, inne robią to stopniowo wraz z rozrastaniem się firmy, pojawiającymi się nowymi możliwościami. Decyzja nie jest łatwa, wymaga odwagi, skłonności do podejmowania ryzyka, ale i odpowiedniej wiedzy, kompetencji. Jednak tym, którzy zdecydują się na ten krok, może przynieść bardzo wymierne korzyści.

Geneza i istota przedsiębiorczości międzynarodowej

W Polsce badania z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej nie są rozwinięte tak jak w literaturze zachodniej, zwłaszcza amerykańskiej. Początki tego nurtu badawczego sięgają tam połowy lat 90. XX w., a wynikało to głównie z postępującej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Na rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej jako odrębnego obszaru badawczego szczególnie wpływ miały publikacje B.M. Oviatta i P. McDougall¹, dotyczące głównie nowych, międzynarodowych przedsięwzięć. Definiują oni przedsiębiorczość międzynarodową jako kombinację

¹ Prawdopodobnie po raz pierwszy określenia „przedsiębiorczość międzynarodowa” użył w 1988 roku Morrow, podkreślając znaczenie rynków zagranicznych w rozwoju przedsiębiorstw. Nieco później (w 1989 r.) P. Phillips McDougall, opierając się na badaniach empirycznych, wyjaśniała różnice między „międzynarodową” i „krajową” przedsiębiorczością. Zwracała uwagę na międzynarodową ekspansję działalności firm sektora małych i średnich firm. Jednak największy wpływ na rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej

zachowań innowacyjnych, proaktywnych i zorientowanych na ponoszenie ryzyka, doprowadzających do powstania nowych przedsięwzięć, przekraczających granice państw i ukierunkowanych na tworzenie nowych, niespotykanych dotąd wartości (Oviatt i McDougall, 2005; McDougall, Oviatt i Shrader, 2003).

Przedsiębiorczość międzynarodowa może wynikać ze stopniowego rozszerzania prowadzonej przez przedsiębiorców działalności, którzy decydują się na zaspokajanie potrzeb klientów na różnorodnych (obszarowo, geograficznie) rynkach; którzy identyfikują i wykorzystują szanse pojawiające się na arenie międzynarodowej, umożliwiające osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Działalność ta może polegać na eksportowaniu towarów do innych krajów, otworzeniu punktu sprzedaży na zagranicznym rynku, bądź nawet zamieszczeniu reklamy swojego produktu lub usługi w zagranicznym czasopiśmie. Wszystko to może dać początek międzynarodowej działalności firmy.

Pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej ewoluowało w czasie. Wybrane definicje tego pojęcia oraz lata ich powstania zawiera tabela 1.

Współczesne definicje przedsiębiorczości międzynarodowej zwracają uwagę na to, że w pojęciu tym (Kraśnicka, 2008):

- kładzie się nacisk na proces wykorzystywania lub tworzenia szans (okazji),
- dopuszcza się tworzenie nowych organizacji (choć nie jest to warunek konieczny),
- uwzględnia się przedsiębiorczość korporacyjną (intraprzedsiębiorczość),
- nie wymienia się wymiarów orientacji przedsiębiorczej jako cech konstytutywnych,
- eksponuje się aktywność przedsiębiorczą poza granicami danego kraju.

Przedsiębiorczość międzynarodowa to dyscyplina badawcza, która powstała na styku dwóch odmiennych domen: przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego. Z jednej strony podstaw teoretycznych przedsiębiorczości międzynarodowej dostarczają bowiem koncepcje przedsiębiorczości, z drugiej zaś teorie ekonomiczne internacjonalizacji. Przedsiębiorczość międzynarodowa może jednak funkcjonować jako samodzielna dyscyplina badawcza. W jej ramach wyodrębnia się bowiem szereg różnorodnych aspektów. Zawarto je na rysunku 1.

miała publikacja P. McDougall i B. Oviatta z 1994 roku pt. *Toward a theory of international new ventures* (Acs, Dana i Jones, 2003; Oviatt, McDougall, 2005).

Tabela 1. Przegląd pojęć przedsiębiorczości międzynarodowej

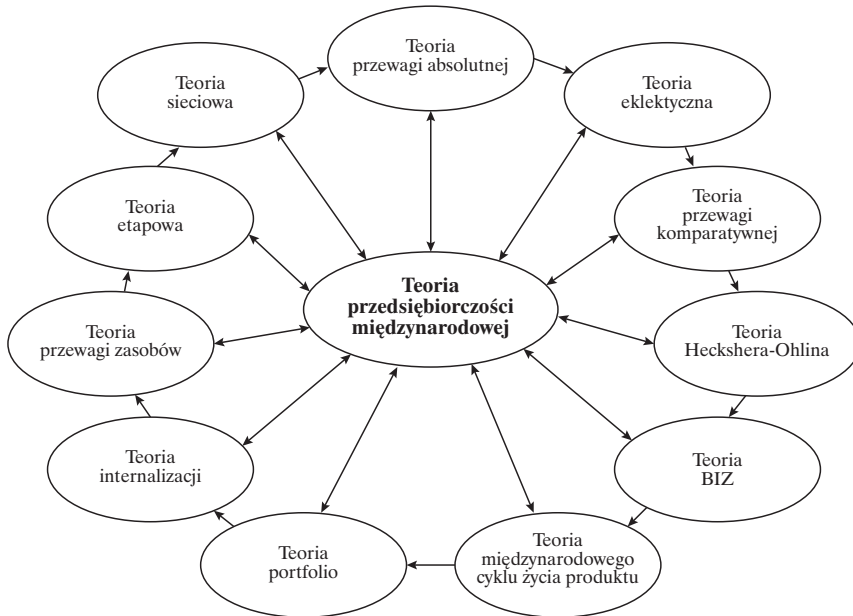
Autor/autorzy i rok opracowania definicji	Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej
P. McDougall (1989)	To rozwój nowych przedsięwzięć (nazywanych start-upami), które od powstania angażują się w biznes międzynarodowy, dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej na nowych rynkach.
S.A. Zahra (1993)	To badanie natury i skutków podjęcia przez firmę ryzykownych zachowań, które prowadzą ją na rynki międzynarodowe.
R.W. Wright i D.A. Rick (1994)	To działalność na poziomie firmy, która przekracza granice narodowe i skupia się na relacjach pomiędzy biznesami i otoczeniem międzynarodowym, w którym one funkcjonują.
B.M. Oviatt i P. McDougall (1996)	To nowe i innowacyjne działania, których celem jest tworzenie wartości i wzrostu w biznesie ponad granicami krajowymi.
S.A. Zahra i G. Gorge (2002)	To proces kreatywnego odkrywania i wykorzystywania szans, które leżą poza krajowym rynkiem przedsiębiorstwa, na którym działa, w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.
B.M. Oviatt i P. McDougall (2003)	To proces odkrywania, tworzenia, oceny i wykorzystywania okazji ponad granicami państwa w celu kreowania nowych produktów i usług, wartości.
B. Mtigwe (2006)	To proces odważnego, menedżerskiego kreowania wartości, w którym jednostki (osoby) podejmują innowacyjne zachowania proaktywne, ze skalkulowanym ryzykiem, ukierunkowane na poszukiwanie okazji na rynkach zagranicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wach, Wehrmann (2014), Zahra, George (2002), Mtigwe (2006).

Liczba badań nad przedsiębiorczością międzynarodową ciągle rośnie. Jednak w związku z tym, że jest młodą dyscypliną, a jej granice nie są precyzyjnie wyznaczone, badania na ten temat prowadzone są pod różnymi „sztykami”. Potwierdzają to m.in.: M.V. Jones i N. Coviello. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że w ramach przedsiębiorczości międzynarodowej wyróżnić można następujące nurty badawcze (Daszkiewicz i Wach, 2013):

- przedsiębiorczość międzynarodową – *international entrepreneurship*,
- międzynarodowe nowe przedsięwzięcia – *international new ventures*,
- przyśpieszoną internacjonalizację – *accelerated internationalization*,
- urodzonych globalistów – *born global*.

Rysunek 1. Przedsiębiorczość międzynarodowa jako wypadkowa modeli internacjonalizacji i biznesu międzynarodowego



Źródło: Mtigwe (2006) za: Daszkiewicz i Wach (2013).

Proces krystalizacji przedsiębiorczości międzynarodowej trwa. Jednak biorąc pod uwagę bogaty dorobek teoretyczny i badawczy w tej dziedzinie, uznaje się ją za odrębny, samodzielny obszar badawczy powstały wskutek nałożenia się na siebie dwóch domen: przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego. Ilość prowadzonych badań nad przedsiębiorczością międzynarodową, także w polskiej literaturze przedmiotu, systematycznie rośnie. Wciąż jednak brak jednolitych, spójnych jej ram teoretycznych. W konsekwencji mamy do czynienia z operowaniem przez badaczy bardzo zróżnicowaną terminologią i przyjmowaniem przez nich odmiennych perspektyw, co utrudnia na przykład porównywanie badań, tworzenie jednolitych, spójnych teorii z tego zakresu.

Koncepcje teoretyczne internacjonalizacji przedsiębiorstw w przedsiębiorczości międzynarodowej

Born global

Badania prowadzone w latach 80. XX wieku na temat internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw wykazywały, że wiele z nich nie podąża ścieżką stopniowego, ewolucyjnego procesu internacjonalizacji. Działalność na rynkach zagranicznych zaczynają one od samego początku swojego istnienia. Rynek globalny nie jest przez nie traktowany jako dodatek do rynku krajowego – są one zorientowane na niego od początkowych faz powstania i rozwoju firmy, niekiedy wręcz wykazują brak zainteresowania rynkiem krajowym (Berliński, 2006). Firmy tego typu nazywa się *born global*² (firmy globalne od urodzenia). Zdaniem J. Cieślika (Cieślik, 2010) w ich przypadku mamy do czynienia z odwróceniem podstawowej tendencji biznesu międzynarodowego, zgodnie z którą najpierw firma buduje odpowiednią pozycję na rynku narodowym, a dysponując znaczącym potencjałem organizacyjnym, kadrowym i finansowym, przystępuje następnie do podboju rynków zagranicznych.

W literaturze przedmiotu firmy *born global* określane są na przykład także mianem (Senik, 2010; Tanev, 2012):

- *international new ventures (INV)*,
- *global start-ups*,
- *born international*,
- *technology start-ups*,
- *instant international*,
- *virtual instant global entrepreneurs*.

Jedna z definicji przedsiębiorstw typu *born global* określa je jako firmy, których przychody ze sprzedaży na rynkach zagranicznych, w ciągu pierwszych trzech lat funkcjonowania stanowią minimum 25% całkowitych przychodów (Wach, 2012). W literaturze funkcjonują jednak różnorakie kryteria ich wyodrębniania (tabela 2).

² Określenia tego po raz pierwszy użył M. Rennie w 1993 roku. Badał on utworzone małe firmy, mające zdolność do konkurencji na arenie międzynarodowej i do koordynacji zasobów między państwami. Koncentrował się na tym, jak uruchamiać i rozwijać małe firmy, by zaspokajały one potrzeby klientów zidentyfikowane w globalnej niszy (Tanev, 2012).

Tabela 2. Przegląd kryteriów wyodrębnienia przedsiębiorstw typu *born global*

Autor (rok)	Interpretacja pojęcia firm <i>born global</i>
Zhou, Wu, Luo (2007)	Podstawowe kryteria dla <i>born global</i> : <ul style="list-style-type: none"> • firma rozpoczyna internacjonalizację (włączając działania eksportowe i importowe) najpóźniej do 3 lat działania na rynku krajowym, • znaczące zaangażowanie eksportowe – co najmniej 10% eksportu
Freeman, Edwards, Schroder (2006)	Firmy zatrudniające mniej niż 100 pracowników, których internacjonalizacja przebiega z powodzeniem w pierwszych 2 latach istnienia i funkcjonowania.
Knight, Madsen, Servais (2004)	Maksymalnie 20-letnie firmy, których internacjonalizacja nastąpiła średnio w okresie 3 lat od powstania, a eksport stanowi przynajmniej 25% całej sprzedaży.
Knight, Cavusgil (2004)	Firmy, które rozwijają się relatywnie szybko na zagranicznych rynkach i wykazują wyjątkowe umiejętności w biznesie międzynarodowym, czego miarą jest poprawa wyników ekonomicznych wkrótce od momentu ich założenia.
Andersson, Wictor (2003)	Firma, która osiąga 25% przychodów ze sprzedaży zagranicznej w okresie 3 lat od powstania i próbuje osiągnąć znaczącą przewagę konkurencyjną poprzez użycie zasobów i sprzedaż produktów równocześnie do wielu krajów.
Moen, Servais (2002)	Firmy eksportujące od początku powstania.
Rasmussen, Madsen, Evangelista (2001)	Firmy, które zaraz po powstaniu nastawione są na rynki międzynarodowe. Odnotowują wysoki udział sprzedaży zagranicznej (prawie 70%), przypominają najbardziej międzynarodowo ukierunkowanych eksporterów w porównaniu do ich wewnętrznych możliwości i konkurencyjnych zasobów (wyspecjalizowana produkcja). Z powodu małych rozmiarów i ograniczonych zasobów działają jednak na zagranicznych rynkach niezbyt oddalonych geograficznie od kraju macierzystego.
Harveston, Kedia, Davis (2000)	Firmy, w których działalność eksportowa oparta jest na koordynacji w czasie i w przestrzeni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Przybylska (2010).

Intensywne badania na temat firm globalnych zaczęto prowadzić w latach 90. XX wieku, jednak rozważania na ten temat pojawiły się nieco wcześniej. Już w połowie lat 80. XX wieku do literatury przedmiotu wprowadzono pojęcie *leapfroggingu*, oznaczające opuszczanie przez firmy niektórych etapów internacjonalizacji wyróżnionych w modelu ewolucyjnym (Gorynia i Janowska, 2007), zakładającym stopniowe rozwijanie działalności, prowadzące

w konsekwencji do wyjścia z ofertą na rynki międzynarodowe. Określenie *born global* zostało użyte po raz pierwszy w 1993 roku przez J.O. McKinseya, który mianem tym określił firmy młode, rozpoczynające rywalizację na wielu rynkach zagranicznych już od momentu swojego powstania (Berliński, 2006). Były to najczęściej firmy małe, posiadające niewielkie zasoby finansowe, ludzkie i rzeczowe, działające zazwyczaj w branży wysokich technologii (Tanev, 2012). Jednak fenomen firm globalnych od początku dotyczy także wielu przedsiębiorstw spoza sektora high-tech. Charakteryzują się one dużą innowacyjnością, oferują najwyższej jakości produkty. Wykorzystują szanse rynkowe, stawiając na rozwój nowych, innowacyjnych produktów i usług, lepszych pod wieloma względami od tych proponowanych przez konkurencję (Tanev, 2012).

Zdaniem K. Przybylskiej najważniejsze cechy decydujące o internacjonalizacji firm typu *born global* to m.in. (Przybylska, 2010):

- wchodzenie na rynki zagraniczne w niedługim czasie od powstania bądź równoległe z nim,
- możliwość prowadzenia działalności międzynarodowej równocześnie na wielu rynkach,
- możliwość rozpoczęcia internacjonalizacji od innej formy niż eksport, np.: sprzedaży licencji, franczyzy, spółki joint venture czy bezpośredniej inwestycji zagranicznej,
- możliwość pozyskiwania nowych klientów i czerpania wiedzy o nowych rynkach dzięki rozwojowi nowych, innowacyjnych technologii informatycznych, komunikacyjnych i transportowych,
- przedsiębiorczość w działaniach i brak niechęci do podejmowania ryzyka związanego z wchodzeniem na nowe rynki zagraniczne.

Wyróżnić można co najmniej trzy grupy czynników mających wpływ na szybką internacjonalizację przedsiębiorstw. Są to (Berliński, 2006):

- **nowe warunki otoczenia rynkowego** – zmiany o charakterze ekonomicznym, społecznym i technologicznym doprowadziły do wielu zmian w funkcjonowaniu gospodarki. Dzięki rozwojowi nowych technologii w zakresie komunikacji i transportu znacznie zredukowane zostały koszty prowadzenia działalności międzynarodowej, co sprawiło, że rynki zagraniczne stały się dostępne nawet dla małych, mniej zasobnych firm. Kolejnym czynnikiem powstawania *born global*, związanym z otoczeniem rynkowym, jest upodabnianie się gustów konsumentów na całym świecie, co zmniejsza dystans psychiczny i ułatwia firmom zdobywanie nowych rynków. Doprowadziło to do znacznego skrócenia cyklu życia produktu, co daje przewagę małym firmom, którym łatwiej jest reagować na zmiany

zachodzące po stronie popytu i dostosowywać produkty do oczekiwań użytkowników;

- **rozwój technologii w zakresie produkcji, transportu i komunikacji** – znaczącym czynnikiem umożliwiającym szybszą internacjonalizację firm jest rozwój technologii obniżających koszty produkcji. Pozwoliło to na czerpanie zysków nawet z działalności prowadzonej na małą skalę, dlatego też specjalizacja i dostosowanie produktów do indywidualnych upodobań klientów i produkcja niszowa stały się dla MŚP atrakcyjną, alternatywną ścieżką rozwoju. Szybsza internacjonalizacja stała się możliwa również dzięki znacznemu spadkowi kosztów transportu i rozwojowi technologii cyfrowej, pozwalającej na sprawną komunikację i zarządzanie przedsiębiorstwem, oraz zdobywanie rzetelnych informacji o zagranicznych rynkach, klientach indywidualnych i partnerach biznesowych;
- **kwalifikacje i doświadczenie zasobów ludzkich** – bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na powstawanie firm *born global* są umiejętności personelu, a zwłaszcza naczelnego kierownictwa, odpowiedzialnego za podejmowanie decyzji strategicznych. Dzięki takim kompetencjom jak: doświadczenie międzynarodowe zdobywane poprzez studia lub pracę za granicą, znajomość obcych kultur i języków, osobiste kontakty przedsiębiorcy postrzegają nowe rynki raczej jako szanse, a nie problemy i zagrożenia. Badania empiryczne wykazały, że większość firm rozwinęła się poprzez internacjonalizację właśnie dzięki kosmopolitycznej orientacji kierownictwa lub założycieli.

Współcześnie duże zainteresowanie wzbudza także koncepcja nowo narodzonych globalistów – *born-again global* – opracowana przez J. Bella, S. McNaughtona, S. Younga. Dotyczy ona głównie firm sektora MŚP, na ogół z tradycyjnych branż, które początkowo działały jedynie na rynku krajowym, jednak w trakcie funkcjonowania, w efekcie dostrzeżenia szans na rynkach zagranicznym rozpoczęły gwałtowny proces internacjonalizacji, przebiegający analogicznie do procesu internacjonalizacji klasycznych firm *born global* (Wach, 2012; Falize i Coeurderoy, 2012). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że (Catanzaro, Messeghem, Sammut, 2011):

- liczba przedsiębiorstw *born-again global* w przyszłości systematycznie będzie wzrastać; istnieje duże prawdopodobieństwo, że dobrze prosperujące firmy, które do tej pory działają wyłącznie na rynkach krajowych, w niedalekiej przyszłości zaadaptują ten model internacjonalizacji w celu zwiększenia swojej wartości;
- aby firmę można było określić mianem *born-again global*, przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji musi funkcjonować na rynku krajowym

co najmniej przez pięć lat (rysunek 2). Po podjęciu przez kierownictwo decyzji o rozpoczęciu internacjonalizacji proces ten następuje bardzo szybko i z reguły w ciągu od dwóch do pięciu lat dwie trzecie firm tego rodzaju osiąga z eksportu 50% swoich całkowitych przychodów.

Rysunek 2. Ramy czasowe i tempo internacjonalizacji firm typu *born global* i *born-again global*

		Tempo internacjonalizacji
		Szybkie
Ramy czasowe rozpoczęcia procesu internacjonalizacji	Pomiędzy powstaniem a 3. rokiem działalności	Born global lub INV
	Co najmniej po 5 latach od powstania	Born-again global

Źródło: Catanzaro, Messeghem i Sammut (2011).

Koncepcje *born global* i *born-again global* stały się odpowiedzią na proces globalizacji i na szanse, jakie ona stwarza prężnie rozwijającym się przedsiębiorstwom już od momentu założenia firmy. W polskich warunkach gospodarowania zapewne niewiele jest takich przedsiębiorstw. Więcej z nich zakłada wyjście na rynki międzynarodowe w trakcie działalności, kiedy prężnie rozwijają się, uzyskują dobrą pozycję konkurencyjną w danym kraju i poszukują nowych możliwości w sytuacji, kiedy rynek wewnętrzny jest już nasycony lub nie stwarza szans na osiągnięcie wysokiego poziomu zysku.

Międzynarodowe nowe przedsięwzięcia

Za początek badań nad koncepcją nowych międzynarodowych przedsięwzięć – *international new venture (INV)* – jako formą internacjonalizacji i przedsiębiorczości międzynarodowej uznaje się opracowanie przez B.M. Oviatta i P. McDougall w 1994 roku koncepcji tego typu przedsięwzięć. Zdefiniowano je jako: „organizacje biznesowe, które od samej koncepcji starają się uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną z wykorzystania zasobów i sprzedaży w wielu krajach” (Etemad, Madsen, Rasmussen i Servais, 2013).

Model INV bazuje głównie na teorii kosztów transakcyjnych, teorii internacjonalizacji oraz niedoskonałości rynku. Wyróżnia cztery elementy, które składają się na tworzenie konkurencyjnych nowych przedsiębiorstw międzynarodowych (Senik, 2010). Element pierwszy to internacjonalizacja przez firmę części transakcji gospodarczych. W związku z występowaniem niedoskonałości rynku mogą one

być wykonywane taniej w obrębie jednego podmiotu (Berliński, 2006). Element drugi prowadzi do wyodrębnienia się ze struktury firmy nowej, stosunkowo samodzielnej organizacji. Nie ma ona doświadczenia, ma ograniczone zasoby, dlatego w celu kontrolowania kluczowych zasobów korzysta z alternatywnych metod, takich jak struktury hybrydowe (licencja, franczyza, alians strategiczny). Gdy firma zaczyna dostrzegać korzyści płynące z alokacji swoich zasobów za granicą (element trzeci), dochodzi do przeobrażenia się przedsiębiorstwa w *international new venture* (Senik, 2010). Firma, która ma wyjątkowe kompetencje (element czwarty), takie jak szczególna wiedza, unikatowe, innowacyjne rozwiązania, może osiągnąć pozycję nowej konkurencyjnej firmy międzynarodowej (Berliński, 2006).

Założenia INV zdecydowanie zaprzeczają konwencjonalnym modelom etapowym (ewolucyjnym) internacjonalizacji. W tym przypadku przebiega ona szybko (choć czas nie jest dokładnie określony), na charakter ofensywny i nie musi przebiegać według konwencjonalnie ustalonych, sztywnych etapów (Wach, 2012).

B.M. Oviatt i P. McDougall stworzyli macierz, która w ramach koncepcji INV wyróżnia cztery typy przedsięwzięć (rysunek 3). Wyróżniono w niej dwa wymiary: liczbę krajów, w których firmy są obecne oraz ilość działań podlegających koordynacji w różnych krajach (Oviatt i McDougall, 1994):

- **start-up eksportowo-importowy** (*export/import start-up*) – przedsiębiorstwa tego typu ograniczają swoją działalność do niewielu rynków, gdzie poza logistyką występuje nieznaczna potrzeba koordynacji działań;
- **wielonarodowy handlowiec** (*multinational trader*) – przedsiębiorstwa tego typu ograniczają się do sprzedaży i zakupów zagranicznych, jednak czynią to na wielu rynkach, co powoduje wzrost potrzeby koordynacji działań;
- **start-up skoncentrowany geograficznie** (*geographically focused start-up*) – tego typu przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną poprzez intensyfikację swoich działań w niewielu regionach;
- **start-up globalny** (*global start-up*) – przedsiębiorstwa tego typu działają w wielu krajach, lokując tam wiele elementów swojego łańcucha wartości, co wymaga podjęcia licznych działań koordynacyjnych. Przedsiębiorstwa te stanowią czystą postać urodzonego globalisty (*born global*).

Warto podkreślić, że w rozwoju międzynarodowych nowych przedsięwzięć dostrzec można elementy ujęcia procesowego, jednak kolejność przechodzenia przez poszczególne etapy nie jest ustalona. Firma może dowolnie ewaluować przez poszczególne typy przedsiębiorstw wyróżnionych przez B.M. Oviatta i P. McDougall, a także być globalna od samego początku swo-

jego powstania. W tym sensie jej charakterystyka będzie zbieżna z koncepcją *born global*. W INV (inaczej niż w przypadku *born global*) nie ma jednak mowy o czasie wdrażania nowych przedsięwzięć – jest to możliwe zarówno w momencie powstania firmy, jak i w trakcie jej funkcjonowania (w dowolnym etapie jej powstania i rozwoju).

Rysunek 3. Typologia międzynarodowych nowych przedsięwzięć B.M. Oviatta i P. McDougall

Koordynacja przebiegu łańcucha wartości	Niewiele działań podlega koordynacji w różnych krajach	Start-up eksportowo-importowy (<i>export/import start-up</i>)	Wielonarodowy handlowiec (<i>multinational trader</i>)
	Wiele działań podlega koordynacji w różnych krajach	Start-up skoncentrowany geograficznie (<i>geographically focused start-up</i>)	Start-up globalny (<i>global start-up</i>)
		Niewiele	Wiele

Źródło: Oviatt i McDougall (1994).

Przedsiębiorczość międzynarodowa jako efekt globalizacji i internacjonalizacji

Przedsiębiorczość międzynarodowa jest między innymi efektem postępującej globalizacji i internacjonalizacji, czyli umiędzynarodowienia gospodarki. Przedsiębiorca będzie skłonny zaangażować się w działalność na rynkach zagranicznych, jeżeli zauważy, że ma takie możliwości, iż może dzięki temu osiągnąć większe korzyści lub że koszty prowadzenia działalności na globalnych rynkach, przy uwzględnieniu krajowych zdolności wytwórczych, są niższe (lub porównywalne, biorąc pod uwagę wyższe, spodziewane zyski). Ma to miejsce wówczas, gdy przedsiębiorca:

- osiąga przewagę konkurencyjną na rynku krajowym, jego firma posiada określone atuty stanowiące źródła przewagi w danym sektorze – np. innowacyjna technologia;
- dostrzega pewne walory swojej firmy, oferowanych produktów, które mogłyby znaleźć odbiorców także na arenie międzynarodowej, stając się źródłem dodatkowych dochodów;
- posiadane przez niego zasoby (kapitałowe, ludzkie i inne) powodują, że będzie on w stanie (bez szkody dla dotychczas prowadzonej działalności)

rozpocząć działalność na innym rynku (np. rozpocząć lub zintensyfikować aktywność eksportową czy założyć filię, oddział swojej firmy).

O zlokalizowaniu firmy w danym kraju decyduje zestaw przewag lokalizacyjnych, który ma postać „wiązki walorów” (atutów) o różnorodnym charakterze, m.in.: ekonomicznym, geograficznym, społeczno-kulturowym, politycznym. Chodzi o specyficzne, strukturalne warunki i cechy poszczególnych gospodarek krajowych wyróżniających się atrakcyjnością na tle innych z punktu widzenia interesów danego przedsiębiorstwa. Do zasadniczych walorów lokalizacyjnych tradycyjnie zalicza się następujące cechy gospodarek i warunki przez nie spełniane (Zorska, 2007):

- posiadanie i przestrzenne rozmieszczenie zasobów i zdolności wytwórczych,
- wielkość oraz chłonność rynków zbytu,
- ceny, jakość i wydajność nakładów produkcyjnych,
- mniejsze koszty transportu i łączności,
- infrastruktura gospodarcza, instytucjonalna i społeczna,
- liberalna polityka handlowa i polityka promująca napływ firm zagranicznych na obszar danego kraju,
- istnienie wyspecjalizowanych skupisk branżowych (np. klastrów),
- możliwość uczestnictwa w organizacjach gospodarczych.

Istotną rolę w procesie rozwoju przedsiębiorczości międzynarodowej odgrywa internacjonalizacja, która zawsze była możliwa, ale w warunkach globalizacji stała się bardziej dostępna dla większego grona (także małych i średnich) przedsiębiorców. Wiąże się to między innymi z łatwością komunikacji, większymi możliwościami przemieszczania się różnego rodzaju zasobów, z niższymi kosztami transportu. Ważne jest także to, że postępująca globalizacja wywarła ogromny wpływ na „(...) rozwój i intensyfikację powiązań sieciowych, ponieważ to one uznawane są za czynnik przedsiębiorczości międzynarodowej; kwestią sporną pozostaje to, czy o przedsiębiorczości można mówić już w momencie obecności przedsiębiorstwa w jakiejś sieci, czy raczej dopiero w momencie wykazania aktywności do zawiązania nowych powiązań w skali międzynarodowej” (Nowacki, 2013).

Rozszerzające działalność przedsiębiorstwa od zawsze brały pod uwagę rynki zagraniczne – jeżeli miały takie możliwości, dysponowały koniecznymi do tego środkami. W przeszłości najczęściej działalność eksportowa (będąca najczęstszym przejawem międzynarodowego profilu firmy) była jednak konsekwencją rozrastania się przedsiębiorstwa. Strategia taka pojawiała się, kiedy zdobyło ono już odpowiednią pozycję na krajowym rynku – była niejako domeną ogromnych koncernów. Współcześnie wielu dynamicznych (inno-

wacyjnych, przedsiębiorczych) przedsiębiorstw (także małych i średnich) już w początkowym okresie swojej działalności priorytetowo traktuje działalność eksportową i otwarcie na rynki międzynarodowe. W efekcie w wielu przypadkach, krótko po uruchomieniu działalności, wpływy z eksportu mają znaczący udział w całkowitych obrotach. Mamy zatem do czynienia z odwróceniem podstawowych tendencji biznesu międzynarodowego. W przeszłości firma najpierw budowała swoją pozycję na rynku narodowym i dysponując znaczącym potencjałem organizacyjnym, kadrowym i finansowym, przystępowała do podboju rynków międzynarodowych (Cieślik, 2010). Współcześnie bardzo często brak tego typu prawidłowości lub nie ma to tak dużego znaczenia.

Zdaniem J. Cieślika na proces internacjonalizacji wpływają następujące czynniki (Cieślik, 2010):

- orientacja międzynarodowa kierownictwa firmy – może to wynikać po prostu z wykształcenia, znajomości języków obcych, a także wcześniejszych doświadczeń zawodowych; w sposób naturalny skłania ich do poszukiwania szans biznesowych na obcych rynkach;
- umiejętność przyswajania informacji i – szerzej – specyficznego uczenia się rynków międzynarodowych;
- umiejętność nawiązywania współpracy, tworzenia związków partnerskich, aliansów strategicznych itp., by w ten sposób uzupełnić brakujące zasoby.

Firmy funkcjonujące na rynkach międzynarodowych powinny zwrócić szczególną uwagę na otoczenie, w jakim funkcjonują. Jeśli decydują się na wyjście ze swoją działalnością poza granice kraju macierzystego – waga znaczenia otoczenia ulega zwielokrotnieniu. Przedsiębiorstwo takie jest bowiem poddane już nie tylko wpływowi otoczenia krajowego, ale także miejsca, w którym zamierza prowadzić działalność i konkurować. Istnieje także specyficzny rodzaj otoczenia wpływającego na przedsiębiorstwo już w momencie rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych – chodzi na przykład o wpływ instytucji i organizacji międzynarodowych, takich jak Unia Europejska czy WTO (Światowa Organizacja Handlu), określających warunki handlu międzynarodowego, które dana firma powinna (musi) respektować i przestrzegać (Morawczyński, 2008). Wszystko to stwarza wiele zagrożeń, ale jest też źródłem szans, które przedsiębiorcy mogą (powinni) wykorzystać.

Przedsiębiorczość międzynarodowa – przykład badanych firm południowej Polski

Rozszerzenie działalności na rynki międzynarodowe wymaga od przedsiębiorców wiedzy, umiejętności, ale i odwagi w pokonywaniu wielu nie znanych dotąd problemów i trudności, z którymi nie zetknęli się na rynku krajowym. W celu zweryfikowania rozważań teoretycznych dotyczących problematyki przedsiębiorczości międzynarodowej dostępnych w literaturze przedmiotu, przeprowadzono badania wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w regionie południowej Polsce. Ich celem było zidentyfikowanie i poznanie specyfiki przedsiębiorczości międzynarodowej w praktyce gospodarowania współczesnych firm.

Przystępując do badań, sformułowano tezę, że **niewielki odsetek firm południowej Polski prowadzi działalność na arenie międzynarodowej**, niewielu przedsiębiorców podejmuje ryzyko i decyduje się na ten krok. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo postanawia sprawdzić się na rynkach zagranicznych najczęściej dzieje się tak na drodze stopniowego (ewolucyjnego) rozszerzania działalności, a nie od początku funkcjonowania firmy. Kolejna, sformułowana na potrzeby badań teza brzmiała zatem następująco: **przedsiębiorstwa prowadzące działalność na arenie międzynarodowej nie można nazwać firmami *born global***. W celu skonfrontowania wymienionych wyżej tez przeprowadzono badania empiryczne. Przebadano 78 przedsiębiorstw (taka liczba ankiet została ostatecznie zakwalifikowana do badań, po uwzględnieniu tych, które nie wróciły do ankietera, oraz tych, w przypadku których przedsiębiorca nie zdecydował się – mimo wstępnej zgody – na udział w badaniu, a także po odrzuceniu tych, które zawierały błędy lub w których nie udzielono odpowiedzi na zbyt wiele pytań). Rozesłano w sumie około 120 ankiet do przedsiębiorstw różnej wielkości, o różnym profilu działalności prowadzących działalność gospodarczą w południowej Polsce. Ankiety wypełniano osobiście bez udziału ankietera, ale także z wykorzystaniem metody PAPI (z aktywnym udziałem ankietera), w kilku przypadkach – CAPI. Badane firmy dobierano, wykorzystując jedynie kryterium dostępności oraz wyrażenie przez przedsiębiorców chęci udziału w przedmiotowym badaniu. Nie kierowano badań wyłącznie do przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową, ale do wszystkich firm, by móc ocenić, jak wiele z nich zasługuje na miano przedsiębiorstw międzynarodowych (pierwsza teza) oraz jak wiele z przedsiębiorstw międzynarodowych można nazwać *born global* (druga teza). Badania przeprowadzono w okresie od lutego do czerwca 2014 roku.

Badane przedsiębiorstwa pochodziły z regionu Polski Południowej, głównie z województwa podkarpackiego (86% populacji). Ponadto przebadano 5 firm (6%) z województwa małopolskiego, po 2 (3%) z województw: świętokrzyskiego i mazowieckiego oraz po 1 (1%) ze śląskiego i lubelskiego.

Prowadzenie działalności na rynku zagranicznym zadeklarowało 45 z 78 przebadanych firm – stanowiło to 58% próby. Pozostałe 42% (33 przedsiębiorstwa) działały wyłącznie na rynku krajowym. 27% z firm, które działały na rynkach krajowych deklarowało chęć wyjścia poza granice kraju w przyszłości. Przygotowania ich właścicieli do tego polegały w głównej mierze na:

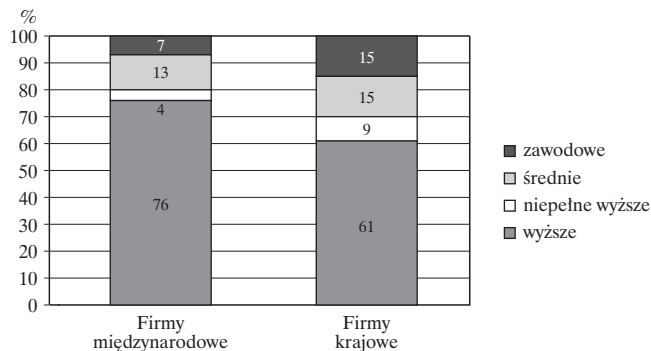
- poszukiwaniu zagranicznych partnerów handlowych,
- podnoszeniu jakości produktów, by być konkurencyjnym na zagranicznych rynkach,
- analizie zagranicznych rynków, poszukiwaniu nisz rynkowych i nowych możliwości,
- uczeniu się języków obcych, poznawaniu realiów (kultur) innych krajów.

Przedsiębiorców nieprowadzących działalności za granicą zapytano, z jakich powodów nie podejmowali oni tego typu aktywności. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że zdecydowana większość firm krajowych (21 wskazań) biorących udział w badaniu po prostu nie widzi takiej potrzeby, ich sytuacja w kraju w pełni ich satysfakcjonowała. Inne podawane powody to:

- brak odpowiedniej wiedzy (6 wskazań),
- brak kapitału na rozszerzenie działalności (4 wskazania),
- utrudnienia formalne (3 wskazania),
- duże ryzyko niepowodzenia (2 wskazania).

W celu określenia atrybutów, którymi odznacza się kadra zarządzająca przedsiębiorstwami międzynarodowymi zestawieniu poddane zostały cechy takie jak: wykształcenie i wiek menedżera najwyższego szczebla, znajomość języków obcych i doświadczenie kadry zarządzającej w zakresie handlu międzynarodowego. Z uzyskanych danych wynika, że menedżerowie najwyższego szczebla firm międzynarodowych mieli wykształcenie wyższe częściej niż menedżerowie najwyższego szczebla firm działających wyłącznie na rynku krajowym (rysunek 4).

Badania wykazały ponadto, że menedżerowie najwyższego szczebla firm prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych byli częściej młodsi od menedżerów najwyższego szczebla firm krajowych. Zebrane dane pozwoliły również na porównanie poziomu znajomości języków obcych kadry zarządzającej firm międzynarodowych i krajowych – zestawiono to w tabeli 3.

Rysunek 4. Wykształcenie menedżerów najwyższego szczebla badanych firm oraz zakres działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tabela 3. Znajomość języków wśród kadry menedżerskiej oraz zakres działalności

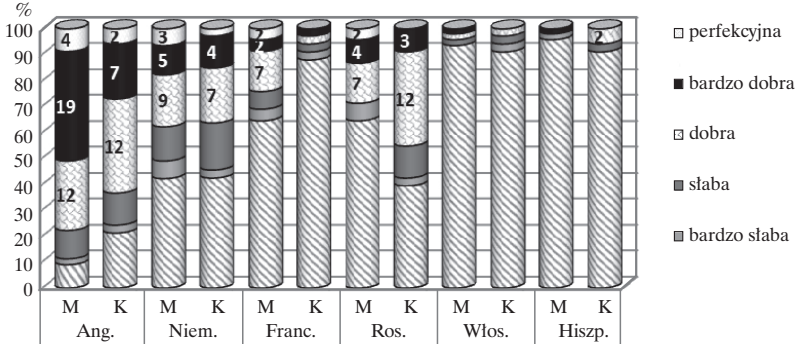
Wyszczególnienie	ang.		niem.		franc.		ros.		włos.		hiszp.	
	M*	K*	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
Brak znajomości	4	7	19	14	29	29	29	13	42	30	43	30
Bardzo słaba	1	1	3	1	2	1	3	1	0	1	1	0
Słaba	5	4	6	6	3	1	0	4	1	1	0	1
Dobra	12	12	9	7	7	1	7	12	1	1	0	2
Bardzo dobra	19	7	5	4	2	1	4	3	1	0	1	0
Perfekcyjna	4	2	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0
Razem	45	33	45	33	45	33	45	33	45	33	45	33

*) M – stopień znajomości języków obcych w przedsiębiorstwach międzynarodowych; K – stopień znajomości języków obcych w przedsiębiorstwach krajowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Kadra zarządzająca badanymi firmami międzynarodowymi odznaczała się zatem znacznie wyższą znajomością języków obcych niż kierownictwo przedsiębiorstw krajowych. W przypadku firm międzynarodowych znajomość każdego z języków obcych na poziomie bardzo dobrym i perfekcyjnym była wyższa. Struktura badanych firm ze względu na znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej oraz zakres działalności przedstawiona została na rysunku 5.

Rysunek 5. Znajomość języków obcych wśród kadry zarządzającej z podziałem na zakres działania



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

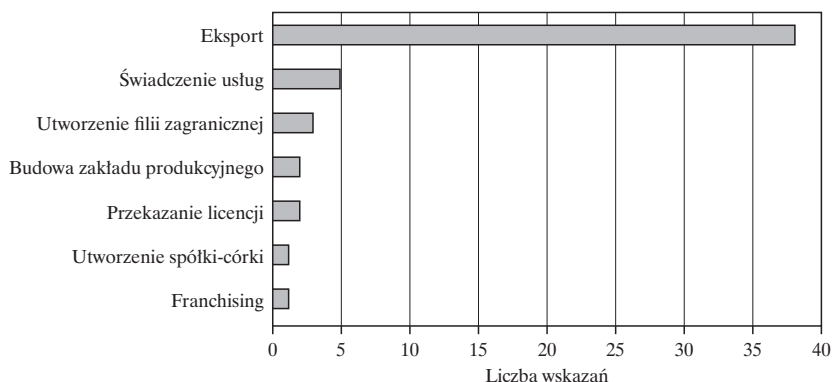
Kadra zarządzająca przedsiębiorstw międzynarodowych odznacza się także lepszym przygotowaniem teoretycznym z zakresu zarządzania, handlu zagranicznego lub podobnej wiedzy. Ukończenie studiów I lub II stopnia przez przynajmniej jednego członka kadry zarządzającej zadeklarowało 14 respondentów będących właścicielami firm lub zarządzających firmami międzynarodowymi. Ukończenie studiów podyplomowych w tym zakresie zadeklarowało 8 osób, kursów i szkoleń – 12. Dla firm krajowych wartości te były nieco niższe; wynosiły odpowiednio: 4, 1, 5.

Przedsiębiorców prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych zapytano o metodę umiędzynarodowienia. Chodziło bowiem o zidentyfikowanie firm *born global*. Okazuje się, że stosunkowo wiele, bo 47% badanych przedsiębiorstw działało na rynkach zagranicznych od początku swojego istnienia lub dokonało ekspansji już w trakcie pierwszego roku od założenia. Były to zatem firmy *born global*³. Kolejna duża grupa (33%) firm międzynarodowych rozpoczęła swoją działalność na rynkach zagranicznych w przeciągu 1 do 5 lat od powstania. Okazuje się zatem, że przedsiębiorstwa mające potencjał, możliwości, stosunkowo szybko podejmują decyzję o rozszerzeniu działalności na rynki międzynarodowe. Dłuższy czas – jak się okazuje – wcale nie pomaga w tego typu decyzji.

³ Należy jednak wyraźnie podkreślić, że zastosowano uproszczone kryterium kwalifikowania firm do przedsiębiorstw typu *born global*. Nie wzięto bowiem pod uwagę wielkości (udziału) dochodów uzyskiwanych z działalności międzynarodowej. Kryteria te omówiono szczegółowo w części teoretycznej opracowania.

Badaniu poddana została również forma umiędzynarodowienia. Zdecydowanie największa liczba respondentów odpowiedziała, że formą internacjonalizacji ich przedsiębiorstwa był eksport (38 wskazań). Najrzadziej wskazywano na franchising oraz utworzenie spółki córki za granicą (rysunek 6).

Rysunek 6. Formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Z analizy zgromadzonych w toku badań danych wynika ponadto, że w przypadku łącznie 42% firm eksportujących eksport stanowił ponad 50% wartości całkowitej sprzedaży. Udział eksportu w sprzedaży niższy niż 10% zadeklarowało zaledwie 5% ankietowanych firm.

W dalszej kolejności respondenci zostali zapytani o liczbę i nazwę krajów, w których ich firmy prowadzą działalność, z którymi współpracują. Respondenci najczęściej odpowiadali, że ich firma działa w dwóch (31% wskazań) lub trzech (18%) krajach. 13% firm działało aż na 10 lub nawet większej liczbie rynków zagranicznych. Po dokonaniu szczegółowej analizy uzyskanych informacji okazało się, że aż 5 z 6 firm działających na 10 lub większej liczbie rynków stanowiły firmy duże – zatrudniające co najmniej 250 pracowników, mające dużo większe możliwości, dysponujące odpowiednimi zasobami. Firmy małe najczęściej działały na nie więcej niż 4 rynkach zagranicznych (tabela 4).

Ze zgromadzonych w trakcie badań danych wynika, że w pierwszej szóstce krajów, na rynkach których badane firmy najczęściej podejmują działalność, znalazły się 4 bezpośrednio sąsiadujące z Polską: Niemcy – 23 wskazania, Słowacja – 20 wskazań, Czechy – 15 wskazań, Ukraina – 13 wskazań. Na pierwszym miejscu stworzonego rankingu znalazła się też Francja z wyni-

kiem 23 wskazań. Wśród podawanych rynków zagranicznych, na których polskie firmy prowadzą działalność pojawiły się także: USA – 16 wskazań, Kanada – 5 wskazań, Chiny – 2 wskazania i Brazylia – 1 wskazanie.

Tabela 4. Liczba rynków zagranicznych na których działają badane przedsiębiorstwa

Firmy międzynarodowe ogółem											
Liczba rynków zagranicznych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 i więcej	Razem
Liczba firm	6	14	8	4	1	0	0	1	5	6	45
Wartość w %	13	31	18	9	2	0	0	2	11	13	100

Małe firmy międzynarodowe (10–49 pracowników)											
Liczba rynków zagranicznych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 i więcej	Razem
Liczba firm	5	3	3	3	0	0	0	1	4	0	19
Wartość w %	26	16	16	16	0	0	0	5	21	0	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Respondentów zapytano również, w jaki sposób firma przygotowuje się do dalszej ekspansji na globalnym rynku. Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, że najczęściej podejmowanymi działaniami były:

- rozbudowa dotychczasowej sieci kontaktów (23 wskazania),
- poszukiwanie zagranicznych partnerów handlowych (22 wskazania),
- podnoszenie jakości produktów (15 wskazań).

Na koniec zapytano właścicieli firm międzynarodowych bądź ich menedżerów o to, jakie korzyści przyniosła im internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Za najważniejszą korzyść uznano poprawę wyników finansowych (28 wskazań). Zwrócono także uwagę na zdobycie nowego doświadczenia związanego z branżą – 17 wskazań, poprawę wizerunku firmy – 17 wskazań oraz wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa – 11 wskazań.

Podsumowując, należy wyraźnie podkreślić, że przeprowadzone badania nie są reprezentatywne; objęły niewielką próbę badawczą, jednak uzyskane wyniki są na tyle interesujące, że należałoby się pokusić o badania zrealizowane na dużo większej populacji. Uzyskane informacje, sformułowane wnioski, byłyby wówczas dużo bardziej wiarygodne. Mimo wszystko badania stanowiące przedmiot opracowania dają pewien obraz działalności międzynarodowej polskich badanych firm. Zwracają uwagę na znaczenie kompe-

tencji menedżerów i przedsiębiorców decydujących się na ten krok. Badania należałoby rozszerzyć na przykład o problemy napotymane na rynkach międzynarodowych czy o szczegółowy charakter prowadzonej działalności. Dałoby to pełniejszy obraz specyfiki polskiej przedsiębiorczości międzynarodowej.

Zakończenie

Rosnące wciąż wymagania otoczenia, presja na efektywność i konkurencyjność zmuszają przedsiębiorców do poszukiwania coraz to nowych, bardziej opłacalnych rynków zbytu, nie tylko w granicach własnego kraju. Sprzyja temu związana z globalizacją „(...) poprawa komunikacji i transportu, lepsze rozwiązania opcji lokalizacyjnych, większa swoboda inwestowania, lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw” (Zorska, 2007). Wszystko to stwarza zupełnie nowe możliwości dla dynamicznych, kreatywnych przedsiębiorców, którzy, decydując się na ekspansję swojej działalności nawet na bardzo odległe geograficznie rynki, osiągają zyski i przewagę konkurencyjną w branży.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa są predestynowane do tego, by prowadzić działalność na rynkach międzynarodowych. Spośród przebadanych na potrzeby niniejszego opracowania przedsiębiorstw mniej więcej połowa deklarowała prowadzenie (z sukcesem) działalności za granicą. Co ciekawe, znaczna większość tych przedsiębiorstw, które można by uznać za międzynarodowe, od samego początku zakładała możliwość funkcjonowania nie tylko na krajowych rynkach, lecz także poza nimi. Przystępując do badań (na których opiera się niniejsze opracowanie), sformułowano tezę, że niewiele przedsiębiorstw to firmy *born global*. W praktyce okazało się jednak, że wiele podmiotów od początku zakładało wejście na rynki zagraniczne. Ponadto wiele deklarowało w przyszłości rozszerzenie działalności. W warunkach globalizacji jest to wręcz konieczne, by firma mogła się rozwijać, by osiągała dodatkowe korzyści, by nie została wyeliminowana przez silniejszych konkurentów.

Bibliografia

- Berliński, M. (2006). Firmy globalne od początku. *Zeszyty Naukowe SGH*, 20, 132–141.
- Catanzaro, A., Messeghem, K. i Sammut, S. (2011). *Towards a Typology of Born Again International SMEs*, <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/609.pdf>.
- Cieślak, J. (2010). *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: WAIP.

- Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach*. Kraków: Wyd. UE.
- Etemad, H., Madsen, T.K., Rasmussen, E.S. i Servais, P. (red.) (2013). *Current Issues in International Entrepreneurship*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Falize, M. i Coeurderoy, R. (2012). *The network approach to rapid internationalization among Born-Global and Born-again Global firm. The case of the "Global Innovation Network"*. Working Paper. France. Paris: Louvain School of Management. Research Institute.
- Kraśnicka, T. (2008). *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Katowice: Wydawnictwo AE.
- McDougall, P. (1994). Explaining the formation of international new ventures. The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. doi: 10.1016/0883-9026(94)90017-5.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. i Shrader, R.C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), s. 59–82.
- Morawczyński, R. (2008). *Przedsiębiorczość międzynarodowa*. Kraków: Wydawnictwo UE.
- Mtigwe B. (2006). Theoretical miledtones In international business. The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5–25. doi: 10.1007/s10843-006-5872-5.
- Nowacki, F. (2013). Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej. *Przegląd Organizacji*, 5, 4–9.
- Oviatt, B.M. i McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 29–41.
- Oviatt, B.M. i McDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 29(5), 537–554. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.
- Przybylska, K. (2010). Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7, 70–71.
- Senik, Z.C. (2010). *Models, processes and factors influencing internationalization. The case of Malaysian SMSes*. Australia. Perth: Murdoch University.
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Management Review*, 3, 5–8.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. i Wehrmann, C. (2014). *Entrepreneurship In International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of two Fields*. W: A.S. Gubik i K. Wach (red.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Hungary: Miscolec: University of Miscolec.
- Zahra, S.A. i George, G. (2002). International Entrepreneurship: The current status of the future research agenda. W: M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton i M. Camp (red.), *Strategic Entrepreneurship*. Cambridge: Blackwell.
- Zorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: PWE.

6

MARIAN OLIŃSKI*

Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw

Streszczenie

Kluczowym elementem składowym każdego modelu biznesu jest propozycja wartości skierowana do potencjalnych klientów. W niniejszym artykule wartości te zostały wykorzystane do skategoryzowania badanych przedsiębiorstw na dwie grupy. Do pierwszej kategorii zaliczono przedsiębiorstwa, których propozycje wartości odzwierciedlają perspektywę przedsiębiorczą (aktywną optykę pojmowania relacji między organizacją a otoczeniem). Druga kategoria grupuje przedsiębiorstwa reprezentujące perspektywę adaptacyjną (pasywną optykę pojmowania relacji między organizacją a otoczeniem). Dokonany podział stanowił bazę do oceny, które przedsiębiorstwa radzą sobie lepiej na rynku. W myśl teorii odnoszenia korzyści z pierwszeństwa na rynku oraz korzyści z narzucania standardów i zależności, powinny to być przedsiębiorstwa reprezentujące perspektywę przedsiębiorczą.

Słowa kluczowe: perspektywa przedsiębiorcza, perspektywa adaptacyjna, model biznesu

An entrepreneurial perspective in business models of small enterprises

Abstract

A key component of any business model is the value proposition addressed to potential customers. In this paper, these values were used to categorize the surveyed companies into two groups. The first category includes enterprises whose value propositions reflect the entrepreneurial perspective (active optics in shaping relations between the organization and the environment). The second category includes companies, representing the adaptation view (passive optics in shaping relations between the organization and the environment). This division was the basis for evaluating which companies have better performance. According to the first mover advantage theory and path dependence theory, this should be the companies, which represent the entrepreneurial perspective.

Keywords: entrepreneurial perspective, adaptation perspective, business model

JEL: O33, O39, L22, L26, M10

* Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, ul. Prawocheńskiego 3; 10-719 Olsztyn, e-mail: olinski@uwm.edu.pl.

Wprowadzenie

Różni badacze, definiując przedsiębiorczość, zwracali uwagę na różnorodne aspekty tego zjawiska, ale wszyscy są zgodni co do tego, że jest to zjawisko wyjątkowe: wyjątkowa postawa, specyficzne zachowanie, odgrywające niebagatelną rolę w gospodarce (Piecuch, 2010, s. 36). Autorzy literatury odnoszącej się do fenomenu przedsiębiorczości już od dawna kładą szczególny nacisk na rolę otoczenia (środowiska) przedsiębiorstw, jako kluczowego czynnika przesądzającego o przedsiębiorczym sukcesie (np. Lanza, 2004; Low i MacMillan, 1988; Schoonhoven i Romanelli, 2001). W ramach tego zagadnienia badawczego rozpatruje się także relacje zachodzące między organizacją a otoczeniem. Dominuje tu przede wszystkim podejście wskazujące na dostosowawczy charakter działań przedsiębiorstw do określonych warunków otoczenia. Niemniej jednak niektórzy badacze sugerują, że organizacje nie tylko są kształtowane przez otoczenie – może również zachodzić relacja odwrotna, tzn. w pewnych warunkach pojedyncza organizacja ma możliwość wywierania wpływu na otoczenie (czyli kształtowania go). Oba te podejścia można krótko scharakteryzować jako „pasywną bądź aktywną optykę pojmowania relacji między organizacją a otoczeniem” (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 16). W tabeli 1 przedstawiono wybrane teorie z obu grup. Poglądy kładące nacisk na deterministyczny charakter otoczenia, do którego organizacja (chcąc przetrwać i/lub rozwijać się) musi się „podporządkować”, nazwano perspektywą adaptacyjną, natomiast teorie podkreślające aktywną rolę przedsiębiorstw w kształtowaniu otoczenia nazwano perspektywą przedsiębiorczą.

Tabela 1. Perspektywa adaptacyjna oraz przedsiębiorcza w literaturze przedmiotu – wybrane przykłady

Perspektywa adaptacyjna		Perspektywa przedsiębiorcza	
Teoria	Przedstawiciel	Teoria	Przedstawiciel
Teoria zależności od zasobów	D. Ulrich J.B. Barney	Teoria swobody wyboru	L. Hrebiniak W. Joyce
Organizacja służąca otoczeniu	H.I. Ansoff	Korzyści narzucania standardów i zależności (<i>path dependence</i>)	P.A. David
Teoria racjonalnej adaptacji	B.S. Chakravarthy	Przedsiębiorcza perspektywa budowania relacji firma–otoczenie	K. Smith Q. Cao

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1985); Chakravarthy (1982); David (1985); Hrebiniak i Joyce (1985); Smith i Cao (2007); Ulrich i Barney (1984).

Jedna z prób typologii określania relacji przedsiębiorstwo–otoczenie została dokonana przez K. Smith oraz Q. Cao. Autorzy ci wyróżnili dwie perspektywy: ekologii populacji oraz adaptacji, jako dominujące w literaturze (Smith i Cao, 2007.). Perspektywy te wpisują się w główny nurt, zakładający podporządkowywanie się organizacji wpływom otoczenia. Perspektywa ekologii populacji skupia się na selekcji dokonywanej przez otoczenie. Z kolei perspektywa adaptacji zakłada, że zmiany dokonywane przez przedsiębiorstwa uruchamiane są jedynie wskutek dostrzeżenia niedopasowania modelu biznesowego firmy z otoczeniem. Dlatego w przeciwieństwie do perspektywy ekologii populacji, podkreślającej deterministyczny charakter otoczenia pojedynczej organizacji oraz perspektywy adaptacji, która kładzie nacisk na zmiany w przedsiębiorstwie, jako reakcję na niedopasowanie do otoczenia, autorzy ci wprowadzają trzecią perspektywę, nazywając ją perspektywą przedsiębiorczą. Propozycja ta stanowi typową „aktywną optykę” postrzegania relacji przedsiębiorstwo–otoczenie. Zakłada ona bowiem, że opierając się na pewnych systemach wartości, oczekiwaniach oraz wierzeniach, właściciele (lub menedżerowie) są w stanie zaproponować klientowi wartość, która zmieni również jego system przekonań. Pomysł, że firmy mogą kształtować swoje środowisko, jest już od dawna wykorzystywany w dziedzinie marketingu (np. Holloway i Hancock, 1968). Jest również wykorzystywany w literaturze dotyczącej przedsiębiorczości (np. Stevenson i Jarilo, 1990). Niemniej jednak koncepcja K. Smith i Q. Cao nie tylko zakłada możliwość kształtowania otoczenia przez pojedynczą firmę, lecz także skupia się na tym, jak ta firma, poprzez własnych menedżerów, może oddziaływać na cały proces rynkowy. Dzieje się tak przez wprowadzanie nowych form zachowania się przedsiębiorstw, które zakłócają funkcjonowanie otoczenia, poprzez „wypuszczenie” nowych informacji przeznaczonych do uczestników rynku. Powoduje to dysonans poznawczy i ostatecznie, poprzez uczenie się nowych wzorców, prowadzi do zmian w systemie przekonań klientów.

W związku z tak zarysowaną problematyką kształtowania relacji przedsiębiorstwo–otoczenie, nasuwa się pytanie, na ile aktywność podejmowana przez przedsiębiorstwa może być wyjaśniona poprzez perspektywę przedsiębiorczą, a na ile perspektywę adaptacji. Szczególnie interesujące są tu innowacyjne firmy, które wprowadzają na rynek nowe produkty lub usługi, oraz pytanie, na ile kierują się one w swych zamierzeniach rozwojowych perspektywą adaptacyjną, a na ile przedsiębiorczą. Dodatkowo należy rozważyć, na ile przedsiębiorstwa mniejszych rozmiarów są w stanie działać według perspektywy przedsiębiorczej (dużym przedsiębiorstwo łatwiej „narzucić” nowy system wzorców i zachowań klientów). Kolejny problem badawczy

wyłaniający się z niniejszych rozważań dotyczy tego, na ile przedsiębiorstwa dostosowywały własne modele biznesu do konkretnej perspektywy. Szczególnie istotne jest to w przypadku perspektywy przedsiębiorczej, gdzie nawet najlepsze pomysły tworzenia wartości dla klienta, nie zostaną skomercjalizowane bez odpowiednio dopasowanego modelu biznesu.

Elementy składowe modelu biznesu

Rozważania dotyczące problematyki modelu biznesu stały się w ostatnich latach bardzo popularne. Dotyczy to zarówno rozważań teoretycznych, dotyczących samej istoty koncepcji modelu biznesu (w tym i dyskusji dotyczącej sprecyzowania pojęcia), jak i wskazywania na liczne zalety wykorzystywania tej koncepcji dla teoretyków zarządzania i menedżerów podejmujących strategiczne decyzje dotyczące organizacji i rozwoju przedsiębiorstwa. Rozważania teoretyczne dotyczące problematyki zdefiniowania pojęcia modelu biznesu wykraczają poza ramy objętościowe niniejszego artykułu. Wskazać tu można na liczne kontrowersje i fakt, że grono badaczy nie wypracowało do tej pory jednoznacznej, powszechnie akceptowanej definicji modelu biznesu (Falencikowski, 2011, s. 251). Inną kwestią do dyskusji jest sama możliwość wypracowania takiej definicji. Jak zauważył J. Bis „w literaturze przedmiotu nie występuje jedna ogólnie przyjęta definicja modelu biznesowego, gdyż badacze tematu różnie dobierają jego składniki oraz wyodrębniają wielorakie klasyfikacje” (Bis, 2013, s. 55). Przykłady 10 wybranych definicji modelu biznesu, zaprezentowano w tabeli 2. Jak widać, za myśl przewodnią, określającą istotę modelu biznesu, można uznać propozycję wartości skierowaną do klientów.

Innym problemem teoretycznym, mającym poważne implikacje praktyczne, jest zdefiniowanie i ustalenie relacji między poszczególnymi elementami składowymi modelu biznesu. Najczęściej wyróżnia się od kilku do kilkunastu elementów składowych modelu biznesu, przyjmując różne kryteria i logikę dokonywanego podziału na części składowe. Przykładowo A. Osterwalder i Y. Pigneur wydziela 9 fundamentalnych elementów składowych modelu biznesu: segmenty klientów, propozycje wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów (Osterwalder i Pigneur, 2012). Dla podkreślenia znaczenia propozycji wartości, jako głównej składowej modelu biznesu, przytoczyć można prace analityczne dokonane przez T. Falencikowskiego. Autor ten zidentyfikował 50 składników modelu biznesu na podstawie przeglądu 66 prac zagranicznych oraz polskich autorów, zajmujących się problematyką

modeli biznesowych. Aż w 36 pozycjach odnalazł propozycję (ofertę) wartości, jako jedną ze składowych modelu biznesu (Falencikowski, 2013). Była to najczęściej wymieniana składowa modelu biznesu. Dlatego też w dalszej części artykułu ograniczono się jedynie do propozycji wartości, jako głównej składowej modelu biznesu, pozwalającej na identyfikowanie, zgodnie, z którą perspektywą działa dane przedsiębiorstwo.

Tabela 2. Model biznesu – przykłady definicji

Lp.	Treść definicji	Autor
1.	Model biznesu to rdzena logika organizacji dotycząca tworzenia wartości	J. Linder, S. Cantrell
2.	Model biznesu to istota kierowania transakcjami w taki sposób, aby kreować wartość przez wykorzystanie okazji biznesowych	R. Amit, C. Zott
3.	Model biznesu to opis, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo będzie wynagrodzone przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości	J. Magretta
4.	Model biznesu to oferta wartości przedsiębiorstwa dla określonych grup klientów oraz architekturą firmy wskazującą na generowanie korzystnych i zrównoważonych strumieni dochodów	A. Osterwalder, Y. Pigneur
5.	Model biznesu jest konceptem pojęciowym, który identyfikuje to, co się robi, i jak się wytwarza wartość	A. Maxwell, S. Rankin
6.	Model biznesu to logika tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów	D.J. Teece
7.	Model biznesu to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości na rzecz klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo	T. Falencikowski
8.	Model biznesu to logika powiązań pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla klientów	S. Cyfert, K. Krzakiewicz
9.	Model biznesu to opis łańcucha tworzenia wartości między różnorodnymi biznesowymi aktorami	K. Wikström, K. Arto, J.Kujala, J. Söderlund
10.	Model biznesu jest wskazaniem, jak firma identyfikuje i tworzy wartość dla klientów oraz przechwytuje część tej wartości w postaci dochodu	R. Casadesus- -Masanell, J.E. Ricart

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Amit i Zott (2010); Casadesus-Masanell i Ricart (2010); Cyfert i Krzakiewicz (2011); Falencikowski (2013); Linder i Cantrell (2000); Magretta, (2002); Maxwell i Rankin, (2007); Osterwalder i Pigneur (2002); Teece (2010); Wikström, Arto, Kujala i Söderlund (2010).

Metodyka badań

Przeprowadzenie badań prezentowanych w niniejszym artykule ułatwiła realizacja projektu *Opracowanie innowacyjnych rozwiązań dla firm w Elbląskim Parku Technologicznym poprzez transfer specjalistycznej wiedzy* (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet VIII, działanie 8.2, poddziałanie 8.2.1). Liczne i długotrwałe kontakty bezpośrednie, wymuszone zakresem prac projektowych, umożliwiły poznanie sposobu rozumowania badanych przedsiębiorców, a przede wszystkim diagnozowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (postrzeganie otoczenia przez przedsiębiorców według optyki aktywnej bądź pasywnej). Proces badawczy przebiegał w kilku etapach.

Pierwszym krokiem było zebranie wszelkich możliwych danych i informacji dotyczących analizowanego przedsiębiorstwa (głównym narzędziem był tu Internet). Następnie zebrano dane dotyczące branży i najbliższego otoczenia firmy (zapoznanie się ze specyfiką branżową). Dopiero po wykonaniu powyższych działań przystąpiono do ułożenia kwestionariusza ankietowego, który został pocztą elektroniczną przesłany do przedsiębiorstwa (wypełniali go właściciele przedsiębiorstw). Otrzymane, wypełnione kwestionariusze stanowiły podstawę do skonstruowania kolejnego narzędzia, jakim był kwestionariusz wywiadu. Narzędzie to miało być pomocne w przeprowadzeniu wywiadu z przedsiębiorcą i miało uporządkować zebrane bądź przekazane przez przedsiębiorców informacje.

W ten sposób badaniami objęto 5 przedsiębiorstw rezydujących w Elbląskim Parku Technologicznym (tabela 3; ze względu na tajemnicę handlową badanych firm, nazwano je przedsiębiorstwami A, B, C, D i E). Badania przeprowadzono w marcu oraz kwietniu 2014 roku.

Głównym celem badań była identyfikacja perspektyw (przedsiębiorczej bądź adaptacyjnej), jakie występują w propozycjach wartości ich modeli biznesowych. Aby zdiagnozować logikę funkcjonowania przedsiębiorców według jednej z perspektyw, przeanalizowano dotychczas oferowane produkty czy usługi (pod kątem dostarczania wartości klientom) oraz zamierzenia rozwojowe badanych przedsiębiorstw. Szczególnie istotnym zagadnieniem była inspiracja tych zamierzeń – czy pochodzi ona z przekonań, umiejętności, osobistych systemów wierzeń przedsiębiorców (perspektywa przedsiębiorcza), czy też wynika głównie z dokładnego monitoringu otoczenia i próby dostosowania się do zmian w nim zachodzących (perspektywa adaptacyjna).

W związku z przyjętym celem założono, że przedsiębiorstwa funkcjonujące według perspektywy przedsiębiorczej powinny osiągać lepsze wyniki ekonomiczne od przedsiębiorstw funkcjonujących zgodnie z perspektywą

adaptacyjną. Działając według perspektywy przedsiębiorczej, można bowiem odnieść korzyści z pierwszeństwa na rynku (*first mover advantage*) oraz korzyści z narzucania standardów i zależności (Noga, 2009).

Tabela 3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Opis
A	Przedsiębiorstwo jest studium projektowym specjalizującym się we wzornictwie przemysłowym oraz projektowaniu wnętrz – mikroprzedsiębiorstwo
B	Spółka wykonuje badania czynników szkodliwych występujących w środowisku pracy, zanieczyszczeń wprowadzanych do środowiska pod wpływem działalności człowieka oraz badania chemiczne metodami klasycznymi – mikroprzedsiębiorstwo
C	Spółka zajmuje się sprzedażą maszyn do cięcia strumieniem wody oraz częściami do tych maszyn, serwisem maszyn oraz sprzedażą ścierniwa (tzw. garnetu) – małe przedsiębiorstwo
D	Zasadnicza działalność spółki obejmuje działalność usługową polegającą na wykonywaniu prac w zakresie badań materiałowych, ekspertyz materiałowych, wzorcowania przyrządów pomiarowych i pomiarów wielkości fizycznych – małe przedsiębiorstwo
E	Przedsiębiorstwo zajmuje się przede wszystkim doradzaniem oraz konsultingiem na rynku handlu ślimakami. Firma jest także głównym odbiorcą ślimaka na rynku polskim – mikroprzedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Identyfikacja perspektywy przedsiębiorczej w propozycji wartości oferowanej klientom oraz w zamierzeniach rozwojowych badanych przedsiębiorstw

Jak wspomniano, do najważniejszych elementów składowych modelu biznesu zalicza się propozycję wartości. Przesądza ona o wszystkich korzyściach, jakie może odnieść klient, nabywając i użytkując produkt lub usługę. Ph. Kotler definiuje wartość dla klienta jako różnicę pomiędzy przewidywaną oceną wszystkich korzyści, jakie może otrzymać klient, a nakładem, jaki musi on ponieść, aby te korzyści skosztować. Nakłady klient rozumie jako wydatek pieniężny, nakład czasu, ryzyko związane z wyborem marki i oferty. Klient dąży przy tym do maksymalizowania korzyści i minimalizowania kosztów (Kotler, 2005). Dalej przedstawiono rodzaje wartości dla klienta w poszczególnych przed-

siębiorstwach, które są szczególnie istotne dla niego – tzn. przesądają one o dokonywaniu zakupu. W tabeli 4 przedstawiono wartości dla klienta (tylko te, które zostały ocenione jako wartości o umiarkowanym stopniu istotności dla klienta oraz ważne i bardzo ważne) z obszaru wartości emocjonalnych, technicznych, ekonomicznych oraz społeczno-etycznych. Warto zwrócić uwagę, iż tylko w dwóch przypadkach (przedsiębiorstwo A oraz przedsiębiorstwo E) przedsiębiorcy nie tylko przypisali jakiegokolwiek znaczenie wartościom emocjonalnym (w odróżnieniu od pozostałych przedsiębiorstw, w których nie dostrzeżono żadnych wartości tego typu), ale także uznali, że wartości te mają pierwszorzędne znaczenie. W przedsiębiorstwie A łącznie uzyskały one 14 pkt, wobec 9 pkt przyznanych wartościom technicznym, 8 pkt – dla wartości ekonomicznych oraz 10 pkt dla wartości społeczno-etycznych. Natomiast w przedsiębiorstwie E wartości emocjonalne są na pierwszym miejscu wraz z wartościami technicznymi (po 12 pkt). Jeśli mówimy o proponowaniu wartości klientowi, która zmieni jego system przekonań i wzorce zachowania, to aspekt emocjonalny jest bardzo ważny. Oczywiście wartości emocjonalne powinny być wzmacniane poprzez inne cechy, podkreślające sens zmiany systemów przekonań lub wzorców zachowań. Przykładowo, można zacząć produkować mapy świata odwrotnie niż dotychczas (góra–dół). Pozostaje tylko pytanie, jakie dodatkowe wartości dostarczy się w ten sposób klientowi, poza zmianą percepcji. Za propozycją wartości zmieniającą systemy przekonań klientów muszą przemawiać argumenty, np.: tak jest łatwiej (wartość techniczna), taniej (wartość ekonomiczna), bardziej ekologicznie (wartość społeczno-etyczna).

Z analizy propozycji wartości w modelach biznesów badanych przedsiębiorstw można wysnuć przypuszczenie, że zachowania przedsiębiorstw A i E lepiej tłumaczy perspektywa przedsiębiorcza, natomiast pozostałych przedsiębiorstw – perspektywa adaptacyjna. Analiza propozycji wartości została przeprowadzona na podstawie produktów już oferowanych na rynku. Innym wyznacznikiem pozwalającym na „przypisanie” odpowiedniej perspektywy do konkretnego przedsiębiorstwa są ich zamierzenia rozwojowe (w ten sposób widzimy, według jakiej filozofii firma już działa oraz jak zamierza działać).

Wyniki z przeprowadzonych analiz zamierzeń rozwojowych badanych przedsiębiorstw „nakładają” się na wnioski wyciągnięte z analizy propozycji wartości w ich modelach biznesu. Oznacza to, że przedsiębiorstwa A oraz E zamierzają oferować nowe produkty, o których sukcesie rynkowym nie przesądzą problemy techniczne (produkcja nowego typu długopisu Just Pen jest prosta, a w drugim przypadku jest to w zasadzie odpad produkcyjny), a umiejętność dotarcia i przekonania klientów do zmiany systemów przekonań i wzorców zachowania.

Tabela 4. Cechy charakteryzujące wartości dla klienta w oferowanych produktach badanych przedsiębiorstw

Firma	Wartości emocjonalne		Wartości techniczne		Wartości ekonomiczne		Wartości społeczno-etyczne	
	Rodzaj wartości	pkt	Rodzaj wartości	pkt	Rodzaj wartości	pkt	Rodzaj wartości	pkt
A	piękno estetyka snobizm (chęć wyróżnienia się)	4 5 5	trwałość ergonomia	4 5	cena czas usługi	4 4	oddziaływanie na środowisko jakość życia	5 5
B	brak	0	dokładność (niepewność pomiaru musi być uzasadniona) identyfikacja sprawności (pomiaru powinny dać jasną diagnozę, co do poziomu sprawności urządzenia)	5 4	cena czas usługi	4 3	oddziaływanie na środowisko i związana z tym społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw	5
C	Brak	0	trwałość przydatność jakość precyzja i szybkość wycinania skrócenie procesu technologicznego serwis	5 5 5 5 5	dostępność opłacalność stosowania tej technologii w porównaniu z konkurencyjnymi rozwiązaniami cena	4 5 3	ochrona środowiska odpowiedzialność za produkt	5 5
D	Brak	0	dokładność pomiaru dokładność we wzorcowaniu	5 5	czas usługi warunki płatności	5 4	pewność, iż klienci dostarczają prawdziwych informacji i dokonują rzetelnych pomiarów u swych klientów	4
E	ekskluzywność produktu naśladownictwo skojarzenia z Francją	5 3 4	łatwość użycia smak trwałość	4 5 3	cena dostępność	4 4	zdrowa żywność – nie ma antybiotyków, konserwantów	4

* Wartości uzyskano poprzez przypisanie 5-stopniowej punktacji w trakcie wywiadów przeprowadzanych z przedsiębiorcami: 1 – wartości nieistotne dla klienta, 2 – wartości słabo istotne dla klienta, 3 – wartości o umiarkowanym stopniu istotności dla klienta, 4 – wartości ważne dla klienta, 5 – wartości bardzo ważne dla klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 5. Zamierzenia rozwojowe badanych przedsiębiorstw

Firma	Przykłady zamierzeń rozwojowych	Perspektywa
A	Wprowadzenie na rynek produktu Just Pen (długopisu niewymagającego drugiego punktu podparcia)	Główny problem to, jak przekonać potencjalnych klientów do zmiany sposobu pisania i porzucenia tradycyjnych długopisów na rzecz JustPen, który w mniejszym stopniu nadwyręza rękę przy długotrwałym pisaniu – jest to typowa propozycja wartości, która zmienia system przekonań klienta – fakt ten wskazuje na przyjęcie perspektywy przedsiębiorczej.
B	Nowa metodyka badawcza wg PN-EN ISO 23210	Pomysł powstał jako odpowiedź lepszemu dopasowaniu się do wymogów otoczenia (m.in. chodzi o wejście nowych przepisów – tendencje są takie, aby analizować frakcje ziarnowe – w pyłe całkowitym znajdują się ziarna w częściach tego pyłu). W Unii Europejskiej szczegółowe przepisy już obowiązują. W Polsce Urzędy Marszałkowskie zaczęły już wymagać badań na wzór innych krajów Unii Europejskiej. Dlatego wiele przedsiębiorstw w niedalekiej przyszłości będzie miało z tym pewne problemy – te fakty wskazują na przyjęcie perspektywy adaptacyjnej.
C	Aktywne złoża filtracyjne z dodaniem Garnetu	Pomysł powstał jako odpowiedź lepszemu dopasowaniu się do wymogów otoczenia (m.in. chodzi o nowe wymogi odnośnie do czystości wody i filtracji) – perspektywa adaptacyjna.
D	Wprowadzenie nowej dziedziny usług laboratoryjnych o badania olejów w trakcie eksploatacji	Pomysł powstał jako odpowiedź lepszemu dopasowaniu się do wymogów otoczenia (m.in. chodzi o nowe wymogi techniczne używania urządzeń np. wiatraków – naciski ze strony producentów, jak i ubezpieczyli) – perspektywa adaptacyjna.
E	Zwiększenie rynków zbytu poprzez wykorzystanie odpadów w postaci skorup ślimaka	Wykorzystanie skorup ślimaka jako pożytecznego źródła odżywczego (np. dla kur). Niewykluczone inne zastosowania – potencjalnych, pożytecznych substancji do wykorzystania gospodarczego może w skorupach ślimaków znajdować się więcej – stąd ten kierunek badań wydaje się bardzo obiecujący.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Reasumując, do wy tłumaczenia zachowań przedsiębiorstwa A i E bardziej „dopasowana” jest perspektywa przedsiębiorcza, natomiast funkcjonowanie przedsiębiorstwa B, C i D lepiej opisuje perspektywa adaptacyjna. W związku z powyższą kategoryzacją nasuwa się pytanie, które przedsiębiorstwa radzą sobie lepiej na rynku (osiągają lepsze wyniki ekonomiczne). Zgodnie z teorią korzyści z pierwszeństwa na rynku, powinny to być przedsiębiorstwa A i E. Perspektywa przedsiębiorcza charakteryzuje się jednak większym

ryzykiem (czy uda się zmienić system przekonań potencjalnych klientów) niż perspektywa adaptacyjna (gdzie ryzyko ogranicza się do nieprawidłowego zrozumienia zmian w otoczeniu).

Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw reprezentujących perspektywę przedsiębiorczą oraz adaptacyjną

Z tabeli 6 wynika, iż przedsiębiorstwa, które na podstawie propozycji wartości w ich modelach biznesu zakwalifikowano jako reprezentantów perspektywy przedsiębiorczej (podmioty A i E), osiągają gorsze wyniki pod względem wielkości sprzedaży i osiągniętych zysków. Średnia arytmetyczna sprzedaży obu podmiotów wyniosła w 2013 roku 706 237 zł, wobec analogicznej średniej dla trzech reprezentantów perspektywy adaptacyjnej 9 122 055 zł (czyli średni poziom sprzedaży B, C i D jest prawie 13-krotnie większy niż A i E). Podobnie kształtują się relacje odnośnie do zysków firm z obu grup (np. zysk netto przypadający na jedną firmę adaptacyjną jest prawie 12-krotnie większy od średniego zysku przypadającego na firmę przedsiębiorczą).

Tabela 6. Wyniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw za ostatnie 3 lata (2011–2013)

Firma	Przychody netto ze sprzedaży			Zysk brutto			Zysk netto		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
A	–	0	32628	–	0	8557	–	0	6931
B	593 844	591951	615954	94475	53826	22684	76884	43251	18258
C	28562730	23716560	21708446	3842016	1100149	1123085	3112033	891121	909699
D	4258902	4414970	5041766	958542	673700	942088	767579	544410	748939
E	98095	851692	1379846	636	164785	98132	515	133476	79487

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw.

Niemniej jednak wyciąganie wniosków z tych porównań może być nieuzasadnione ze względu na różnice w wielkościach obu grup firm (mierzone np. wielkością zatrudnionych). Dlatego też powinno się w tym przypadku uzupełnić prowadzone analizy o miary wskaźnikowe (stanowiące relacje określonych wartości). W tym zakresie wyniki osiągnięte przez tzw. firmy przedsiębiorcze nie są lepsze od firm adaptacyjnych. Wprawdzie rentowność sprzedaży firm przedsiębiorczych jest lepsza od firm adaptacyjnych (w 2013 roku

13,5% wobec 7,4% – wynika to z korzystnego kształtowania się tego wskaźnika w firmie A), to już wskaźnik ROA jest niemal identyczny (12,2% wobec 11,9% – tu z kolei wpływ na wynik miało przedsiębiorstwo E). Jeśli natomiast weźmiemy pod uwagę wydajność pracy przeciętnego pracownika w obu grupach firm – to jest ona prawie trzykrotnie mniejsza w firmach przedsiębiorczych – średnia dla tych firm w 2013 roku to 174 214 zł wobec 490 131 zł w firmach adaptacyjnych.

Tabela 7. Wybrane wskaźniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw za ostatnie 3 lata (2011–2013)

Przedsiębiorstwo	Rentowność sprzedaży netto*			ROA**			Wydajność pracy***		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
A	–	0	21,2	–	0	1,4	–	0	3466
B	12,9	7,3	3,0	22,7%	12,6%	6,0	148461	147988	153989
C	10,9%	3,8	4,2	30,8%	8,1%	8,1	1503302	1248240	1142550
D	18,0	12,3	14,9	24,0	17,5	21,7	152104	152240	173854
E	0,53	15,7	5,8	-	0	23	24524	212923	344961

* zysk netto/sprzedaż netto; ** zysk netto/aktywa ogółem; *** wydajność rozumiana tu, jako wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego (sprzedaż netto/przeciętna liczba zatrudnionych).

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw.

Jak widać, nie można potwierdzić tezy, że przedsiębiorstwa reprezentujące perspektywę przedsiębiorczą radzą sobie lepiej na rynku niż firmy adaptacyjne. Oczywiście, aby móc generalizować uzyskane wyniki, należałoby przeprowadzić reprezentacyjne badania na większej liczbie przedsiębiorstw. Niemniej jednak w związku z uzyskanymi wynikami można wysnuć pewne sugestie, które mogą stanowić interesujące pole dociekań dla badaczy, reprezentujących nauki o zarządzaniu:

- przypuszczalnie firmy przedsiębiorcze powinny częściej (niż adaptacyjne) „osiągać dwa skrajne bieguny, zostawiając wolny środek”. Oznacza to, że firmom tym uda się przekonać do własnej propozycji wartości potencjalnych klientów, zmieniając tym samym ich system przekonań – wtedy korzystając z efektów korzyści z pierwszeństwa na rynku, osiągają ponadprzeciętne wyniki. W przypadku niepowodzenia na rynku firmy te doświadczają bolesnych strat. Rzadko występuje natomiast sytuacja osią-

- gania przeciętnych (średnich) wyników ekonomicznych przez te firmy. W związku z tym stosowanie średniej arytmetycznej dla tych firm jest nieuzasadnione (otrzymamy bowiem „obraz środka, którego nie ma”);
- firmy o charakterze adaptacyjnym rzadziej osiągają dwa skrajne bieguny. Ich wyniki ekonomiczne odzwierciedlają średnie wielkości osiągnięte przez całą populację przedsiębiorstw z danej branży.

Zakończenie

Ze względu na fakt, że koncept modelu biznesowego reprezentuje całościową logikę funkcjonowania firmy (Velu i Stiles 2013), jest on również użyteczny w identyfikowaniu relacji, jakie zachodzą między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. W literaturze dominują dwa poglądy odnoszące się do tych relacji. „Z jednej strony przeważa przekonanie, że to otoczenie uzależnia organizację i z tego względu organizacja podporządkowana jest wpływom zewnętrznym. Z drugiej strony sądzi się, że to organizacja ma możliwość wywierania wpływu, a przez to kształtowania otoczenia” (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 16). Pierwsze podejście nazywa się perspektywą przedsiębiorczą, natomiast drugi pogląd określono jako perspektywę adaptacji. O ile trudno jednoznacznie wskazać, która perspektywa jest lepsza dla polskiej gospodarki, o tyle niemożliwe jest jednoznaczne określenie, która z perspektyw jest korzystniejsza dla pojedynczej firmy (o czym świadczą choćby wyniki zaprezentowanych w artykule badań). Perspektywa przedsiębiorcza jest atrakcyjną filozofią działania, często bowiem charakteryzuje się wysokim stopniem innowacyjności. O ile perspektywa adaptacyjna objawia się często we wprowadzaniu zmian innowacyjnych o charakterze adaptowalnym i usprawniającym (o skali nowości na poziomie przedsiębiorstwa), o tyle perspektywa przedsiębiorcza charakteryzuje się często wprowadzaniem innowacji o charakterze pionierskim i radykalnym (w skali kraju, a nawet świata). Jest to argument przemawiający za wspieraniem tego typu przedsiębiorstw (taką rolę odgrywać powinny m.in. utworzone parki naukowo-techniczne), tym bardziej, że niezwykle trudnym zadaniem jest zmienianie przekonań, systemu wierzeń czy wzorców zachowań potencjalnych klientów. Szczególnie trudne jest to w przypadku przedsiębiorstw mniejszych, które nie dysponują rozbudowanymi kanałami dystrybucji, środkami na intensywne kampanie reklamowo-informacyjne, stabilnymi relacjami z klientami itd.

Bibliografia

- Amit, R. i Zott, C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Bis, J. (2013). Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. W: B. Kozuch (red.), *Modele biznesowe*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Casadesus-Masanell, R. i Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 95–215, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
- Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7, 35–44, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1982.4285438>.
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2011). Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy. W: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- David P.A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75, 332–337.
- Falencikowski T. (2011). Modele biznesu w sektorze turystycznym – ujęcie relacyjne. W: A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.
- Falencikowski, T. (2013). *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
- Holloway, R.J. i Hancock, R.S. (1968). *Marketing in a Changing Environment*. New York: John Wiley&Sons.
- Hrebiniak, L. i Joyce, W. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349, <http://dx.doi.org/10.2307/2392666>.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Lanza, A. (2004). Beyond pioneers and followers: a typology of entrepreneurial behaviors for hostile environments. *International Studies in Entrepreneurship*, 3, 147–163, http://dx.doi.org/10.1007/0-306-48742-x_9.
- Linder, J. i Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Cambridge: Accenture Institute for Strategic Change.
- Low, M. i MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139–161.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter?, *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Maxwell, A. i Rankin, S. (2007). *Building a Better Business Model*. Ottawa: Alliance&Technology Marketing Resource Centre – CATA.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2002). *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*. Słowenia: 15th Bled electronic commerce conference.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Schoonhoven, B.C. i Romanelli, E. (2001). *The entrepreneurship dynamic. Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*. Stanford: Stanford University Press.

- Smith, K. i Cao, Q. (2007). An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal, Strategic Management Society*, 1, 329–344, <http://dx.doi.org/10.1002/sej.25>.
- Stańczyk-Hugiet, E.I. (2013). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stevenson, H.H. i Jarilo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Ulrich, D. i Barney, J.B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471–481, <http://dx.doi.org/10.2307/258287>.
- Velu, C. i Stiles, P. (2013). Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long Range Planning*, 46, 443–458, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.003>.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. i Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 832–841, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001>.

Przedsiębiorczość firm typu spin off¹

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawowym celem autora jest analiza procesu i postaw przedsiębiorczych, przeprowadzona wśród właścicieli akademickich mikroprzedsiębiorstw typu spin off. W pierwszej części zostały przedstawione najważniejsze koncepcje teoretyczne związane z prezentowaną problematyką.

Rozważania teoretyczne stanowią podstawę do zaprezentowania w części empirycznej rezultatów własnych badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców akademickich spin off. Analiza empiryczna została uzupełniona o zbadanie statystycznej zależności między wykształcaniem respondentów a cechami charakteryzującymi postawy i procesy przedsiębiorcze. W celu dokonania powyższej weryfikacji statystycznej zastosowano współczynniki V–Cramera oraz testu niezależności.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, firmy spin off, przedsiębiorczość akademicka, przedsiębiorczość technologiczna, procesy i postawy przedsiębiorcze

Entrepreneurial Spin-off Enterprises

Abstract

The article has a theoretical and empirical character and presents the analysis of entrepreneurial attitudes and process among academic spin off enterprises. The first part of the paper is based on the literature on the subject and illustrates theory of entrepreneurship and academic spin off companies. The discussion has provided a basis for empirical research aimed at examining the aforementioned correlations V–Cramer.

Keywords: entrepreneurship, spin off companies, academic entrepreneurship, technology entrepreneurship, entrepreneurial attitudes and process

JEL: D01, D22, L26, L21

* Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: jarek@korysa.pl.

¹ Artykuł powstał w ramach realizacji projektu: *Przedsiębiorczość indywidualna mikroprzedsiębiorstw typu spin off* (UMO-2011/03/D/HS4/01646).

Wstęp

Przedsiębiorczość w literaturze najczęściej jest analizowana jest przez pryzmat procesu oraz postaw przedsiębiorczych. W pierwszym ujęciu przedsiębiorczość charakteryzowana jest w kontekście zarządzania systemem działań zorientowanych na realizację określonego procesu, który związany jest z tworzeniem i prowadzeniem działalności gospodarczej w warunkach niepewności i ryzyka (Duraj, 2010, s. 10). Tym samym przedsiębiorczość w ujęciu procesowym odnosi się do zarządzania poszczególnymi zadaniami, które są elementami całościowego procesu związanego z tworzeniem zmian organizacyjnych w określonych ramach czasowych.

Przedsiębiorczość analizowana w kontekście postaw i zachowań przedsiębiorczych odnosi się do kompetencji i umiejętności człowieka, które są związane z dostrzeganiem i wykorzystywaniem przez jednostkę ludzką okazji generujących szansę na osiągnięcie korzyści. Szczególnie istotne są kompetencje behawioralne oraz cechy osobowościowe jednostki ludzkiej (Bolton, Lane, 2012, s. 219–233).

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, należy stwierdzić, że przedsiębiorczość powinna być utożsamiana z postawą, cechą oraz działaniem człowieka. Wymienione właściwości są ukierunkowane na ciągłe poszukiwanie i wykorzystanie szans rynkowych. Efektem wykorzystania okazji jest tworzenie zmian, które pozwalają jednostce funkcjonować w danym otoczeniu, a także warunkują przewagę konkurencyjną nad pozostałymi podmiotami. W takim rozumieniu przedsiębiorczość warunkuje więc funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. W sposób szczególny determinuje istnienie akademickich przedsiębiorstw spin off, których działalność związana jest z urynkowaniem uczelnianych prac badawczo-rozwojowych.

Powyższe zależności zdeterminowały cel opracowania, jakim jest charakterystyka procesu przedsiębiorczego wśród akademickich przedsiębiorstw spin off. Dodatkowo autor starał się określić postawy przedsiębiorcze właścicieli analizowanych podmiotów. W pierwszej części zostaną przedstawione najważniejsze koncepcje teoretyczne związane z analizowaną problematyką. Będą one stanowiły podstawę do zaprezentowania w części empirycznej wyników własnych badań ankietowych przeprowadzonych wśród właścicieli akademickich przedsiębiorstw spin off.

Koncepcje teoretyczne

Analizując poszczególne teorie i definicje przedsiębiorczości, należy stwierdzić, że nauka do dziś nie doczekała się jednej, uznanej przez wszystkich naukowców definicji. Obecnie badania dotyczące przedsiębiorczości oparte są na procesach i postawach jednostki przedsiębiorczej, mającej odpowiednie umiejętności do dostrzeżenia szans istniejących w otoczeniu, a następnie ich właściwego wykorzystania.

W nurt ten wpisuje się teoria stworzona przez I. Kirznera (Hanlon, 2014, s. 179). Badacz analizował przedsiębiorczość jako nieustanne odkrywanie przez jednostkę ludzką, tj. przedsiębiorcę, nieznanych dotąd możliwości na rynku (Andersson, 2005, s. 22). Tym samym jednostka przedsiębiorcza, wykorzystując percepcję zmysłową, tzw. czujność (wyczulenie) na nadarzające się okazje, dokonuje zmian wewnętrznych – odzwierciedlonych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych i zewnętrznych – uwidocznionych w procesach przedsiębiorczych, prowadzących do poprawy efektywności i rozwoju otoczenia, w którym działa (Kirzner, 2010, s. 41). Zgodnie z założeniami teorii Kirznera przedsiębiorca odznacza się czujnością na nadarzające się okazje i zachęca potencjalnych inwestorów do finansowania własnych idei. Warto podkreślić, że dzięki tej czujności może on nie tylko postrzegać pojawiające się szanse, ale również określić cele i stworzyć metody, za pomocą których będzie je osiągał. Cecha ta jest dla jednostki swego rodzaju motywacją i zachętą do działania. Ponadto wyczulenie przedsiębiorcy jest oparte nie tylko na rzeczywistej wiedzy, jaką ma dana jednostka, lecz przede wszystkim na wiedzy absorbowanej spontanicznie. W tym miejscu należy mieć na uwadze, że Kirzner opisuje dwa rodzaje wiedzy wpływające na postawy przedsiębiorcze. Pierwszy rodzaj przedstawiał jako kosztowną mądrość, wynikającą z efektów podejmowanych badań oraz zastosowania technologii. Druga zaś bazuje na spontanicznym uczeniu się jednostki, *spontaneous learning*, czyli na wykorzystywaniu wiedzy opartej na doświadczeniu życiowym (Yu, 2001, s. 50; Kirzner, 2010, s. 71–88). Według Kirznera są one najbardziej cenną wartością i częścią ludzkiej natury, decydującą o efektywnym wykorzystaniu przez jednostkę szans rynkowych.

W nurt koncepcji Kirznera wpisuje się procesowa teoria przedsiębiorcza Druckera, który charakteryzuje przedsiębiorczość jako zdolność jednostki ludzkiej do tworzenia i zarządzania podmiotem gospodarczym (Omri, Ayadi-Frikha, 2014, s. 320). Jednocześnie podkreśla, że aktywność przedsiębiorcy w zakresie tworzenia i zarządzania podmiotem jest m.in. uwarunkowana przez następujące cechy i umiejętności:

- 1) zdolności do poszukiwania, odkrywania szans i możliwości biznesowych,
- 2) kreatywność i innowacyjność,
- 3) zdolności do działania w warunkach ryzyka i niepewności,
- 4) odpowiedzialność za motywowanie pracowników do kreatywnego działania,
- 5) dostępność do informacji rynkowej, zasobów, technologii i umiejętności ich zastosowania (Wallman, 2010, s. 486).

Kontynuując analizę druckerowskiej koncepcji przedsiębiorczości, należy zauważyć, że Drucker podkreśla, iż przedsiębiorczość jest rzadkim zasobem występującym w systemie ekonomicznym. Tym samym, dzięki aktywności przedsiębiorcy w stymulowaniu działań produkcyjnych oraz ciągłym poszukiwaniem i rozpoznawaniem możliwości na rynku, jest czynnikiem determinującym wzrost i rozwój danej organizacji. Przyczynia się to do wytwarzania nowych produktów i usług przy efektywnym zastosowaniu lepszej technologii. Dokonująca się zmiana mniej wydajnych technik wytwarzania na bardziej wydajne wpływa bezpośrednio na podniesienie konkurencyjności podmiotu gospodarczego (Klich, 2006, s. 152). W konsekwencji działania przedsiębiorcze jednostki dostarczają nowych impulsów, które warunkują wzrost tempa rozwoju danej organizacji.

Uzupełnieniem teorii Kirznera oraz Druckera są rezultaty badań naukowców Lindbluma oraz Necke. Pierwszy dowiódł, że jednostki przedsiębiorcze wyróżniają się na tle innych uczestników rynku poprzez: a) efektywniejsze wykorzystywanie własnej percepcji i doświadczeń przy rozwiązywaniu niekonwencjonalnych sytuacji problemowych, b) większą kreatywność i innowacyjność, c) większą tolerancję ryzyka oraz popełnianych błędów, d) większą pewność siebie, e) częstsze dostrzeganie i wykorzystywanie szans biznesowych (Lindlom, Olkkonen, Mitronen, 2008, s. 518–532). Necke wyróżnił kompetencje poznawcze, dzięki którym jednostka przedsiębiorcza może bardziej efektywnie niż pozostali realizować zadania (Neck, Neck Manz, Godwin, 1999, s. 477–501). W sposób szczególny, podobnie jak Glinka i Gudkova (Glinka, Gudkova, 2011, s. 219–221) podkreśla rolę wiedzy ogólnej i specjalistycznej danego przedsiębiorcy przy jego skłonności do ryzyka, nieustannej motywacji do osiągnięć, jak również przekonaniu o możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów. W tym miejscu należy stwierdzić, że we współczesnych badaniach coraz częściej podkreśla się rolę wiedzy przedsiębiorcy w kształtowaniu tak procesu, jak intencji przedsiębiorczych. Wiedza ta staje się komponentem kreatywności jednostki ludzkiej, a także kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (Skrzypek, 2010, s. 217). Zapewnia także pożądane efektywne wynikające z realizacji procesu przedsiębiorczego oraz kształtuje postawy i zachowania przedsiębior-

cze. Warunkiem koniecznym do zaistnienia powyższych efektów jest proces komercjalizacji wiedzy ukierunkowany na osiągnięcie przez jednostkę pożądanых korzyści. Proces ten można szczególnie zaobserwować w akademickich przedsiębiorstwach spin off, które powstają wskutek komercjalizacji wiedzy studentów, absolwentów uczelni, naukowców.

Akademickie przedsiębiorstwo spin off (uniwersyteckie przedsiębiorstwa odpryskowe) stanowi rdzeń przedsiębiorczości akademickiej, rozumianej jako rozwój nowego biznesu gospodarki postindustrialnej (Link, Siegel, Wright, 2014, s. 10–34). W tym miejscu należy dodać, że przedsiębiorczość akademicka utożsamiana jest z wszelką aktywnością studentów, absolwentów oraz naukowców w zakresie dostrzegania i wykorzystywania szans rynkowych. Tym samym tak szerokie ujęcie problematyki przedsiębiorczości akademickiej warunkuje występowanie dyferencjacji w poszczególnych koncepcjach teoretycznych dotyczących akademickich przedsiębiorstw spin off. Jedni autorzy twierdzą, że przedsiębiorstwo spin off może zostać stworzone przez naukowców na podstawie badań teoretycznych i stosowanych prac rozwojowych (Grudzewski, Chyba, 2010, s. 22). Inni uważają, że może być założone przez studentów i/lub absolwentów wykorzystujących wiedzę jawną oraz ukrytą. Pierwszy rodzaj wiedzy jest związany z informacjami zgromadzonymi w formie dokumentów, podręczników, materiałów szkoleniowych itp. Drugi zaś jest wynikiem doświadczenia oraz predyspozycji jednostki ludzkiej do eksploracji wiedzy ukształtowanej w toku obserwacji. Ten rodzaj wiedzy, w przeciwieństwie do wiedzy jawnej, nie jest nigdzie zapisany i stanowi kluczowy element kapitału intelektualnego. Mimo występujących trudności w sformalizowaniu wiedzy ukrytej należy stwierdzić, że stanowi ona istotne źródło w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Kolejne rozbieżności w definiowaniu akademickich przedsiębiorstw spin off wynikają z przedmiotu komercjalizacji. Muller uważa, że przedmiotem komercjalizacji w przedsiębiorstwach jest tylko technologia (Muller, 2010, s. 189–199). Inni badacze – Helm, Mauroner, Dowling, Pöhlmann – wyróżniają oprócz technologii również wiedzę (Helm Mauroner, Dowling, Pöhlmann, 2013, s. 217–242). Wright, Clarysse Mosey uważają, że w akademickim przedsiębiorstwie spin off możliwa jest tylko komercjalizacja wiedzy. Ponadto istotne różnice można zauważyć w definiowaniu jednostek według zaangażowania naukowców w tworzenie i funkcjonowanie podmiotów spin off. Nicolau oraz Birley wyróżniają następujące typy przedsiębiorstw spin off: a) ortodoksyjny – przedsiębiorca (naukowiec) pracuje tylko w przedsiębiorstwie spin off i wykorzystuje wiedzę uczelnianą; b) hybrydowy – przedsiębiorca (naukowiec) pozostaje pracownikiem uczelni i jednocześnie zarządza

własną firmą; c) technologiczny – naukowiec pracuje tylko w jednostce uczelnianej i świadczy usługi doradcze dla firmy spin off (Madrak-Grochowska, 2011, s. 205–221).

Pomimo występujących różnic w dalszych rozważaniach akademickie przedsiębiorstwa spin off będą utożsamiane z podmiotami tworzonymi i zarządzanymi przez naukowców, których podstawowym zadaniem jest przede wszystkim urynkowanie wiedzy i technologii poprzez jej transfer ze świata nauki do biznesu. Tym samym „przedsiębiorcy naukowcy” podejmują działania, których rezultatami są:

- stworzenie nowych produktów, usług, technologii, systemów organizacji i zarządzania,
- udoskonalenie produktów, usług, technologii, systemów organizacji zarządzania,
- adaptacja rezultatów badań naukowych na potrzeby stworzenia licencji, patentu,
- budowanie trwałej relacji między nauką a otoczeniem biznesu,
- tworzenie wzorców postaw i zachowań proprzedsiębiorczych ukierunkowanych na wykorzystywanie szans biznesowych.

Mając na uwadze powyższe właściwości dotyczące ujęcia przedsiębiorczości w wymiarze funkcjonalnym oraz behawioralnym, a także uwzględniając specyfikę procesu tworzenia i funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw spin off, zasadne jest podjęcie próby dokonania diagnozy przedsiębiorczości w tychże organizacjach. Przedsiębiorczość będzie utożsamiana z postrzeganiem i kreowaniem nowych ekonomicznych możliwości, w powiązaniu z procesem podejmowania decyzji o lokowaniu i stosowaniu poszczególnych zasobów oraz czynników znajdujących się w środowisku (Korpysa, 2012, s. 465–478). W takim ujęciu zadaniem jednostki przedsiębiorczej jest tworzenie zmian wewnętrznych – odzwierciedlonych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych i zewnętrznych – uwidocznionych w procesach przedsiębiorczych.

Metodologia badań

Badania zostały przeprowadzone 2013 r. w ramach projektu NCN *Przedsiębiorczość indywidualna mikroprzedsiębiorstw typu spin off* (UMO-2011/03/D/HS4/01646). Badaną populację stanowili właściciele akademickich mikroprzedsiębiorstw typu spin off, którzy byli pracownikami naukowymi. Podstawowym narzędziem badawczym była ankieta, składająca się z 38 ustrukturalizowanych pytań. Mając na uwadze realizację podstawowego celu

niniejszego opracowania, autor przedstawi wybrane rezultaty odnoszące się do omawianej w artykule problematyki. Istotne jest także, że w części empirycznej podjęto próbę ustalenia wzajemnych zależności stochastycznych między procesami i postawami przedsiębiorczymi właścicieli akademickich mikroprzedsiębiorstw a wykształceniem respondentów. Tym samym analizie poddano hipotezy dotyczące istotności tych zależności oraz określona została siła związku między nimi.

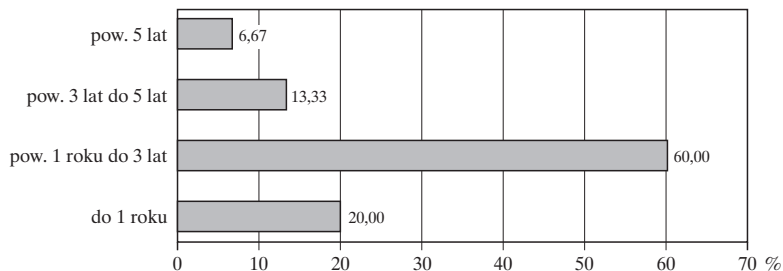
W celu dokonania powyższej weryfikacji statystycznej zastosowano współczynniki V–Cramera, gdyż zmienne mają charakter niemierzalny. Ponadto do badania istotności tych zależności wybrano test niezależności, przy wykorzystaniu statystyki χ^2 . Dało to odpowiedź, czy można odrzucić hipotezę o niezależności cech na skutek wystąpienia zbyt dużych różnic liczebności empirycznych i teoretycznych.

Dokonując charakterystyki badanej zbiorowości, na wstępie należy stwierdzić, że badanie, z uwagi na charakter badań pilotażowych, zostało przeprowadzone wśród 32 właścicieli mikroprzedsiębiorstw. Dobór próby miał charakter celowo-losowy. Kryteriami doboru były: wielkość przedsiębiorstwa, aktywność zawodowa właściciela przedsiębiorstwa oraz obszar działania. W prowadzonych badaniach przyjęto, że należy dokonać diagnozy problematyki tworzenia i funkcjonowania podmiotów spin off wśród firm zatrudniających do 9 osób. Wybór ten był podyktowany faktem, że w dostępnych rezultatach badań ten rodzaj podmiotów tworzony jest najczęściej przez naukowców (Helm Mauroner, Dowling, Pöhlmann, 2013, s. 217–242). Tym samym powyższy warunek zdeterminował także drugie kryterium doboru badanej zbiorowości, tj. powiązanie właściciela podmiotu z jednostkami naukowymi. Wybrano podmioty prowadzące działalność gospodarczą, których właścicielami są pracownicy uczelni. Ostatnie kryterium doboru próby było kryterium geograficzne. Badane podmioty funkcjonowały na terenach województw zachodniopomorskiego, lubuskiego oraz wielkopolskiego. Wybór tych regionów był celowy, gdyż zdecydowały o tym wcześniejsze badania prowadzone przez autora, a także relacje z przedsiębiorcami, które warunkowały większe prawdopodobieństwo dotarcia do tychże podmiotów oraz ich zgody na udział w badaniach. Należy w tym miejscu podkreślić, że w Polsce brakuje rejestrów dotyczących prowadzenia firm przez naukowców co jest podstawową trudnością w realizacji badań skierowanych do tej społeczności.

Wyniki badań

Analizując proces i postawy przedsiębiorcze wśród właścicieli akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off, na wstępie winno dokonać się charakterystyki badanej zbiorowości. Należy stwierdzić, że najczęściej właścicielami analizowanych podmiotów byli mężczyźni (62%); kobiety stanowiły 38% ogółu wszystkich respondentów. Ponadto wyodrębniając populację ze względu na stopień naukowy właściciela przedsiębiorstwa, można zaobserwować, że w większości byli to doktorzy (47%) oraz naukowcy z stopniem prof. dr. hab. (34%). W dalszej kolejności byli doktorzy habilitowani (13%). Najmniejszy odsetek stanowili magistry 6%. Istotne jest także, że najwięcej badanych firm (60%) funkcjonowało na rynku w przedziale powyżej jednego roku oraz do trzech lat. W dalszej kolejności były firmy istniejące poniżej 12 miesięcy (20%) oraz w przedziale 3 do 5 lat (13,33%). Najmniej firm stanowiły podmioty istniejącej na rynku powyżej 5 lat. Szczegółowe dane dotyczące długości istnienia firm na rynku prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Długość istnienia firm na rynku



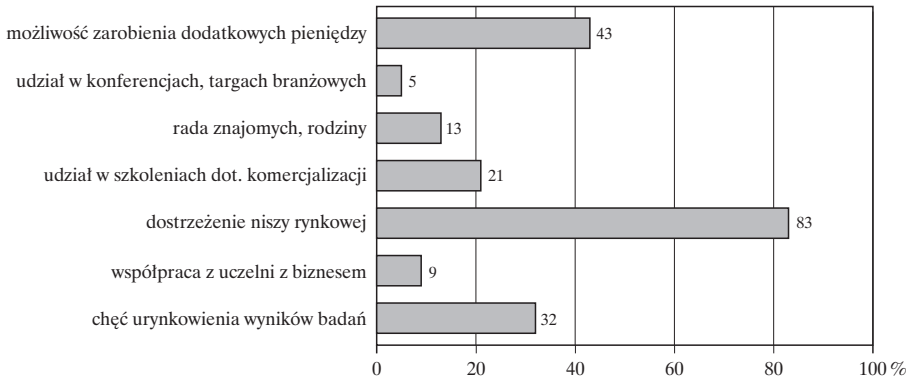
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej (58%) mikroprzedsiębiorstw zatrudniało od 1 do 4 pracowników, co trzeci podmiot (31%) od 5 do 9 pracowników. 11% badanych podmiotów nie zatrudniało żadnych pracowników. Analizując branże, w których funkcjonowały przedsiębiorstwa, można zauważyć, że większość przedsiębiorstw reprezentowała branże IT (46%) oraz medyczną (20%) i techniczną (20%). Najmniej branże związaną z doradztwem finansowo-ubezpieczeniowym (6%) oraz doradztwem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (6%).

W celu dokonania diagnozy przedsiębiorczości w ujęciu procesowym zapytano respondentów o główne uwarunkowania związane z tworzeniem pomysłu na własny biznes lub też wprowadzeniem zmian do organizacji.

Każdy z badanych mógł zaznaczyć maksymalnie trzy czynniki. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Motywy tworzenia akademickich przedsiębiorstw spin off lub implementacji zmian w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowana większość respondentów (83%) wskazała dostrzeżenie niszy rynkowej. 43% badanych wyróżniło także możliwość zarobienia dodatkowych pieniędzy. Dla co trzeciego badanego motywem była chęć urynkowania wyników badań, a co piąty respondent wskazał, że jednym z ważniejszych powodów było uczestniczenie w szkoleniach dotyczących komercjalizacji wiedzy i technologii. Najmniejszą liczbą wskazań charakteryzowała się odpowiedź związana z udziałem naukowca w konferencjach, targach branżowych (5%) oraz ze współpracą uczelni z biznesem (9%). Analizując powyższe źródła procesu przedsiębiorczego przez pryzmat poszczególnych kryteriów podziału badanej zbiorowości, należy stwierdzić, że istotne różnice występują wśród populacji wyróżnionej według stopnia naukowego respondentów. Dla naukowców ze stopniem naukowym prof. dr hab. oraz dr hab. najważniejszymi powodami były: chęć urynkowania wyników badań (63%) oraz udział w szkoleniach dotyczących komercjalizacji (41%). Wśród najmniej istotnych przyczyn była rada znajomych, rodziny (3%). Dla pracowników ze stopniem magistra najważniejszymi powodami były możliwość zarobienia dodatkowych pieniędzy (92%) oraz rada znajomych, rodziny (56%). Najmniej istotna była chęć urynkowania wyników badań (7%). W przypadku respondentów ze stopniem doktora struktura odpowiedzi była zbieżna z ogółem odpowiedzi.

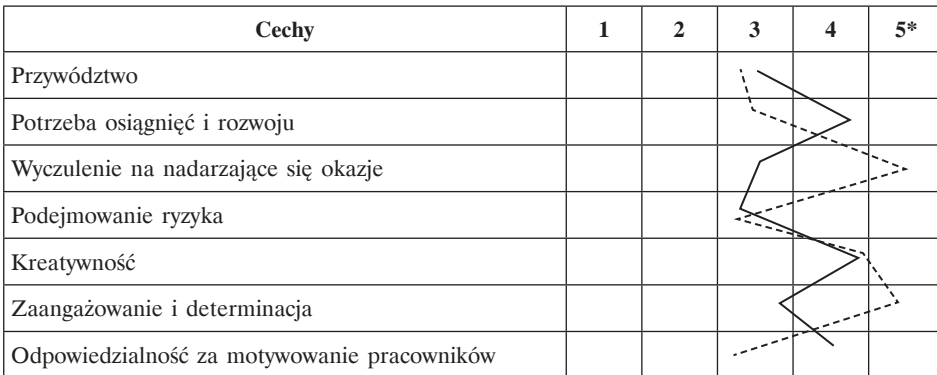
Znając główne motywy tworzenia własnego biznesu lub wprowadzania zmian do organizacji, w dalszej części badania zapytano, czy respondenci w fazie przygotowania do uruchomienia działalności nowego podmiotu lub też do rozwoju istniejącego podmiotu stworzyli biznesplan jako rdzeń procesu przedsiębiorczego. Zdecydowana większość respondentów (73%) odpowiedziała na to pytanie negatywnie. Wśród głównych powodów, jakie wymienili, były: brak potrzeby tworzenia dodatkowych dokumentów (92%), nieubieganie się o zewnętrzne źródła finansowania danego procesu przedsiębiorczego (72%), brak środków finansowych związanych z zleceniem opracowania biznesplanu (38%) oraz brak wiedzy w zakresie opracowania i wykorzystania biznesplanu (23%). W tym miejscu interesujące są wyniki uzyskane wśród respondentów, którzy opracowali biznesplan (27% ogółu badanych). Wśród pozytywnych aspektów przygotowania dokumentu wymienili: możliwość weryfikacji i modyfikacji pomysłu (89%), określenie głównych celów długo- i krótkoterminowych (72%), możliwość uzyskania finansowania zewnętrznego dla realizacji procesu przedsiębiorczego (51%) oraz opracowanie harmonogramu rzeczowo-finansowego (35%). Pewnym uzupełnieniem powyższej struktury odpowiedzi były rezultaty uzyskane w kolejnym pytaniu, które dotyczyło kwestii opracowania biznesplanu na potrzeby funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Ponownie ponad 60% respondentów nie zamierza sporządzać takiego dokumentu, gdyż nie widzi w tym sensu. Tylko co trzecia firma planuje przygotować biznesplan. Warto w tym miejscu podkreślić, że istotne różnice w uzyskanych odpowiedziach można wyodrębnić z punktu widzenia długości istnienia firmy na rynku. Podmioty istniejące na rynku dłużej 5 lat w przeważającej większości (94%) nie zamierzają opracowywać biznesplanu. Jako główny powód właściciele tych firm podają brak potrzeby sporządzania biznesplanu, który wynika z faktu, że respondenci posiadają wystarczającą wiedzę w zakresie znajomości potrzeb i możliwości rynkowych. Innego zdania są przedsiębiorcy, którzy są właścicielami firmy krócej niż 12 miesięcy oraz powyżej roku do trzech lat. Wśród pierwszej grupy badanych 62% deklaruje gotowość opracowania biznesplanu. W drugiej odsetek ten wynosi 54% badanych.

Kolejny ważny aspekt w zakresie kształtowania procesu przedsiębiorczego obejmowało pytanie dotyczące tworzenia innowacji. Z uzyskanych rezultatów wynika, że 47% firm tworzy innowacje. Najczęściej są to innowacje procesowe (86%) oraz marketingowe (69%); najrzadziej produktowe (11%). Istotne jest także, że wśród innowacyjnych firm najbardziej dominowały podmioty z branży IT (53%) oraz technicznej (34%), a także te, które działały mniej niż rok (43%) oraz od roku do trzech lat (39%). Ponadto ważnym aspektem w kontekście tego pytania jest rozpoznanie przyczyn związanych z podejmo-

waniem działań innowacyjnych. Najczęściej respondenci wśród uwarunkowań tworzenia innowacji wymieniali: posiadanie innowacyjnego pomysłu (89%), podniesienie konkurencyjności własnego podmiotu (63%) oraz doświadczenie w tworzeniu i implementacji innowacji. Istotne jest także przedstawienie motywów braku podejmowania działań innowacyjnych przez większość badanych podmiotów (53%). Wśród najczęstszych powodów respondenci – oprócz braku wystarczających środków finansowych (93%) – wymieniali brak wymagań rynkowych (68%), brak wiedzy i doświadczenia w zakresie tworzenia innowacji (54%) oraz niechęć do podejmowanie ryzyka (49%).

Następne pytanie odnosiło się do zdiagnozowania cech przedsiębiorczych właścicieli badanych przedsiębiorstw. W tym względzie w pierwszej kolejności poproszono respondentów o określenie cech przedsiębiorczych, które winny być ich zdaniem najsilniej rozwinięte wśród właścicieli akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off. W dalszej kolejności przedsiębiorcy określili, w jakim stopniu te cechy są u nich rozwinięte. Dla efektywnego zobrazowania różnic między stanem obecnym a oczekiwanym w zakresie stopnia rozwoju posiadanych a oczekiwanych cech przedsiębiorców stworzono profil cech przedsiębiorczych, wykorzystując metodę średnich rang.

Rysunek 3. Profil cech przedsiębiorczych



* 1 – bardzo słaba rozwinięta cecha przedsiębiorcza – 5 – bardzo silnie rozwinięta cecha przedsiębiorcza.

----- oczekiwany poziom

———— stan obecny

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zgodnie z uzyskanymi rezultatami najlepiej rozwiniętymi cechami powinny być wyczulenie na nadarzające się okazje (średnia ranga 4,48) oraz zaangażowanie i determinacja (średnia ranga 4,21). W dalszej kolejności istotne

są także kreatywność (ranga 3,98) oraz potrzeba osiągnięć i rozwoju (ranga 3,15). Najmniej znaczącymi cechami warunkującymi postawy i zachowania przedsiębiorcze są przywództwo (ranga 3,11) oraz odpowiedzialność za motywowanie pracowników (ranga 3,23). Dokonując analizy cech przez pryzmat ich posiadania przez właścicieli przedsiębiorstw mikroprzedsiębiorstw spin off, należy stwierdzić, że wśród najbardziej rozwiniętych respondenci wskazali na zaangażowanie i determinację (średnia ranga 4,73), kreatywność (średnia ranga 3,91), wyczulenie na nadarzające się okazje (średnia ranga 3,81), oraz potrzebę osiągnięcia i rozwoju (średnia ranga 3,82). Najmniej wskazań uzyskały: podejmowanie ryzyka (średnia ranga 2,31) oraz wyczulenie na nadarzające się okazje (średnia ranga 2,89). Porównując poziom oczekiwany a obecny, w zakresie najsilniej rozwiniętych cech przedsiębiorczych można zaobserwować istotne dyferencjacje przy następujących właściwościach: wyczulenie na nadarzające się okazje oraz zaangażowanie i determinacja.

Na podstawie przeprowadzonej dotychczasowej analizy należy stwierdzić, że wpływ na kształtowanie się postaw przedsiębiorczych mają cechy przedsiębiorcze, w tym największe znaczenie, zdaniem respondentów, mają: wyczulenie na nadarzające się okazje, zaangażowanie i determinacja oraz kreatywność. Tym samym, mając na uwadze akademicki charakter badanych jednostek, postanowiono zbadać zależność między kształtowaniem się powyższych cech a stopniem naukowym właścicieli uczelnianych przedsiębiorstw. Wartości współczynników V-Cramera oraz testu χ^2 dla związku między kształtowaniem cech przedsiębiorczych przedstawia tabela 1.

Ustalono, że zachodzi związek zależności statystycznej pomiędzy stopniem naukowym właścicieli badanych przedsiębiorstw a rozwojem poszczególnych cech przedsiębiorczych. Korelację tę potwierdził współczynnik determinacji, obliczony dla powyższych zależności. Współczynnik V-Cramera wskazał na istnienie związku korelacyjnego i z prawdopodobieństwem 95% można stwierdzić, że istnieje zależność między tymi zmiennymi. Warto dodać w tym miejscu, że najsilniejszy związek zaobserwowano pomiędzy zaangażowaniem i determinacją a stopniem naukowym dr hab. oraz kreatywnością a stopniem naukowym prof. dr hab. Ponadto silny związek korelacyjnym występował także pomiędzy wyczuleniem na nadarzające się okazje a stopniem naukowym doktora. Należy także stwierdzić, że najmniej silne zależności wystąpiły pomiędzy wyczuleniem na nadarzające się okazje a stopniem naukowym magister, oraz zaangażowaniem i determinacją a stopniem naukowym prof. dr hab., a także kreatywnością a stopniem naukowym doktor.

Tabela 1. Wartości współczynnika V–Cramera oraz testu χ^2 dla związku między cechami przedsiębiorczymi a wykształceniem respondentów ($p < 0,05$)

Cecha	Współczynnik V-Cramera	Statystyka chi
mgr		
Wyczulenie na nadarżające się okazje	0,1432	32,3283
Zaangażowanie i determinacja	0,2751	52,5291
Kreatywność	0,2369	48,3290
dr		
Wyczulenie na nadarżające się okazje	0,3281	62,3429
Zaangażowanie i determinacja	0,2973	71,2321
Kreatywność	0,1134	21,2321
dr hab.		
Wyczulenie na nadarżające się okazje	0,1721	33,2712
Zaangażowanie i determinacja	0,5832	72,3219
Kreatywność	0,4521	36,3281
prof. dr hab.		
Wyczulenie na nadarżające się okazje	0,2129	20,3214
Zaangażowanie i determinacja	0,2643	22,8621
Kreatywność	0,4888	73,7472

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszym etapie, wykorzystując uzyskane wyniki dotyczące procesu przedsiębiorczego odzwierciedlonego m.in. w tworzeniu i wdrażaniu zmian widocznych w kreowaniu innowacji, a także podejmowaniu działań wyznaczonych biznesplanem postanowiono zbadać zależność pomiędzy powyższymi zmiennymi a stopniem naukowym respondentów. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 2.

Na podstawie przeprowadzonej analizy statycznej materiału empirycznego można zauważyć, że istnieje związek stochastyczny między kształtowaniem procesu przedsiębiorczego a wykształceniem respondentów. Najsilniejszą zależność pomiędzy tworzeniem biznesplanu, który jest podstawą dla realizacji procesu przedsiębiorczego a wykształceniem badanej populacji zaobserwowano wśród respondentów ze stopniem naukowym magister. Najmniej

silną korelację zauważono wśród respondentów z stopniem naukowym prof. dr hab. Biorąc pod uwagę tworzenie innowacji, należy stwierdzić, że najistotniejszy związek stochastyczny pomiędzy procesem przedsiębiorczym a stopniem naukowym istnieje wśród doktorów habilitowanych oraz profesorów. Najmniej istotny – wśród doktorów i magistrów. Pomimo istniejących różnic w zakresie stopnia nasilenia zależności należy stwierdzić, że siła związku stochastycznego, analizowana na podstawie współczynnika V-Cramera przy wykorzystaniu statystyki chi ukazała istotność.

Tabela 2. Wartości współczynnika V-Cramera oraz testu χ^2 dla związku między procesem przedsiębiorczym a wykształceniem respondentów ($p < 0,05$)

Proces przedsiębiorczy	współczynnik V-Cramera	Statystyka chi
mgr		
tworzenie biznesplanu	0,4232	72,3253
tworzenie innowacji	0,3174	42,5252
dr		
tworzenie biznesplanu	0,3729	59,2424
tworzenie innowacji	0,3221	51,2226
dr hab.		
tworzenie biznesplanu	0,1621	43,3745
tworzenie innowacji	0,6912	62,3216
prof. dr hab.		
Tworzenie biznesplanu	0,1128	22,3415
Tworzenie innowacji	0,5663	62,4631

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowanie

Podjmując próbę diagnozy postaw i procesu przedsiębiorczego wśród akademickich przedsiębiorstwach spin off, należy stwierdzić, że w większości właściciele badanych podmiotów tworzyli podmioty lub też wprowadzali zmiany w swoich przedsiębiorstwach w wyniku dostrzeżenia nowych możliwości biznesowych. Jest to zgodne z założeniem kirznerowskiej koncepcji pierwiast-

ka przedsiębiorczego, który warunkuje działania przedsiębiorcze jednostki ludzkiej. Ważne jest także, że drugim motywem była chęć osiągnięcia korzyści materialnych. Ponadto zdecydowana większość respondentów nie tworzy biznesplanu, który jest rdzeniem procesu przedsiębiorczego. Główną przyczyną jest brak potrzeby opracowania planistycznego dokumentu. Istotne jest jednak, że prawie połowa badanych przedsiębiorstw tworzy innowacje, co jest przejawem druckerowskiej koncepcji przedsiębiorczości. Ważne podkreślenia jest także posiadanie przez respondentów świadomości w zakresie najważniejszych cech przedsiębiorczych oraz luk kompetencyjnych.

Reasumując, można stwierdzić, że kształtowanie postaw i procesów przedsiębiorczych opartych na wykorzystywaniu szans rynkowych, które są ukierunkowane na tworzenie i implementację innowacji przy trwałych podstawach planistycznych, może determinować konkurencyjność przedsiębiorstw spin off oraz przyczynić się do wzrostu komercjalizacji wiedzy i technologii z nauki do biznesu.

Bibliografia

- Andersson, D.E. (2005). The spatial nature of entrepreneurship, *The Quarterly of Austrian Economics*, 8(2), 21–34.
- Bojewska, B. (2010). *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dawn, L.B. i Lane, M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education & Training*, 54(2), 219–233, <http://dx.doi.org/10.1108/00400911211210314>.
- Duraj, J. i Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Difin.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Grudzewski, W.M. i Chyba, Z. (2010). Transfer technologii w przedsiębiorstwach akademickich. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5, 22–29.
- Hanlon, G. (2014). The entrepreneurial function and the capture of value: Using Kirzner to understand contemporary capitalism. *Ephemera*, 14(2), 177–195.
- Helm, R., Mauroner, O., Dowling, M. i Pöhlmann, K. (2013). Spin-offs from public R&D organisations. *International Journal of Business and Globalisation*, 11(3), 217–242.
- Kirzner, I. (2010). *Konkurencja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Fijorr Publishing.
- Klein, P.G. i Cook, M.L. (2006). T.W. Schultz and the human-capital approach to entrepreneurship. *Review of Agricultural Economics*, 28(3), 344–350.
- Klich, J. (2006). Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju gospodarczego i transformacji gospodarki. W: T. Dyr. (red.), *Rozwój i konkurencyjność polskiej gospodarki. Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia*, 2, 149–156.
- Korpysa, J. (2012). Entrepreneurial attitudes adopted by employees of Polish enterprises undergoing restructuring. *Transformation in Business & Economics*, 11(2A(26A)), 465–478.

- Lindblom, A., Olkkonen, R. i Mitronen, L. (2008). Cognitive styles of contractually integrated retail entrepreneurs: a survey study, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(6), 518–532.
- Link, A.N., Siegel, D.S. i Wright, M. (2014). *The Chicago Handbook of University Technology Transfer and Academic Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Madrak-Grochowska, M. (2011). Spółki typu spin off i spin out jako platforma integracji nauki i biznesu. *Ekonomia i Prawo*, 7, 205–221.
- Mueller, K. (2010). Academic spin-off's transfer speed – Analyzing the time from leaving university to venture. *Research Policy*, 39(2), 189–199.
- Neck, C.P., Neck, H.M., Manz, C.C. i Godwin, J. (1999). “I think I can: I think I can”: A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 447–501.
- Omri, A. i Ayadi-Frikha, M. (2014). Constructing a mediational model of small business growth. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 54–67, <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-012-0223-6>.
- Peneder, M. (2009). The meaning of entrepreneurship: A modular concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 77–99.
- Skrzypek, E. (2009). Kreatywność pracowników wiedzy I ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. W: E. Okoń-Horodyńska i R. Wiśła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*. Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Wallman, J.P. (2010). Strategic transactions and managing the future: A druckerian perspective. *Management Decision*, 48(4), 485–499.
- Wright, M., Clarysse, B. i Mosey, S. (2012). Strategic entrepreneurship, resource orchestration and growing spin-offs from universities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 4, 911–927.
- Yu, T.F. (2001). Entrepreneurial Alertness and discovery. *The Austrian Economic Review*, 14, 47–63.

8

KATARZYNA ROSTEK*
AGNIESZKA SKALA**

Identyfikacja czynników charakteryzujących warszawskie przedsiębiorstwa high-tech w oparciu o zasoby internetowe

Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu była analiza danych warszawskich przedsiębiorstw high-tech, prowadząca do wyodrębnienia czynników najsilniej identyfikujących tę grupę. Badanie rozpoczęto od wykorzystania danych zgromadzonych w bazie GUS. Potrzeba wzbogacenia jego wyników o czynniki wskazywane jako istotne w literaturze przedmiotu skłoniła jednak wykonawców do sięgnięcia po informacje udostępniane na stronach internetowych badanych przedsiębiorstw. Na tej podstawie zaproponowano autorską Metodę Wzbogacania Danych oraz dokonano jej weryfikacji na zbiorze warszawskich przedsiębiorstw high-tech. Charakterystyka populacji warszawskich high-tech, opracowana zgodnie z proponowaną metodą, została wykorzystana przez Stołeczne Forum Przedsiębiorczości (SFoP) w ramach projektu dotyczącego opracowania, promocji i pilotażowego wdrożenia nowych metod współpracy warszawskich przedsiębiorstw (<http://firma.um.warszawa.pl/nasze-miasto-dla-przedsiębiorczychrealizowane-projekty/stoleczne-forum-przedsiębiorczości>).

Słowa kluczowe: high-tech, analiza klasyfikacyjna, analiza skupień Warda, profilowanie segmentacyjne, kryteria identyfikacyjne

Identification of the factors characterizing the Warsaw high-tech enterprises basing on web resources

Abstract

The purpose of the article was to analyze the data of Warsaw high-tech enterprises, leading to obtain the factors most strongly identify this group. The study began with the use of data collected

* Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, ul. Narbutta 85, 02-524 Warszawa, k.rostek@wz.pw.edu.pl.

** Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej, ul. Koszykowa 75, 00-662 Warszawa, askala@wt.pw.edu.pl.

in the CSO database. However the need enrichment its results by the factors identified as relevant by the literature of the problem, led to reaching for the information published on the website of the surveyed enterprises. On that basis proposed authorial Data Enrichment Method and made its verification on the group of Warsaw's high-tech enterprises. Developed by the proposed method characteristics of the Warsaw high-tech population, has been used by the Warsaw Entrepreneurship Forum on the project for the development, promotion and pilot implementation of new methods of Warsaw enterprises cooperation.

Keywords: high-tech, classification analysis, Ward cluster analysis, profiling of segmentation, identification criteria

JEL: L6, O32

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa kwalifikujące się jako high-tech (przemysł wysokiej techniki) stanowią jeden z najbardziej obiecujących elementów współczesnej gospodarki światowej. Wynika to z faktu, że firmy te wdrażają, a czasem też same produkują, techniczne innowacje (Mizgajska i Wściubiak, 2008). W efekcie można je określić jako grupę produktywnych, wysoko konkurencyjnych, stymulujących wzrost eksportu oraz podnoszących poziom technologiczny w całej gospodarce podmiotów (Zakrzewska-Bielawska, 2011). Tworzone są w nich wysoko płatne miejsca pracy, które w końcowym efekcie pobudzają popyt wewnętrzny i skłaniają do oszczędzania (Ranft i Lord, 2000; Klepper, 2001). Istotnym elementem funkcjonowania tych przedsiębiorstw jest ich współpraca z nauką, przyczyniająca się do intensywniejszej komercjalizacji badań naukowych oraz transferu wiedzy technologicznej do rynku (Bromski, 2013). Dlatego wnikliwe badanie tego obszaru powinno stać się istotnym elementem zarządzania gospodarką.

Poznanie przedsiębiorstw high-tech, ich specyfiki i funkcjonowania wymaga określenia cech, które silnie je identyfikują. Poświęcone temu celowi są liczne prace badawcze realizowane w kraju oraz za granicą, realizowane przez badaczy takich jak Kakati (2003), Knockaert i Vanacker (2013), Zakrzewska-Bielawska (2013), Stevens (2014). Ważnym elementem prowadzonych badań jest umiejscowienie ich w regionie właściwym dla badanych podmiotów (zob. np. Chen i Huang, 2004; Chorev i Anderson, 2006; Law i Gunasekaran, 2012; Zakrzewska-Bielawska, 2013). Niniejszy artykuł, podążając za tym nurtem, prezentuje wyniki analizy opisowej i segmentacyjnej przeprowadzonej na grupie warszawskich przedsiębiorstw high-tech.

Badaniem objęto 100% populacji, a do jego realizacji wykorzystano dane GUS, uzupełnione danymi pozyskanymi ze stron internetowych analizowanych podmiotów. Wyniki odzwierciedlają stan tej grupy na koniec 2012 roku (dane GUS) oraz drugi kwartał 2013 roku (dane internetowe). Uzyskane informacje stanowią punkt wyjścia do dalszych badań nad grupą warszawskich high-tech, utworzenia szczegółowej klasyfikacji, a także porównań z innymi zaawansowanymi technologicznie lokalizacjami w kraju. Autorzy badania są przekonani, że analizy takie, prowadzone w dłuższej perspektywie czasu, umożliwią stymulowanie rozwoju przedsiębiorstw high-tech, a dzięki temu również innych sektorów gospodarki.

Cel pracy

Autorstwo terminu high-tech, czyli *high technology*, oznaczającego te produkty oraz sektory gospodarki, które bazują na najnowszych zdobyczach nauki i techniki, przypisuje się Robertowi Metzowi (Metz, 1967). Próby klasyfikacji podejmowane następnie przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) doprowadziły do przedstawienia kilku kolejnych propozycji zdefiniowania, a raczej sklasyfikowania tego pojęcia (OECD, 1980; OECD, 1984). Aktualnie obowiązująca pochodzi z 1995 roku i wyróżnia cztery poziomy zaawansowania technologii (OECD, 1995):

- wysoką (*high-technology*),
- średnio wysoką (*medium-high technology*),
- średnio niską (*medium-low technology*),
- niską (*low-technology*).

Klasyfikacja do wymienionych kategorii zaawansowania technologii może się odbywać na podstawie przynależności do sektora gospodarki (podejście sektorowe) lub produkowanych przez nie wyrobów (podejście produktowe).

Zgodnie z podejściem sektorowym do high-tech zalicza się obecnie trzy grupy producentów:

- PKD 21: Przemysł farmaceutyczny,
- PKD 26: Producentów komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych,
- PKD 30.3: Przemysł lotniczy i kosmiczny.

Z kolei w podejściu produktowym występuje dziewięć grup wyrobów:

- produkty związane z przemysłem lotniczym i kosmicznym,
- komputery,

- wyroby elektroniczne i telekomunikacyjne,
- farmaceutyki,
- aparatura naukowo-badawcza,
- maszyny elektryczne,
- wyroby chemiczne,
- maszyny nielektryczne,
- broń i amunicja.

Obydwa podejścia (sektorowe i produktowe) mają swoje wady. W odniesieniu do podejścia sektorowego należy zauważyć, że niektóre firmy, deklarujące przynależność do high-tech, w rzeczywistości nie produkują wyrobów spełniających kryteria wysokiej techniki. Zdarzają się również sytuacje odwrotne. Firmy z innych sektorów zajmują się produkcją wyrobów high-tech. Podejście produktowe teoretycznie rozwiązuje ten problem, jednak napotyka barierę braku dostępu do szczegółowych danych o wszystkich wyrobach produkowanych przez firmy oraz wymaga wysokiego nakładu pracy przy analizach wykonywanych tą metodą.

Innym rozwiązaniem może być wyznaczenie jednoznacznych kryteriów oceny oraz identyfikacji podmiotów, które można sklasyfikować jako high-tech. Wśród wymienianych w literaturze czynników charakteryzujących tę grupę najczęściej wyróżniane są:

- wysokie nakłady na działalność badawczo-rozwojową (Wang, Yu i Liu, 2013),
- współpraca z ośrodkami naukowo-badawczymi (Czarnitzki i Thorwarth, 2012),
- innowacyjność poświadczona posiadanymi patentami i licencjami (Zhao, Wong, Subramanian i Hang, 2011),
- zatrudnianie wysoko kwalifikowanej kadry (Colombo i Piva, 2012),
- aktywność na rynkach międzynarodowych (Liefner, Wei i Zeng, 2013),
- znaczący udział własności kapitału zagranicznego (Patibandla i Petersen, 2002),
- działanie na rynkach niszowych (Ratajczak-Mrozek, 2011).

W perspektywie analizowania poszczególnych kryteriów specyfikujących sektor high-tech pojawia się potrzeba ich podsumowania w formie zbioru kryteriów ilościowych i jakościowych. Celem wyznaczenia tego zbioru byłoby zapewnienie jednoznacznego wymiarowania poziomów zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw. Zaspokojenie tej potrzeby wymaga, między innymi, dokonania szczegółowej analizy i opracowania charakterystyki firm, które są zaliczane do sektora high-tech. Na tej podstawie sformułowano cel badawczy:

CB: Opracowanie charakterystyki wybranej grupy przedsiębiorstw high-tech oraz wyodrębnienie istotnych czynników ich klasyfikacji.

Warunkiem determinującym możliwość realizacji celu CB jest dostępność danych o odpowiednim zakresie informacyjnym i poziomie szczegółowości. W ramach projektu *Stołeczne Forum Przedsiębiorczości. Opracowanie, promocja i pilotażowe wdrożenie nowych metod współpracy warszawskiego samorządu i przedsiębiorstw dla skutecznego zarządzania zmianą gospodarczą*¹ pozyskane zostały dane GUS w zakresie przedstawionym w dalszej części pracy. Okazały się one niewystarczające do realizacji celu CB i stąd powstała potrzeba ich wzbogacenia. W celu zaspokojenia tej potrzeby wykorzystano zasoby informacji dostępnych w Internecie. Ze względu na fakt, że Internet jest źródłem danych niestrukturalizowanych o zróżnicowanej jakości, wykorzystanie jego zasobów wymagało opracowania procedury, która zapewniłaby standaryzację pozyskiwanych danych oraz ich dostateczną jakość. Wymaganie to zostało ujęte w definicji celu pomocniczego:

CP: Opracowanie metody wzbogacania danych analitycznych.

Struktura pracy została podporządkowana realizacji powyższych celów. W kolejnym podrozdziale zaprezentowano podejście metodyczne oraz narzędzia badawcze wykorzystane w pracy. Następnie przedstawiono wyniki analiz przeprowadzonych na podstawie zasobów danych pozyskanych z bazy GUS. W następnym podrozdziale przedstawiono propozycję metody wzbogacania danych poprzez ankietyzację stron internetowych. Jej użyteczność w odniesieniu do analizowanego zbioru danych, została zweryfikowana w kolejnej części tego rozdziału. Rozdział kończy podsumowanie przeprowadzonego badania, jego wyników oraz proponowanych dalszych kierunków rozwoju.

Podejście metodyczne i wykorzystane narzędzia badawcze

W procesie analizy wykorzystano dane bazy GUS z grudnia 2012 roku oraz dane pozyskane ze stron internetowych w pierwszej połowie 2013 roku.

Do grupy badawczej zakwalifikowano wszystkie warszawskie przedsiębiorstwa, których klasyfikacja PKD wskazuje na produkcję wyrobów wyso-

¹ Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, nr umowy UDA-POKL.08.01.02-14-137/11.

kiej techniki (tj. PKD = {21; 26; 30.30}). W sumie było to 1346 podmiotów, co stanowi 100% warszawskiej populacji high-tech. Z danych pozyskanych z GUS zostały wybrane te, które uznano za użyteczne klasyfikatory analizy opisowej, charakteryzujące się:

- skończoną liczbą wartości dyskretnych,
- istotnością informacyjną dla analizy opisowej i klasyfikacyjnej.

Lista klasyfikatorów w obszarze zbioru GUS została zaprezentowana w tabeli 1. Wszystkie są typu nominalnego i przyjmują od 3 do 18 różnych wartości.

Tabela 1. Zmienne klasyfikacyjne wybrane z danych GUS

LP	Nazwa	Opis
1	HighTech	Klasa PKD
2	GD	Oznaczenie gminy/dzielnicy
3	OP	Typ osobowości prawnej
4	FP	Typ formy prawnej
5	FW	Typ formy własności
6	FZ_1	Czy zagraniczna forma własności?
7	LPRAC	Kategoria liczności zatrudnienia
8	WWW	Czy firma posiada stronę web?
9	E_I	Czy firma eksportuje/importuje?

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa lista atrybutów klasyfikacyjnych została uzupełniona o dane pozyskane ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw. Ankietyzacji poddano całą populację warszawskich high-tech mających aktywne strony internetowe (co stanowi 354 podmioty, 26,3% warszawskich high-tech). Dane do ankiety były dobierane zgodnie ze wskazaniem literaturowymi dotyczącymi czynników wyróżniających high-tech, a następnie uzupełnionymi na podstawie doświadczeń i wiedzy autorów badania². Ich ostateczną listę zaprezentowano w tabeli 2. Wszystkie zmienne są typu nominalnego, przyjmującego trzy możliwe wartości: 0, 1 lub brak danych.

² Uzyskanych podczas realizacji Sieciowego Projektu Badawczego „Polskie Młode Zaawansowane Technologiczne Firmy” (PMZTF) realizowany przez Sieć Edukacyjną Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA) w 2012 roku.

Tabela 2. Zmienne klasyfikacyjne dołączone po ankietyzacji stron internetowych

Lp	Nazwa	Opis
1	PRACOW	Czy firma zatrudnia nowych pracowników?
2	AKTYW	Czy wykazuje dużą aktywność rynkową?
3	SOCIAL	Czy posiada konto na portalu społecznościowym?
4	PATENT	Czy ma patenty, znaki towarowe?
5	NAUKA	Czy współpracuje z ośrodkami naukowymi?
6	LANG	Czy posiada stronę obcojęzyczną?
7	B2C	Czy sprzedaje klientom indywidualnym?
8	B2B	Czy sprzedaje firmom?
9	EKSPORT	Czy eksportuje, importuje, prowadzi współpracę międzynarodową?
10	CERT	Czy posiada certyfikaty?
11	INNO	Czy sama siebie określa jako innowacyjną firmę?
12	Zg_PKD	Czy istnieje zgodność prowadzonej działalności z deklaracją PKD?

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych ze zbioru prezentowanego w tabeli 1, uzupełnionych o dane przedstawione w tabeli 2, została przeprowadzona dwustopniowa analiza (opisowa i segmentacyjna).

Charakterystyka opisowa warszawskich przedsiębiorstw high-tech została opracowana na podstawie statystyk rozkładu licznosci analizowanych cech w podziale na ich poszczególne kategorie. Każda ze statystyk została przedstawiona w postaci zestawienia tabelarycznego oraz ilustracji graficznej. Każdy z opisów został zakończony prezentacją profilu typowego przedsiębiorstwa high-tech oraz jego charakterystycznych cech. Wynikiem tej części badania jest ogólna charakterystyka populacji warszawskich high-tech.

Charakterystyka segmentacyjna została wykonana metodą analizy skupień Warda, a następnie opisana profilowaniem segmentacyjnym. Celem analizy skupień jest połączenie zbioru obiektów w takie grupy, zwane skupieniami lub segmentami, które są homogeniczne wewnątrznie oraz wzajemnie heterogeniczne. Realizacja tego celu jest możliwa poprzez łączenie ze sobą obiektów na podstawie wyliczonych odległości pomiędzy nimi. Sposób wyliczania odległości różnicuje poszczególne metody analizy. W analizie Warda do oszacowania odległości między skupieniami wykorzystywane jest podej-

ście analizy wariancji, dążące do minimalizacji sumy kwadratów odchyień każdego z dwóch porównywanych skupień (Ward, 1963):

$$ESS_{\min} = \sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{1}{n} \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \quad (1)$$

gdzie:

ESS (error sum of squares) – suma kwadratów odchyień,

x_i – odchylenie i -tej obserwacji,

n – liczba obserwacji.

Celem przeprowadzenia tego etapu analizy było wyodrębnienie w ogólnej populacji warszawskich high-tech wyróżniających się podgrup oraz opracowanie opisu klasyfikacyjnego każdej z nich. Biorąc pod uwagę licznosc analizowanego zbioru danych oraz istotnosc interpretacji wynikow koncowych, narzucono utworzenie maksymalnie 10 skupien w rozwiazaniu koncowym.

Segmentacja została przeprowadzona oddzielnie dla zbioru danych GUS oraz danych wzbogaconych za pośrednictwem ankietyzacji stron internetowych. Interesujące jest, że podstawowa charakterystyka klasyfikacyjna okazała się podobna. W przypadku obydwu analiz wyodrębniono 5 segmentów. Różne były jednak wartości kryterium podobieństwa wyodrębnionych skupień. W przypadku analizy danych GUS podobieństwo było małe (kryterium skupienia = 0,20), natomiast w przypadku analizy danych internetowych podobieństwo należałoby określić jako średnie (kryterium skupienia = 0,15). Należy przypuszczać, że różnice wynikały głównie z licznosci analizowanych zbiorow (1346 podmioty w przypadku analizy danych GUS oraz 354 podmioty w przypadku analizy danych internetowych).

Podobne cechy zostały również wskazane jako istotne klasyfikatory w obydwu grupach. Analiza pozwoliła zidentyfikować najsilniejsze cechy warunkujące innowacyjnosc i potencjal rozwojowy warszawskich przedsiwbiorstw high-tech. Uzyskany podzial klasyfikacyjny moze zostac wykorzystany do precyzyjnego wskazania tych firm, ktore korzystnie bylyby poddac dalszej, poglębionej analizie.

Charakterystyka opisowa i segmentacyjna w zbiorze danych podstawowych

Analiza danych pozyskanych z GUS umożliwiła przygotowanie charakterystyki typowego przedsiębiorstwa high-tech w Warszawie, określonego jako:
– klasyfikowany w dziale PDK 26 – produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (tabela 3),

Tabela 3. Rozkład liczości podmiotów w zależności od typu produkcji

PKD	Opis	Licznosc	Udział (%)
2620	produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych	328	24,4
2651	produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych	251	18,6
2611	produkcja elementów elektronicznych	161	12,0
2630	produkcja sprzętu telekomunikacyjnego	152	11,3
	pozostałe	445	33,7
RAZEM:		1346	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- zlokalizowany w centrum Warszawy – najczęściej są to dzielnice: **Mokotów, Śródmieście, Wola** lub **Praga Południe** (rysunek 1),

Rysunek 1. Mapa rozkładu terytorialnego podmiotów



Źródło: opracowanie własne.

- będący mikroprzedsiębiorstwem zatrudniającym do 9 osób (tabela 4),

Tabela 4. Rozkład liczności podmiotów w zależności od wielkości zatrudnienia

Liczba zatrudnionych	Liczność	Udział (%)
0–9	1210	89,9
10–49	101	7,5
pozostałe	35	2,6
RAZEM:	1346	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- będący osobą fizyczną lub prawną, prowadzącą działalność gospodarczą (tabela 5),

Tabela 5. Rozkład liczności podmiotów w zależności od podstawowej formy prawnej

Podstawowa forma prawna	Opis	Liczność	Udział (%)
1	osoba prawna	585	43,5
9	osoba fizyczna prowadzącą działalność gospodarczą	557	41,4
2	jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej	204	15,2
RAZEM:		1346	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- będący podmiotem bez szczególnej formy prawnej, spółką z o.o. lub spółką cywilną (tabela 6),

Tabela 6. Rozkład liczności szczególnej formy prawnej

Szczególna forma prawna	Opis	Liczność	Udział (%)
99	bez szczególnej formy prawnej	557	41,4
17	spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	527	39,2
19	spółki cywilne	162	12,0
16	spółki akcyjne	53	3,9
18	Pozostałe	100	7,4
RAZEM:		1346	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- będący formą własności krajowej (tabela 7).

Tabela 7. Rozkład liczności poszczególnych form własności

Forma własności	Opis	Liczność	Udział (%)
214	własność krajowych osób fizycznych	923	68,6
215	własność prywatna krajowa pozostała	176	13,1
216	własność osób zagranicznych	122	9,1
226	pozostałe	125	9,3
RAZEM:		1346	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Wśród powyższych cech klasyfikacyjnych jest niewiele danych, które mogą zostać potraktowane jako wyróżniki high-tech. Podstawowa informacja dotyczy preferowanego typu działalności, koncentrującej się na produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych. Wielkość zatrudnienia oraz forma prawna wskazują na to, że są to MSP preferujące lokalizację w centrum Warszawy.

Przeprowadzona w drugim etapie segmentacja metodą analizy skupień Warda wydzieliła 5 grup, o charakterystyce prezentowanej w tabeli 8.

Tabela 8. Charakterystyka segmentacji danych podstawowych

Numer segmentu	Charakterystyka segmentu	Liczba wystąpień w populacji	Procent
2	osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	557	41,38
3	spółki z o.o.	342	25,41
4	spółki cywilne	187	13,89
1	firmy aktywne eksportowo	132	9,81
5	firmy z udziałem kapitału zagranicznego	128	9,51

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie interesujące okazały się dwa segmenty:

- segment 1 – wysokiej aktywności eksportowej (tabela 9),
- segment 5 – o znaczącym udziale kapitału zagranicznego (tabela 10).

Tabela 9. Charakterystyka segmentu 1 w zakresie danych GUS

Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba wystąpień	Procent liczości
E_I	1	132	100,0
LPRAC	0–9	69	52,3
LPRAC	10–49	37	28,0
LPRAC	>49	26	19,7
FP	17	102	77,3
FP	16, 18, 20, 21, 40, 79	30	22,7
OP	1	123	93,2
OP	2	9	6,8

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Charakterystyka segmentu 5 w zakresie danych GUS

Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba wystąpień	Procent liczości
FZ_1	1	128	100,0
FW	216	98	76,6
FW	226	27	21,1
FW	236	3	2,3
FP	17	121	94,5
FP	16, 21, 79	7	5,5
OP	1	120	93,8
OP	2	8	6,3

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa charakterystyka wskazała na czynnik wysokiej aktywności eksportowej oraz udział kapitału zagranicznego, jako zdecydowane wyróżniki warszawskich high-tech. Niemniej zaistniała potrzeba uszczegółowienia tego opisu, opracowaną metodą wzbogacenia posiadanych danych. Za możliwe do wykorzystania i dostępne źródło uzupełniające, uznano zasoby danych internetowych.

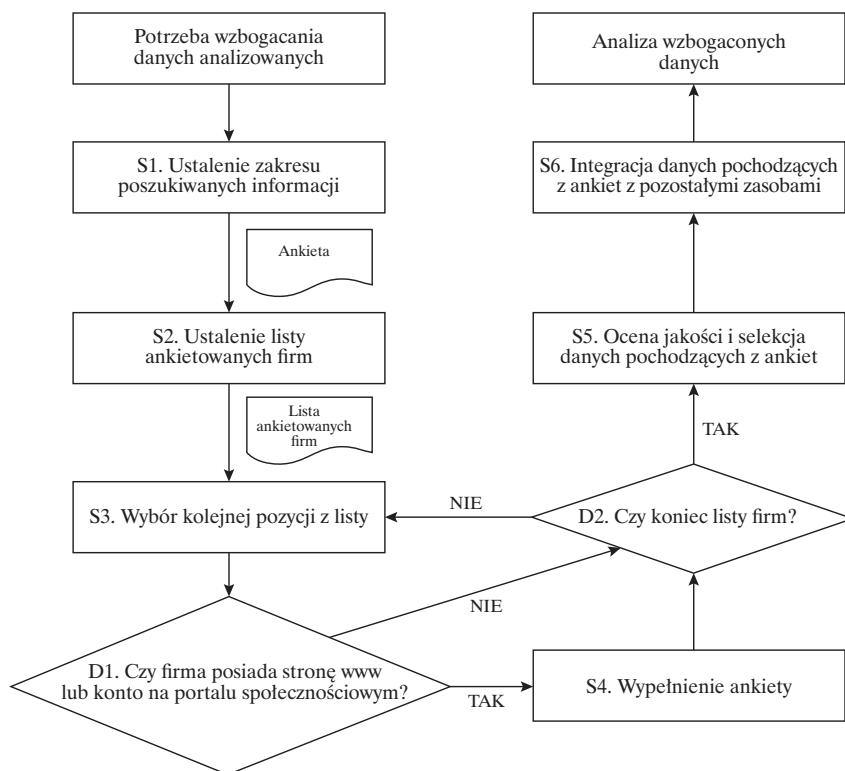
Metoda Wzbogacania Danych

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, analiza danych pozyskanych sieciowo w znaczącym stopniu przyczyniła się do uszczegółowienia charakterystyki warszawskich firm high-tech. Wspomogła zarówno identyfikację cech określających średnią populacji, jak i cechy różnicujące poszczególne jej podgrupy. Niemniej podczas analizy opartej na danych ze stron internetowych napotkano również szereg ograniczeń związanych z:

- różną skutecznością identyfikacji stron internetowych poszczególnych przedsiębiorstw,
- interpretacją znaczenia poszczególnych pytań zawartych w ankiecie internetowej,
- szczegółowością i aktualnością informacji prezentowanych na stronach.

Stąd też opracowano metodę wzbogacania analizowanych danych poprzez wykorzystanie zasobów internetowych. Proponowana metoda (rysunek 2) odnosi się do kontekstu small data, ale może być z powodzeniem wykorzystana w kontekście big data, o ile zostanie wyposażona w odpowiednie technologie informatyczne.

Rysunek 2. Metoda Wzbogacania Danych



Źródło: opracowanie własne.

Metoda Wzbogacania Danych rozpoczyna się od ustalenia zakresu informacji (S1, rysunek 2), które potrzebne są do wzbogacenia podstawowego zbioru danych, a dzięki temu do uszczegółowienia wyników realizowanych analiz. Wynikiem realizacji tego etapu metody jest ankieta, na którą składają się pytania, odnoszące się do zdefiniowanego zakresu informacyjnego. Ze względu na konieczność strukturalizacji informacji pozyskanych sieciowo konieczna jest standaryzacja danych, czyli określenie zbioru dopuszczalnych wartości odpowiedzi dla każdego pytania ankiety. Ze względu na dalszą analizę tych danych pożądane są wartości typu liczbowego – ciągłego lub dyskretnego (porządkowego, nominalnego lub binarnego).

Metoda zapewnia wzbogacenie posiadanych zasobów danych analitycznych, stąd lista firm do ankietyzacji jest ustalana na ich podstawie (S2, rysunek 2). W celu umożliwienia jednoznacznej identyfikacji firmy w Internecie, niezbędne jest podanie numeru REGON, pełnej nazwy firmy oraz danych adresowych.

Dalsze postępowanie polega na wyborze kolejnej pozycji z listy firm (S3, rysunek 2), ustaleniu, czy posiada ona stronę informacyjną w Internecie (D1, rysunek 2) i ewentualnym wypełnieniu ankiety (S4, rysunek 2). Cykl ten jest przy tym powtarzany aż do wyczerpania opracowanej listy firm do ankietyzacji (D2, rysunek 2).

Kolejny etap metody polega na dokonaniu oceny pozyskanych informacji (S5, rysunek 2). Jest to niezwykle istotne, żeby określić ich aktualność, poprawność, kompletność i prawdziwość pod kątem wiarygodności i użyteczności analiz, które będą na nich wykonywane. Dane niskiej jakości nie mogą być przyjęte do wzbogacania posiadanych zasobów.

Przyjęte w wyniku dokonanej oceny i przeprowadzonej selekcji dane należy zintegrować z zasobami posiadanymi (S6, rysunek 2), co kończy realizację metody i pozwala przejść do etapu ich analizy.

Zazwyczaj rekordy wzbogacone nie będą pokrywały 100% populacji wejściowej. W przypadku przeprowadzonego badania stanowiły nieco ponad ¼ zbioru wszystkich warszawskich high-tech. Niemniej nawet ograniczona próba danych wzbogaconych, o ile jest reprezentatywna, stanowi znaczący wkład informacyjny do uszczegółowienia analizy danych podstawowych.

Weryfikacja użyteczności metody

Możliwość doprecyzowania tego profilu podstawowego pod kątem potencjalnych cech wyróżniających high-tech skłoniła wykonawców badania do przeprowadzenia ankietyzacji stron internetowych. Oczywiście warunkiem niezbędnym do wykorzystania takiego podejścia jest posiadanie przez firmę strony internetowej o odpowiednim stopniu szczegółowości i aktualności prezentowanych informacji. W przypadku warszawskich high-tech aktywne strony internetowe miało 26,3% populacji (tj. 354 podmioty, tabela 11).

Tabela 11. Rozkład liczności firm posiadających stronę internetową

WWW	Opis	Liczność	Udział
0	nie posiada	992	73,7
1	posiada	354	26,3
RAZEM:		1346	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Jest to zaskakująca sytuacja w kontekście typu analizowanego sektora. Pewnym jej wytłumaczeniem może być nieaktualność informacji zawartych

w bazie GUS. Porównanie danych GUS ze wskaźnikiem aktywności firmy w bazie ZUS wykazało, że w 283 przypadkach (21% populacji) według ZUS dana firma jest aktualnie nieaktywna (dokonała zawieszenia działalności lub jej wyrejestrowania), a w 505 przypadkach (37,5%) firma nigdy nie była zarejestrowana w ZUS-ie. To z kolei wskazywałoby na konieczność weryfikacji danych pozyskiwanych z GUS przed ich wykorzystaniem do analiz.

Charakterystyka opisowa danych wzbogaconych okazała się znacznie bardziej szczegółowa, a do najbardziej typowych cech warszawskiego high-tech zostały zaliczone:

- preferowanie polskojęzycznej strony internetowej (tabela 12), co wiąże się ze średnim poziomem aktywności na rynkach międzynarodowych (tabela 13),

Tabela 12. Rozkład licznosci firm posiadających strony internetowej w języku obcym

WWW w języku obcym?	Licznosc	Udział (%)
0	239	67,5
1	115	32,5
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Rozkład licznosci firm eksportujących

Eksport?	Licznosc	Udział (%)
0	260	73,4
1	94	26,6
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- brak wykorzystania portali społecznościowych jako medium komunikacji z klientami (tabela 14), co wiąże się z preferowanym typem sprzedaży B2B (tabela 15),

Tabela 14. Rozkład licznosci firm z kontem na portalu społecznościowym

Portal społ.?	Licznosc	Udział (%)
0	335	94,6
1	19	5,4
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Rozkład licznosci firm świadczących B2B

B2B?	Licznosc	Udział (%)
0	170	48,0
1	184	52,0
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- istniejący potencjał rozwojowy diagnozowany na podstawie poszukiwania nowych pracowników (tabela 16) oraz posiadanych certyfikatów (tabela 17),

Tabela 16. Rozkład licznosci firm poszukujacych pracowników

Zatrudnia?	Liczność	Udział (%)
0	176	49,7
1	178	50,3
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. Rozkład licznosci firm z certyfikatem

Certyfikaty?	Liczność	Udział (%)
0	252	71,2
1	102	28,8
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- ciągle mały zakres współpracy z ośrodkami naukowymi (tabela 18) oraz posiadania własnych patentów (tabela 19),

Tabela 18. Rozkład licznosci firm wspolpracujacych z ośrodkami naukowymi

Współpraca z nauką?	Liczność	Udział (%)
0	294	83,1
1	60	16,9
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19. Rozkład licznosci firm posiadajacych patenty

Patenty?	Liczność	Udział (%)
0	326	92,1
1	28	7,9
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

- dobra ogólna ocena własnej aktywności (tabela 20) oraz innowacyjności (tabela 21).

Tabela 20. Rozkład licznosci firm wykazujacych aktywność

Aktywne?	Liczność	Udział
0	178	50,3
1	176	49,7
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Rozkład licznosci firm innowacyjnych

Innowacyjne?	Liczność	Udział
0	221	62,4
1	133	37,6
RAZEM:	354	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Segmentacja metodą analizy skupień Warda również pozwoliła na uszczegółowienie poprzednio przytaczanych charakterystyk segmentów (tabela 22).

Tabela 22. Charakterystyka segmentacji danych wzbogaconych

Numer segmentu	Charakterystyka segmentu	Liczba wystąpień w populacji	Procent
2	osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	113	37,8
3	spółki z o.o. oraz spółki cywilne	59	19,7
1	firmy aktywne w obszarze eksportu i nauki	51	17,1
4	firmy zatrudniające pracowników i preferujące sprzedaż B2B	44	14,7
5	firmy z udziałem kapitału zagranicznego	32	10,7

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku danych podstawowych, zostały wyróżnione segmenty firm aktywnych eksportowo (segment 1) oraz ze znaczącym udziałem kapitału zagranicznego (segment 5). Potwierdziło to znaczenie zidentyfikowanych na etapie analizy danych podstawowych czynników dla klasyfikacji warszawskich high-tech.

Dodatkowo segmentacja danych wzbogaconych pozwoliła na uszczegółowienie charakterystyki segmentu 1 (tabela 24) pokazując, że są to firmy, które:

- posiadają certyfikaty (CERT = 1),
- współpracują z ośrodkami naukowymi (NAUKA = 1),
- zakładają webowe strony obcojęzyczne (LANG = 1),
- prowadzą rzeczywistą działalność zgodnie z deklarowanym PKD (Zg_PKD = 1).

To właśnie napotkany problem braku zgodności prowadzonej działalności przedsiębiorstw z deklarowanym PKD, znacząco oddziałujący na dokładność uzyskiwanych wyników badań, spowodował konieczność zaproponowania dodatkowego kryterium oceny prowadzonej działalności (Zg_PKD).

W segmentacji danych wzbogaconych została wydzielona grupa, która nie ma odpowiednika w analizie danych podstawowych. Jest to segment 4, którego charakterystyka wskazuje na firmy o dużym potencjale rozwojowym (tabela 24). Są to najczęściej spółki z o. o. (FP=17), które charakteryzują się:

- wysokim stopniem zatrudniania nowych pracowników (PRACOW=1),
- oferowaniem produktów i usług w modelu B2B (B2B=1),
- prawie całkowitym brakiem występowania modelu B2C (B2C=0),
- zgodnością prowadzonej działalności z deklarowanym PKD (Zg_PKD=1).

Tabela 23. Charakterystyka segmentu 1 dla segmentacji profilowanej

Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba wystąpień w segmencie	Procent liczości w segmencie
EKSPORT	0	3	5,9
EKSPORT	1	48	94,1
CERT	0	2	3,9
CERT	1	49	96,0
LANG	0	3	5,9
LANG	1	48	94,1
NAUKA	0	22	43,1
NAUKA	1	29	56,9
Zg_PKD	1	51	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Charakterystyka segmentu 4 dla segmentacji profilowanej

Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba wystąpień w segmencie	Procent liczości w segmencie
B2B	0	1	2,3
B2B	1	43	97,7
B2C	0	40	90,9
B2C	1	4	9,1
PRACOW	0	3	6,8
PRACOW	1	41	93,2
FP	17	32	72,7
FP	18, 19, 20, 99	10	27,3
Zg_PKD	0	3	6,8
Zg_PKD	1	41	93,2

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że dalsze badania w tych trzech opisanych powyżej segmentach mogą przynieść pogłębioną wiedzę w zakresie charakterystyki warszawskich high-tech o wysokim potencjale rozwojowym.

Podsumowanie

W ramach prezentowanych wyników badania populacji warszawskich high-tech na podstawie bazy GUS ustalono, że zazwyczaj są to mikroprzedsiębiorstwa, zajmujące się produkcją komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, z dominującym udziałem własności krajowej i zlokalizowane w centrum Warszawy. Analiza segmentacyjna tej grupy wydzieliła dwie różniące się znacząco od średniej populacji podgrupy – segment nr 1 (przedsiębiorstw aktywnych w obszarze eksport/import) oraz segment nr 5 (przedsiębiorstw o dominującej formie własności zagranicznej). To spowodowało poszukiwanie możliwości wzbogacenia posiadanych danych o dane uszczegóławiające ich charakterystykę.

W celu osiągnięcia zakładanego celu opracowano ankietę, którą przeprowadzono wśród wszystkich przedsiębiorstw warszawskich high-tech, które mają własną stronę internetową. Okazało się, że jest ich tylko 26,3% całej populacji, co może również wskazywać na nieaktualność danych GUS (potwierdzoną przez analizę aktywności firm w bazie ZUS). Analiza danych wzbogaconych poprzez wyniki ankiet wykazała, że warszawskie high-tech są firmami rozwijającymi się (zatrudniają nowych pracowników, posiadają patenty), są obecne na rynkach międzynarodowych (eksportują), dobrze oceniają swoją aktywność rynkową oraz innowacyjność.

Analiza segmentacyjna danych wzbogaconych potwierdziła wyróżnianie się dwóch segmentów: przedsiębiorstw aktywnych eksportowo oraz przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, uzupełniając poprzednio wykonane charakterystyki. Okazało się, że przedsiębiorstwa eksportujące są szczególnie aktywne w zakresie uzyskiwania certyfikatów oraz nawiązywania współpracy z ośrodkami naukowymi. W ramach tej analizy wydzielony został także dodatkowy segment firm, które prowadzą działalność typu B2B i intensywnie zatrudniają nowych pracowników.

Na tej podstawie można wyróżnić najważniejsze kryteria potencjalnie kształtujące rozwój warszawskich przedsiębiorstw high-tech. Są to przede wszystkim: aktywność eksportowa i współpraca z nauką (wyrażająca się w pozyskiwaniu certyfikatów i patentów oraz współpracy z ośrodkami naukowymi), a w drugiej kolejności: zwiększanie zatrudnienia i obecność kapitału zagranicznego w strukturze własnościowej firmy.

W trakcie realizacji badań stwierdzono potrzebę standaryzacji procedury pozyskiwania i weryfikacji danych internetowych. W tym celu zaprojektowano metodę wzbogacania danych analizowanych, która może być wykorzysta-

na zarówno do ręcznej, jak i zautomatyzowanej ankietyzacji przedsiębiorstw za pośrednictwem ich stron internetowych. Proponowana metoda jest punktem wyjścia do zdefiniowania założeń projektowych narzędzia informatycznego, standaryzujących pozyskiwanie i wykorzystywanie danych internetowych.

Przedstawione wyniki badań oraz zarys metody stanowią element wyjścia do pogłębionej analizy polskich przedsiębiorstw sektora high-tech, mającej na celu poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie cechy charakteryzują ten sektor oraz wyróżniają na tle pozostałych. Pierwsze zaobserwowane wnioski nasuwają ogólne spostrzeżenie, że klasyfikacja PKD nie może być tutaj wiarygodnym miernikiem, ze względu na to, że generuje szereg błędnych przyporządkowań. Zakres występowania tych błędów uznano w toku badań za zaskakująco wysoki i dlatego zgodność deklarowanej w bazach GUS działalności firmy z faktycznie wykonywaną (tj. opisywaną na stronie internetowej firmy) była sprawdzana ze szczególną starannością.

Ponadto już na tym etapie badań można wskazać cechy, którym warto poświęcić większą uwagę, badając sektor high-tech. Obok tych cech, których wysokiej istotności się spodziewano (czyli: współpracy z nauką oraz rozwoju zatrudnienia), pojawiły się dwie kolejne, w przypadku których nie przewidywano tak dużego znaczenia (tj. współpraca z zagranicą oraz udział kapitału zagranicznego w strukturze własnościowej firmy). Potencjalnie te cechy będą wyróżniać wiodące przedsiębiorstwa high-tech z grupy pozostałych, które prawdopodobnie nie zasługują na to miano ze względu na przeciętny potencjał rozwojowy. Uzyskane wyniki zostaną wykorzystane w dwóch aspektach: pierwszym – poznawczym, służącym zbudowaniu wiarygodnego obrazu warszawskiej przedsiębiorczości high-tech; drugim – praktycznym, dostarczającym informacji na temat tego, na ile sektor przedsiębiorstw wysokich technologii jest wyjątkowy na tle pozostałych i czy rzeczywiście uzasadnione jest szczególne traktowanie tych podmiotów (przykładowo w kontekście dystrybucji środków publicznych).

Bibliografia

- Bromski, K. (2013). *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*. PARP, Warszawa.
- Colombo, M.G. i Piva, E. (2012). Firms' genetic characteristics and competence-enlarging strategies: A comparison between academic and non-academic high-tech start-ups. *Research Policy*, 41(1), 79–92. doi: 10.1016/j.respol.2011.08.010.

- Chen, C.J. i Huang, C.C. (2004). A multiple criteria evaluation of high-tech industries for the science-based industrial park in Taiwan. *Information & Management*, 41(7), 839–851. doi: 10.1016/j.im.2003.02.002.
- Chorev, S. i Anderson, A.R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174. doi: 10.1016/j.technovation.2005.06.014.
- Czarnitzki, D. i Thorwarth, S. (2012). Productivity effects of basic research in low-tech and high-tech industries. *Research Policy*, 41(9), 1555–1564. doi: 10.1016/j.respol.2012.04.009.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23(5), 447–457. doi: 10.1016/S0166-4972(02)00014-7.
- Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 639–674. doi: 10.1093/icc/10.3.639.
- Knockaert, M. i Vanacker, T. (2013). The association between venture capitalists' selection and value adding behavior: evidence from early stage high tech venture capitalists. *Small Business Economics*, 40(3), 493–509. doi: 10.1007/s11187-011-9378-8.
- Law, K.M. i Gunasekaran, A. (2012). Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 116–125. doi: 10.1016/j.ijpe.2012.01.022.
- Liefner, I., Wei, Y.D. i Zeng, G. (2013). The Innovativeness and Heterogeneity of Foreign-Invested High-Tech Companies in Shanghai. *Growth and Change*, 44(3), 522–549. doi: 10.1111/grow.12018.
- Metz R. (1967). Market Place: Conglomerates Yield Surprises. *New York Times*, Section Business & Finance, no. June, 16, s. F62.
- Mizgajska, H. i Wściubiak, Ł. (2008). Wpływ wybranych czynników na aktywność innowacyjną MSP sektora high-tech. W: E. Okoń-Horodyńska i A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- OECD (1980). *International trade in high research and development-intensive products*. SITC/80.48.
- OECD (1983). *International trade in high-technology products: an empirical approach*. DSTI/SPR/83.13.
- OECD (1984). *Specialisation and competitiveness in high, medium and low R&D-intensity manufacturing industries: general trends*. DSTI/SPR/84-49.
- OECD (1995). *Classification of High-technology Products and Industries*. DSTI/EAS/IND/STP(95)1.
- Patibandla, M. i Petersen, B. (2002). Role of transnational corporations in the evolution of a high-tech industry: The case of India's software industry. *World Development*, 30(9), 1561–1577. doi: 10.1016/S0305-750X(02)00060-8.
- Ranft, A.L. i Lord, M.D. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295–319. doi: 10.1016/S1047-8310(00)00034-1.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2011). Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (high-tech). *Przegląd Organizacji*, 2, 26–29.
- Stevens, E. (2014). Fuzzy front-end learning strategies: Exploration of a high-tech company. *Technovation*, 34(8), 431–440. doi: 10.1016/j.technovation.2013.12.006.
- Wang, D.H.M., Yu, T.H.K., & Liu, H.Q. (2013). Heterogeneous effect of high-tech industrial R&D spending on economic growth. *Journal of Business Research*, 66(10), 1990–1993. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.023.

- Ward, J.H. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236–244.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*. Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź, OAI:cybra.lodz.pl:6948.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, 2, 3–8.
- Zhao, Y.Y., Wong, P.K., Subramanian, A.M. i Hang, C.C. (2011). New insight into technology licensing strategy and innovation performance: Evidence from Chinese latecomers in high-tech industries. W: *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2011 IEEE International Conference on, 639–643. doi:10.1109/IEEM.2011.6117995.

9

MAGDALENA KUBÓW*

Czynniki wpływające na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości w branży sportowej – na przykładzie organizatorów sportu

Streszczenie

Przedmiotem rozważań autorki na łamach niniejszego artykułu są czynniki wpływające na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości. Artykuł opiera się na badaniach jakościowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców z branży sportowej. Na przykładzie organizatorów sportu zaprezentowano znaczenie poszczególnych czynników, mających wpływ na zdolność do identyfikowania szans przez przedsiębiorców z branży sportowej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, szansa, branża sportowa

Factors influencing the ability to identify entrepreneurial opportunities in the Sports Industry

Abstract

The article depicts the process of identification entrepreneurial opportunities. The article bases on qualitative studies on entrepreneurship in Sports Industry. Author tries to present the most important factors influencing the ability to identify entrepreneurial opportunities in the Sports Industry.

Keywords: entrepreneurship, opportunity, sports industry

JEL: L26

* Doktorantka w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, e-mail: mkubow@wz.uw.edu.pl.

Wprowadzenie

„Przedsiębiorczość to niezwykle interesująca dyscyplina naukowa, która jawi się jako niezwykle mocna i znacząca ekonomiczna siła jakiejś świat kiedykolwiek doświadczył” (Kuratko, 2005, s. 1). Badacze fenomenu przedsiębiorczości, m.in. Low, wyrażają pogląd, iż z racji tego, że dyscyplina ta jest wciąż stosunkowo młoda, stanowi niezwykle ciekawe pole do podjęcia badań. Eckhardt i Shane podkreślają, że aby zrozumieć istotę przedsiębiorczości, niezbędne jest podjęcie badań nad fenomenem przedsiębiorczych szans, gdyż są one kluczowym elementem i powinny stać się tematem rozważań i kierunkiem badań dla badaczy przedsiębiorczości (Eckhardt, Shane, 2003).

Przedmiotem artykułu jest analiza specyfiki działalności przedsiębiorstw w branży sportowej w kontekście identyfikacji szans. Na przykładzie organizatorów sportu staram się zidentyfikować, które czynniki wpływające na zdolność do identyfikacji szans przedsiębiorczych mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorców z branży sportowej. Na wstępie dokonuję ustaleń terminologicznych, definiując szanse przedsiębiorcze, następnie zaś przybliżam teorię związaną z czynnikami, które mają wpływ na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości. W dalszej części prezentuję wyniki badań empirycznych, które poprzedzam prezentacją zastosowanych w projekcie badawczym metod. W podsumowaniu przedstawiam wnioski płynące z badań oraz nakreślam dalsze możliwe kierunki analiz.

Na wstępie warto podkreślić, że dostrzegam ogromną potrzebę kontekstualnego badania zjawiska przedsiębiorczości. Moje badania prowadzone są w środowisku niezwykle rzadko podlegającym eksploracji i warto zauważyć, że istnieje niewielka liczba opracowań poświęconych ściśle branży, która jest przedmiotem moich zainteresowań. Opracowania, w których porusza się tematykę branży sportowej, są skupione głównie na problematyce marketingu w sporcie, kreowania marki w sporcie czy też zarządzania organizacjami sportowymi o charakterze niekomercyjnym (por. Babczuk, 2013; Ball, 2005; Chalip, 2006; Halemba, 2008; Klisiński, 2000; Milne, McDonald, 1999; Mruk, 2004). Podejmując temat przedsiębiorczości w kontekście wybranej branży i opisując możliwości generowania w tym obszarze szans przedsiębiorczych, wpisuję się za to w aktualne światowe trendy badawcze w obszarze ogólnie rozumianej przedsiębiorczości. (Goldsby, Kuratko, Bishop, 2005; Ratten, 2010; McNamee, Fleming, 2007; Roy, Goss, 2007; Sheth, Babiak, 2010).

Na ogromne znaczenie szans w przedsiębiorczości zwraca uwagę wielu autorów (por. Kirzner, 1997; Shane and Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). DeTienne i Chandler, na łamach wiodącego w dyscyplinie przedsiębiorczości

czasopisma *Entrepreneurship Theory and Practice* dostrzegają, że problematyka identyfikacji szans stała się w ostatnich latach kluczowym polem do badań w obszarze ogólnie rozumianej przedsiębiorczości (DeTienne i Chandler, 2007). Inni autorzy, na łamach tego samego periodyku naukowego, wyrażają pogląd, że „powstawanie szans to rdzeń, fundament oraz podstawa rozważań nad fenomenem przedsiębiorczości” (Hayton i Cholakova, 2012, s. 1). W podobnym tonie wypowiada się Shane, dostrzegając, że problematyka identyfikacji szans to fundamentalne pole do badań w przedsiębiorczości (Shane i Vankataraman, 2000). Kluczową rolę tego obszaru badań dostrzegają również inni badacze przedsiębiorczości (por. Gaglio i Katz, 2001). Shane i Venkataraman wyrażają pogląd, że dla przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania, najistotniejsze – z punktu widzenia podejmowanych badań – są trzy zestawy pytań badawczych:

- „Dlaczego, kiedy i jak pojawiają się szanse?
- Dlaczego, kiedy i jak właśnie te, a nie inne osoby wykorzystują szanse?
- Dlaczego, kiedy i jak pewne sposoby działania są stosowane do wykorzystywania szans?” (Glinka, 2008, s. 45).

Znaczenie szansy w całej teorii przedsiębiorczości przejawia się m.in. w tym, że liczne definicje przedsiębiorczości wypuklają szansę jako kluczowy element w całym procesie przedsiębiorczym. Stevenson definiuje, że „przedsiębiorczość to ciągła pogoń za szansą bez względu na zasoby aktualnie kontrolowane” (Stevenson za: Timmons, 1999, s. 43). Shane i Venkataraman określają przedsiębiorczość jako „działania obejmujące identyfikację, ocenę oraz eksploatację szans na wprowadzenie nowych produktów i usług, sposobów organizowania, rynków, procesów oraz surowców poprzez organizację wysiłków w sposób, jaki dotychczas nie występował” (Shane i Venkataraman, 2000; Shane, 2003, s. 3). Timmons podkreśla, że „przedsiębiorczość to sposób myślenia, rozumowania i działania, który jest nastawiony na wykorzystywanie pojawiających się szans (Timmons, 2004, s. 47). Z kolei Bygrave, definiując proces przedsiębiorczy, akcentuje znaczenie szans przedsiębiorczych dostrzegając, że „proces przedsiębiorczy to wszelkie działania i aktywności powiązane z szansami i tworzeniem organizacji” (Bygrave, 2004, s. 7). Poszukiwanie szans, jako istota przedsiębiorczości, znalazło swoje odzwierciedlenie w koncepcjach dwóch klasyków teorii przedsiębiorczości: Schumpetera i Kirznera. Choć poszukiwanie szans czynią kluczowym elementem w przedsiębiorczości, prezentują odmienne podejście do charakteru tych szans. W ujęciu Schumpetera szansa wymaga twórczości (inaczej twórczej destrukcji), wytrąca z równowagi rynkowej, jest innowacyjna i rzadka. Z kirznrowskiego punktu widzenia szansa zbliża zaś do równowagi, nie wymaga nowych informacji, jest dość powszechna i ogranicza się do dostrzeżenia (Glinka i Gudska, 2011, s. 51; por. Shane, 2003).

Definicyjne ujęcie szans przedsiębiorczych

Próbie usystematyzowania wiedzy dotyczącej szans przedsiębiorczych podjęli na łamach *Journal of Small Business Management* Hansen, Shrader i Monllor. W ramach projektu badaniem objęli wszelkie definicje przedsiębiorczych szans, jakie zostały stworzone od 1990 do 2009 roku. Problematyce konceptualizacji szans przedsiębiorczych poświęconych było w badanym okresie 56 artykułów w sześciu różnych periodykach naukowych związanych z tematyką przedsiębiorczości. W sumie wyszczególnili aż 81 definicji szans przedsiębiorczych (Hansen, Shrader i Monllor, 2011). W nawiązaniu do wyników prac wspomnianych autorów dokonam krótkiej próby ujęcia definicyjnego na potrzeby niniejszej publikacji.

W podstawowym ujęciu, jak wyjaśniają Baron i Shane w podręczniku *Entrepreneurship. A proces perspective* szansa przedsiębiorcza to „sytuacja którą człowiek może wykorzystać dla biznesowego pomysłu z potencjałem do generowania korzyści” (Baron, Shane, 2008, s. 39). Zgodnie z inną definicją szansami są „wszelkie sytuacje, w których nowe produkty, usługi, rynki i metody organizacji mogą zostać wprowadzone poprzez nadawanie im nowych znaczeń” (Eckhardt i Shane, 2003, s. 336). Szansa rozumiana jest w literaturze także jako możliwość wprowadzenia na rynek nowego produktu z zyskiem (DeTienne i Chandler, 2007; por. Gaglio, 2004; Smith, Matthews, Schenkel, 2009; Dutta and Crossan, 2005). W innej definicji uwypukla się osobę przedsiębiorcy, gdyż szansa utożsamiana jest ze zdolnością przedsiębiorcy do tworzenia rozwiązań istniejących problemów (Chandler, DeTienne, Lyon, 2003). Szansą jest także pomysł, który może być rozwijany w formie biznesu (Anderson, 2000; por. Ardichvili, Cardozo, Ray, 2003; Davidsson, Hunter, Klofsten, 2004; Dimov, 2007). Wreszcie szansa to w ujęciu innych autorów możliwość zaproponowania klientom czegoś innego i lepszego (Alsos i Kaikkonen, 2004).

Różne ujęcia szans odzwierciedlają odmienne sposoby traktowania przedsiębiorcy, przez pryzmat funkcji, jaką pełni w społeczeństwie. Traktowanie przedsiębiorcy jako innowatora skłania, by przyjmować definicję szansy jako możliwości rozwiązania dostrzeżonych problemów i jako oferowanie odbiorcom nowych i niejednokrotnie bardziej skutecznych rozwiązań w postaci produktów i usług. W innym przypadku, skupiając się na funkcjach ekonomicznych przedsiębiorcy, punkt ciężkości kładzie się na zysk, a szansa utożsamiana jest ze sposobem generowania dochodów. W niniejszej publikacji za Eckhardtem i Shane'em przyjmuję definicję szansy jako sytuacji, w której nowe produkty i usługi mogą zostać wprowadzone poprzez nadawanie im nowych znaczeń, co ma bardzo często miejsce w branży sportowej.

W kolejnej części opracowania zaprezentuję przegląd czynników, które mają wpływ na możliwości identyfikacji szans, dalej zaś przejdę do omówienia wyników badań prowadzonych wśród przedsiębiorców z branży sportowej.

Czynniki mające wpływ na pozyskiwanie użytecznych dla identyfikacji szans informacji w teorii przedsiębiorczości

Wyniki badań prowadzonych przez Shane'a zwracają uwagę, że czynnikiem różnicującym możliwość dostrzegania szans rynkowych w otoczeniu jest *informacja* – dostęp do jej źródeł i mechanizmy jej przechowywania (Glinka i Gudkova, 2011, s. 63 za: Shane, 2003). Glinka i Gudkova w swoim podręczniku *Przedsiębiorczość* prezentują, w nawiązaniu do koncepcji Barona i Shane'a, cztery czynniki mające wpływ na pozyskiwanie użytecznych z punktu widzenia identyfikacji szans informacji:

- sieć kontaktów,
- posiadana wiedza,
- wrażliwość na szanse,
- aktywne poszukiwanie szans (Glinka i Gudkova, 2011, s. 64 za: Baron i Shane 2008).

Sieci kontaktów rozumiane są jako „dynamiczny zbiór jednostek i relacji społecznych zachodzących pomiędzy nimi” (Glinka i Gudkova 2011, s. 169). Jak zauważono w literaturze przedmiotu, przedsiębiorca działa w społeczności, znajdując się z nią w ciągłej wymianie. „W procesie dążenia do realizacji wyznaczonych celów, nawiązuje, rozwija oraz utrzymuje wielowymiarowe relacje z otoczeniem” (Gudkova, 2008, s. 43). Znaczenie sieci osobistych kontaktów, utożsamianej niejednokrotnie w literaturze z ukrytą siłą przedsiębiorcy (por. Glinka i Gudkova 2011), wyraża się między innymi przez pryzmat licznych korzyści płynących dla przedsiębiorcy na wszystkich etapach rozwoju swoich przedsięwzięć. Podkreśla się jednak znacząco, że właśnie na etapie identyfikacji szans sieci relacji społecznych mają szczególne znaczenie. „Może to być kluczowa informacja z innego środowiska, gotowy pomysł na wypełnienie luki rynkowej, albo rezultat współpracy partnerów handlowych”. (Glinka i Gudkova, 2011, s. 174). Do innych korzyści oferowanych przez sieć osobistych kontaktów zaliczyć można m.in.: pozyskiwanie środków finansowych w celu realizacji zidentyfikowanej szansy czy też pozyskiwanie nowych zleceń; zaś na gruncie czynników niematerialnych – zdobywanie nowej wiedzy, uzyskanie wsparcia emocjonalnego lub też budowanie poczucia własnej skuteczności przedsiębiorcy (Gudkova, 2008). Podsumowując: warto zauwa-

żyć za Aldrichem i Martinezem, że „odpowiednio skonstruowana sieć kontaktów wspomaga proces identyfikacji szans w otoczeniu i umożliwia dostęp do zasobów, niezbędnych do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw” (Aldrich, Martinez, 2001, s. 47).

Wartą przywołania w tym miejscu teorią, dotyczącą sieci kontaktów, jest teoria siły słabych więzi autorstwa Granovettera (1973). W swoim artykule wyróżnia on więzi silne i słabe. To, czy dana więź zostaje zaklasyfikowana jako silna lub słaba, jest uwarunkowane czterema czynnikami: czasem zainwestowanym w relację, stopniem prywatności więzi, zaangażowaniem emocjonalnym oraz wzajemnością usług. Granovetter podkreśla wyraźnie siłę słabych więzi, wyjaśniając, że są one charakterystyczne np. dla osób reprezentujących różne środowiska, a co jest tego konsekwencją – prezentujących odmienne poglądy i spostrzeżenia. Ta odmienność, zdaniem autora, jest kluczową wartością, gdyż umożliwia dostęp do cennych informacji pochodzących z innych środowisk, do których z założenia przedsiębiorca nie miałby dostępu, gdyby nie relacja z osobą z tegoż środowiska (Granovetter, 1973, por. Gudkova, 2008).

Posiadana wiedza, której źródłem może być m.in. doświadczenie życiowe, edukacja, doświadczenie zawodowe, dorastanie w rodzinie przedsiębiorczej czy też inne okoliczności (Shane, 2000) jest kolejnym czynnikiem wpływającym na możliwości pozyskania cennych informacji dla identyfikacji szansy. Za Minniti i Bygrave’em Gudkova wyróżnia dwa rodzaje wiedzy – ogólną i specjalistyczną. Specjalistyczna wiedza wyraża się w znajomości specyfiki konkretnego rynku. Wiedza przedsiębiorcza o charakterze ogólnym, możliwa do pozyskania przez nabywane doświadczenia lub bezpośrednią obserwację, jest charakterystyczna i wyróżnia osobę przedsiębiorcy na tle innych jednostek w społeczeństwie (Gudkova, 2008). Venkataraman zwraca uwagę, że tylko nieliczne osoby w danym czasie są w stanie posiadać wiedzę o problemach konsumentów, specyfice rynków lub sposobach na stworzenie danych dóbr i usług (Venkataraman, 1997). Autor wprowadza pojęcie korytarza wiedzy, odnoszące się do dotychczas zdobytej wiedzy przez potencjalnego przedsiębiorcę. Dzięki zbudowaniu takiego korytarza wiedzy możliwe staje się rozpoznawanie szans w otoczeniu (Venkataraman, 1997).

Wrażliwość na szanse utożsamiana jest z „nieodłącznym atrybutem osoby przedsiębiorczej” (Glinka i Gudkova, 2011, s. 64). Jak zauważa Cieślik, istnieje dość rozpowszechnione w społeczeństwie przekonanie, że „jest coś wyjątkowego w osobowości przedsiębiorców, że natura obdarowuje pożądanymi cechami tylko nielicznych” (Cieślik, 2008, s. 50). Wrażliwość na szansę (*alertness to information*), o której pisał szeroko Kirzner, a za nim także

Gaglio i Katz, charakteryzująca przedsiębiorców, przejawia się w dostrzeżeniu możliwości biznesowych przeoczonych przez innych (Gaglio i Katz, 2001). Owa kirznerowska czujność na okazje w otoczeniu jest kolejnym czynnikiem, który, zdaniem Barona i Shane'a (2008), wpływa znacząco na pozyskiwanie użytecznych z punktu widzenia identyfikacji szans przedsiębiorczych – informacji.

Ostatni wyszczególniony czynnik – aktywne poszukiwanie szans – wyraża się w tym, że stale poszukiwane są możliwości, by zrobić coś lepiej lub też stworzyć coś kompletnie nowego. Postawa ciągłego poszukiwacza, identyfikującego okazje w otoczeniu, jest jednym z czynników wpływających na zdolność do identyfikacji szans przedsiębiorczych. Proaktywna postawa, przejawiająca się w ramach wykonywania codziennych czynności – rozmów, spotkań z innymi ludźmi, lekturze interesującego artykułu prasowego czy innych okoliczności, mogą być – jak dostrzegają Glinka i Gudkova – źródłem kluczowej dla identyfikacji szansy informacji (Glinka i Gudkova, 2011).

Źródła danych i zastosowane metody badawcze

Dane empiryczne wykorzystane w niniejszym artykule zostały zgromadzone w 2013 roku w trakcie realizacji badań terenowych w ramach przygotowania pracy doktorskiej, poświęconej problematyce uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w branży sportowej. W ramach prowadzonego projektu badawczego przeprowadzono 21 wywiadów z przedsiębiorcami działającymi w branży sportowej, będącymi organizatorami sportu, na terenie województwa mazowieckiego. Dobór rozmówców był celowy, a określając teren badawczy podjęłam starania, aby przedstawić różnorodność możliwości działań przedsiębiorców – organizatorów sportu. Badania przeprowadzone w terenie spełniają wymóg nasycenia. Kolejne wywiady z przedsiębiorcami wносиły coraz mniej nowych informacji. Wywiady miały charakter nieustrukturalizowany i niestandardyzowany, a ich czas trwania wynosił od 40 do 90 minut. Wywiady były nagrywane za pomocą dyktafonu, a następnie materiał empiryczny podlegał rzetelnej, wykonanej samodzielnie transkrypcji.

Wybór metody uwarunkowany był celami badawczymi. Jako że jednym z celów szeroko prowadzonych przeze mnie badań było rozpoznanie czynników wpływających na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości w branży sportowej na przykładzie organizatorów sportu, za słuszne uznałam przeprowadzenie badań jakościowych. Decyzja o wyborze metodologii badań jakościowych była pochodną podstawowych założeń natury ontologicznej

i epistemologicznej. Jak zauważa Kostera, wybór metodologii związany jest z tym, jaką strategię badawczą uważa się za odpowiednią i adekwatną do prezentowanego naukowego światopoglądu i badanego zjawiska (Kostera, 2003). Zdecydowałam się na przeprowadzenie badań etnograficznych, a moja decyzja jest pochodną wyboru wiodącego paradygmatu, którym jest paradygmat interpretatywno-symboliczny (Burrell i Morgan, 1979; Hatch, 2002), w ramach którego opieram się na teorii konstruktywizmu społecznego (Berger i Luckmann, 2010). Przy zastosowaniu metody zakotwiczonej w tradycji etnograficznej możliwe stało się badanie przedsiębiorców z branży sportowej w naturalnym kontekście ich działania. Jednocześnie warto podkreślić, że zastosowanie etnografii jako metody pozwoliło mi na dokonanie opisu zjawiska w jego szerokim kontekście społecznym (Kostera, 2007, s. 10).

Badania terenowe, stanowiące zasadniczą część mojego projektu badawczego w ramach przygotowania pracy doktorskiej, były przeprowadzane z wykorzystaniem metody wywiadu antropologicznego. Zdaniem Kostery jest to najczęściej wykorzystywany rodzaj wywiadu w badaniach etnograficznych, a jego specyfika wynika z braku standaryzacji (Kostera, 2005, s. 123). Wywiady antropologiczne, które przeprowadzałam z przedsiębiorcami, były wywiadami nieustrukturalizowanymi oraz otwartymi. Warto przybliżyć, jakie podmioty uczyniłam przedmiotem moich zainteresowań. W trakcie badań podjęłam próbę scharakteryzowania działalności przedsiębiorców, którzy swoje przedsięwzięcia biznesowe prowadzili w obszarze organizowania szeroko rozumianego sportu, utożsamianego z tzw. sportem dla wszystkich. To sformułowanie jest równoznaczne z pojęciami rekreacji ruchowej, nazywanej w literaturze przedmiotu także rekreacją fizyczną. Zasięg działań podejmowanych na rzecz sportu dla wszystkich rozumiany jest jako ogół wszelkich przejawów aktywności podejmowanej w czasie wolnym, którym człowiek oddaje się z własnej chęci dla wypoczynku, kreacji zdrowia, odnowy sił, przyjemności i własnego rozwoju (por. Wolańska, 1997). W badaniach uwzględniam przedsiębiorców, którzy świadczą swoje usługi bezpośrednio dla klientów indywidualnych, grup, jak również dla klientów instytucjonalnych, organizując np. zajęcia sportowe i rekreacyjne dla szkół, dla mieszkańców na zlecenie klienta instytucjonalnego – np. jednostki samorządu terytorialnego, instytucji. Dla pełnego obrazu przybliżę specyfikę działalności badanych przedsiębiorców. Zgodnie z bardzo szeroką definicją rynku sportowego, obejmującego aktywności związane z fitnesssem, sportem, rekreacją i inne formy aktywności podejmowane w czasie wolnym, wyzwaniem okazał się dobór podmiotów do badania. Starając się zaprezentować różnorodność możliwości prowadzenia działalności w tym obszarze, podmiotów świad-

czących usługi dla „uczestników”, zgodnie z ujęciem Pitts, Fielding i Miller (1994), zdecydowałam o wyborze przedsiębiorstw, które reprezentują rodzaje usług obejmujących wszystkie zaprezentowane uprzednio w definicji rodzaje aktywności (fitness, sport, rekreacja i inne formy aktywności podejmowane w czasie wolnym), działających w obrębie podmiotów sklasyfikowanych jako podmioty zajmujące się organizowaniem sportu.

Warto nadmienić, że interpretując zgromadzony materiał empiryczny, inspirowałam się teorią ugruntowaną (Glaser i Strauss, 2009), dzięki czemu możliwe stało się rozwinięcie teoretycznych aspektów badań etnograficznych i podniesienie opisów do poziomu kategorii i teoretycznych interpretacji (Charmaz, 2009).

Czynniki mające wpływ na pozyskiwanie użytecznych dla identyfikacji szans informacji dla przedsiębiorców w branży sportowej – wyniki badań

Czynnik mający znaczenie dla zdolności identyfikacji szans przez badanych przedsiębiorców stanowią zdywersyfikowane sieci kontaktów. Jeden z przedsiębiorców z branży sportowej, zajmujący się organizacją zajęć sportowych oraz eventów o charakterze rekreacyjno-sportowym, dzięki sieci kontaktów odkrył szansę na przedsięwzięcie z dziedziny fitness, częściowo powiązane z jego głównym profilem działalności.

„To było w Galerii Żoliborz. Tam trafiłem poprzez przyjaciela, muzyka (...) Jego mama jest tam dyrektorką. Zwalniała im się sala i zastanawiali się, jakby ją zagospodarować. I ona pomyślała, że może ja mógłbym... No więc może fitness?” (SF)

Bazując na sieci kontaktów, udało mu się rozpocząć przygodę z kolejnym przedsięwzięciem w ramach prowadzenia biznesu w branży sportowej. Innym przykładem wykorzystania sieci kontaktów do identyfikacji szansy i uzyskania cennych informacji dla potrzeb rozpoczęcia biznesu jest historia przedsiębiorcy, który dzięki znajomościom osób z branży turystycznej mógł zbudować przedsięwzięcie polegające na organizacji szkoleń windsurfingowych w wybranych kurortach turystycznych.

„No i jeszcze nałożyło się w tym momencie na to coś takiego, że miałem... mam takiego kolegę, który prowadzi biuro podróży, które specjalizuje się w wyjazdach na Rodos i ma tam szkołkę windsurfingową i dzięki temu, że mogłem się z nim dogadać na jakieś lepsze ceny, to mogłem to po prostu bardzo tanio zorganizować i dzięki temu niczego nie

straciłem na zorganizowaniu [pierwszego – aut.] wyjazdu dla dwóch osób. On mi pomógł jeszcze to później troszkę wypromować i zacząłem to później robić już na stałe.” (VC)

W opisanym przykładzie podkreślono, w jaki sposób odpowiednio skonstruowana sieć kontaktów może wspomagać proces identyfikacji szans w otoczeniu. Przełożyło się to na umożliwienie dostępu do kluczowych zasobów, które pozwoliły na zbudowanie pierwszej oferty dla klientów, a w niedalekiej przyszłości na samodzielną działalność przedsiębiorcy w zakresie organizacji szkoleń windsurfingowych na całym świecie.

Bliskie osoby z rodziny, ich kontakty i znajomości to także cenna wartość dla przedsiębiorców z branży. Podkreślając rodzinny charakter i zażyłość, przedsiębiorcy dostrzegają wiele korzyści płynących z tych relacji dla podejmowania nowych przedsięwzięć w biznesie, w tym m.in. wsparcie emocjonalne, na przykład na etapie podejmowania nowych wyzwań.

„Współpraca z rodzeństwem daje taką pewność przy rozpoczynaniu nowych historii, że w razie czego to nie będzie tak ciężko.” (KZ)

„Sporo osób jest też gdzieś tam spokrewnionych, bo są moi dwaj bracia, młodszy i starszy, siostra; jest jeden brat cioteczny, drugi (...) Musi być taka nić porozumienia, dlatego musimy się znać, żeby wiedzieć, że jak jest coś jest nie halo to można na drugą osobę liczyć.” (SZ)

Sieci relacji, oparte na więziach rodzinnych, to źródło cennych informacji, doświadczeń, ale także dostęp do specyficznej wiedzy. Takie czynniki mogą stać się podstawą do zidentyfikowania swojej szansy przez przedsiębiorcę.

„Moja siostra pracowała w jednej z takich [podobnych – aut.] firm, bez nazw, no i mówiła generalnie, że mają sporo rzeczy, ale jakoś to tak nie wychodzi do końca.” (ST)

Cennym źródłem informacji dla przedsiębiorców z branży sportowej jest wiedza pozyskana dzięki wcześniejszym doświadczeniom zawodowym.

„Zacząłem się od tego, że ja szkoliłem jakby pod inną egidą, w innych kilku klubach, w innych firmach, nie robiłem tego samodzielnie. Pracowałem jako instruktor. Sam też, powiedzmy, aktywnie jeździłem na tyczkach jako małaolat.” (NT)

Dla przedsiębiorcy fundamentem do zbudowania własnego biznesu stało się doświadczenie zdobyte w innych organizacjach, w których rozpoczął swoją pracę zawodową, a jednocześnie doświadczenie w technice jazdy na tyczkach, które zdobywał, jeżdżąc na nartach i trenując już od najmłodszych lat.

Z kolei przedsiębiorca zajmujący się organizacją wyjazdów szkoleniowych dla windsurferów, jako główne źródło informacji traktuje doświadczenie zdobyte w pracy jako instruktor w jednej ze szkółek windsurfingowych na Półwyspie Helskim.

„Żeby zrozumieć to wszystko, to trzeba się cofnąć parę lat wstecz, dlatego że pracowałem jakieś 10 lat jako instruktor w szkółce windsurfingowej na Helu przez 2–3 miesiące w roku. I w pewnym momencie już przestało mi to odpowiadać.” (VC)

Wcześniejsze doświadczenia zawodowe były jednocześnie dla przedsiębiorcy cennym źródłem informacji o potrzebach klientów, a przede wszystkim dały dostęp do kontaktów do osób zainteresowanych jego usługami.

„I chodziło o to, że w szkółce, w której pracowałem, zaczęli pracować jakby coraz młodszy ludzie i zorientowałem się po prostu, że młodszy ludzie – zarówno jeśli chodzi o doświadczenie, jak i o wiek – zaczęli mi szefować... co przestało jakby mi do końca odpowiadać. (...) W pewnym momencie właśnie zastanawiałem się, czy nie zacząć organizować takich wyjazdów samemu, tym bardziej że miałem dość dużą bazę klientów przez te kilka lat nauczania.” (VC)

Dzięki doświadczeniu zdobytemu w pracy instruktora, kontaktom z klientami oraz „obyciu” w dość zamkniętym świecie instruktorów danej dyscypliny sportowej, w tym przypadku windsurfingu, przedsiębiorca ukształtował poczucie skuteczności na tyle, aby spróbować swoich sił w biznesie, którego profil jest zbliżony do tego, w którym rozpoczynał swoją zawodową przygodę.

Wcześniejsze doświadczenie zawodowe w pracy z młodzieżą, w ramach przygotowania jej do zawodów w kontekście wyczynowego uprawiania narciarstwa i jazdy na tyczkach, pozwoliło innemu przedsiębiorcy zidentyfikować szansę na biznes, polegający na organizacji takich szkoleń dla amatorów w przyszłości.

„Ja miałem do tego zawsze dryg, bo pracując w jednym z warszawskich klubów [klubów narciarskich – aut.], w wieku 16 lat dostałem pierwszą grupę do trenowania – dzieciaków. I od 16. roku życia praktycznie bardzo regularnie uczyłem dzieciaki jeździć na tyczkach. I jak podchodziłem do kursu instruktorskiego, to miałem chyba 20 lat, czy 21 – to byłem jednym z młodszych na kursie, a miałem czteroletnią praktykę trenerską, więc potem to już startowałem z lepszego poziomu i robiąc pierwsze wyjazdy tyczkowe, już czułem się w tym pewnie.” (NT)

Doświadczenie zdobyte w pracy trenera, dostrzeżone zainteresowanie specyficznym rodzajem jazdy na nartach, jakim jest jazda na tyczkach, doprowadziły rozmówcę do podjęcia decyzji o stworzeniu firmy, która szkoli z jazdy na

tyczkach amatorów, w tym głównie osoby dorosłe. Co więcej, wyspecjalizowanie się w konkretnym rodzaju szkoleń pozwoliło zbudować przewagę konkurencyjną na rynku i zbudować sobie pozycję lidera, który dzięki doświadczeniu zidentyfikował niszę na rynku i z powodzeniem ją zagospodarował.

Doświadczenia zdobyte podczas licznych wyjazdów, obserwacje dokonane w ich trakcie, były dla dwójga przedsiębiorców powodem do refleksji, czy podobnych rzeczy nie można zrobić samodzielnie, być może udoskonalając pewne elementy.

„Sami uczestniczyliśmy w wyjazdach, obozach przez kilka ładnych lat, z sześć lat. Wyjeżdżaliśmy jako opiekunowie na kolonie, letnie zimowe obozy. Ja jestem też instruktorem narciarstwa, dlatego też jeździłem z grupami i w zimę, w góry, ucząc ich jeździć na nartach. No i tak sami doszliśmy do tego, żeby sobie to policzyć, jak to wychodzi.” (JKW)

Jeden z przedsiębiorców swoje doświadczenia zawodowe porównuje do bagażu, który – metaforycznie rzecz ujmując – towarzyszy mu w drodze do realizacji zamierzeń w ramach własnej firmy.

„Zebrałem dosyć dużo doświadczeń, taki duży bagaż, który staram się jak najlepiej wykorzystywać we własnej pracy.” (TS)

Doświadczenia związane z uprawianiem danej dyscypliny sportowej to także ogromna wiedza na temat korzystania ze specjalistycznego sprzętu. Znajomość techniki przygotowania sprzętu sportowego do użytkowania, a ponadto posiadanie wiedzy na temat konserwacji tego sprzętu oraz jego naprawy, były dla jednego z rozmówców podstawą do rozpoczęcia przygody z biznesem sportowym w ramach stworzenia warsztatu.

„To tak, ja jako instruktor też umiałam już coś tam ze sprzętem działać, może nie tak profesjonalnie, ale już potrafiłam nasmarować, naostrzyć, bo już taką wiedzę mi przekazał tato. Natomiast mój Marcin jako były zawodnik w deskach i jako trener na deskach kiedyś robił narty swoim zawodnikom i również zaczął sobie taką działalność, że znajomym, znajomym znajomych i sobie w piwnicy gdzieś tam w domu, gdzie mieszkał kiedyś. I stwierdziliśmy: »No to może sobie założymy serwis narciarski, tak?«. Ręczny, ponieważ takich jest mało, a na pewno będziemy to robić tak super, że zyskamy dużo klientów.” (SS)

Cennym źródłem informacji dla badanych przedsiębiorców w kontekście identyfikacji szans są, obok doświadczeń zawodowych, doświadczenia związane ze sportem, z uprawianiem danej, niejednokrotnie wąskiej i niszowej dyscypliny.

„Jestem wieloletnim zawodnikiem koszykarskiej Legii Warszawa, stąd moje zainteresowanie koszykówką.” (SF)

„Jestem chyba jedynym instruktorem w Polsce który uprawia taką dyscyplinę *wave* – czyli pływanie po fali i skoki ponad nimi. I stwierdziłem, że warto innych ludzi początkujących, warto by było nauczyć tego... w sumie okazało się, że byłem jedyny, który mógł to zrobić, tak to się zaczęło.” (VC)

Świadomość posiadania unikatowej wiedzy była dla przedsiębiorcy motorem do podjęcia działania w ramach własnej działalności gospodarczej w obszarze sportu. Interesującym wątkiem podczas badań okazał się aspekt wyboru ścieżki kariery w postaci własnej działalności w sporcie, utożsamianej z naturalną drogą, oczywistym wyborem życiowym dla rozmówców.

„Całe życie jestem związany z tańcem i z ruchem, więc jakby jest to moja naturalna droga.” (ZT)

„Moja przygoda generalnie zaczęła się od tego, że 13 lat trenowałam gimnastykę artystyczną, potem poszłam na AWF, skończyłam studia, zrobiłam dyplom trenerski, no i trzeba było coś zrobić po studiach. (...) Założyłam wtedy firmę. I się zaczęło właściwie. W sumie przez całe życie ta gimnastyka się gdzieś tam przewija, już od piątego roku życia i jest jakimś nieodłącznym elementem – no i tak wyszło.” (JKZ)

„Dlaczego właśnie ta branża? Dlatego że sami uprawialiśmy oboje sport.” (JKW)

Własne doświadczenia życiowe stają się źródłem informacji o możliwościach identyfikacji szansy, bywają jednocześnie odkryciem problemu, którego rozwiązanie może w ramach działalności firmy zaproponować przedsiębiorca.

„Pomysł z doświadczenia. Sam podróżowałam i jeździłam na motocyklu bardzo dużo. I widziałem – widząc, jakie ludzie mają problemy – zazwyczaj w czasie takich wyjazdów, przed nimi lub w trakcie ich organizacji – pomyślałam sobie, że założę firmę, która będzie im pomagała.” (CM)

Powyższy przykład wskazuje na jedno ze źródeł szans rynkowych, którym może być problem – w tym przypadku – brak możliwości dostępu do niezwykle specjalistycznej wiedzy na temat obsługi motocykla i w dalszym etapie – uczestnictwa w rajdach motocyklowych typu Dakar.

Wyczulenie na okazje to kolejny czynnik, na który zwrócono uwagę podczas badań. Wpłynął on bardzo znacząco na pozyskiwanie użytecznych, pod względem identyfikacji szans przedsiębiorczych informacji na jednego z przedsiębiorców, który rozpoczynając od fitness klubu, skutecznie zdywersyfikuje co jakiś czas swoją działalność, z sukcesem realizując kolejne dostrzeżone szanse w otoczeniu.

„Klub fitness zarabia na sobie, nie dołożyliśmy ani złotówki. I jest po prostu ciekawie. Po trzech miesiącach zrobiliśmy ankietę analizy satysfakcji – wyszło nam coś takiego, że klienci chcą mieć tuż obok solarium, fryzjera, kosmetyczkę itd. Wynająłem powierzchnię w galerii obok i mamy. Otworzyliśmy 2 miesiące temu salon piękności. Sprawdza się i też sobie fajnie radzi finansowo.” (BS).

Przedsiębiorca, wykazując się wrażliwością na szanse, bez wahania odpowiedział na dostrzeżone zapotrzebowanie na rynku i stworzył nowe przedsięwzięcie. Warto podkreślić, że to nie wszystkie możliwości, które dostrzegł rozmówca. Jego ogromna wrażliwość na szanse w otoczeniu przejawia się w realizowaniu kolejnych konceptów biznesowych:

„Wydajemy właśnie książkę *Zmień swoje życie*. Ta książka bazuje na doświadczeniach takiego mojego mentora fitnessowego, wielokrotnego mistrza świata w fitnessie sylwetkowym (...) I zawiązaliśmy w zeszłym roku kolejną spółkę (...), która zajmuje się dystrybucją fajnych kosmetyków dla facetów.” (BS)

Wyczulenie na informacje pozwoliło opisywanemu przedsiębiorcy wykorzystać kolejną szansę. Dzięki wrażliwości zareagował w odpowiednim czasie i z sukcesem realizuje następane przedsięwzięcie.

Dla innego badanego przedsiębiorcy z branży sportowej wrażliwość na szanse wyraża się poprzez obserwację sytuacji bieżącej na rynku. Rozmowa z jedną z klientek zajęć fitness doprowadza przedsiębiorcę do podjęcia decyzji o rozpoczęciu nowej formy świadczenia usług.

„Lata prowadzenia zajęć i przez lata rozmów z klientami. Taka pani przyszła na salę, później z nią rozmawiałam, pytam: »Czemu wcześniej nie przyszłaś na te zajęcia?«. I ona mówi, że dwa lata na przykład się przygotowywała do tego, żeby na tą salę wejść. Żeby pokonać tą barierę. To mnie skłoniło do tego, żeby właśnie dojeżdżać do klienta.” (DF)

Wrażliwość na szanse w przypadku tego przedsiębiorcy doprowadziła do stworzenia innowacyjnej na rynku lokalnym usługi, jaką były wówczas zajęcia fitness z dojazdem do klienta, do jego domu. Dzięki przypadkowej rozmowie odkryła, że istnieje w społeczności problem wstydu i opór przed uczestnictwem w grupowych zajęciach fitness z powodu nadwagi, niedoskonałego wyglądu zewnętrznego. Przedsiębiorca uwrażliwiony na takie okazje, nie pozostaje obojętny i w takim problemie upatruje źródła szansy rynkowej. Co więcej, szansy, którą z powodzeniem i dużym sukcesem realizuje.

Badani przedsiębiorcy opowiadali historie na temat swojej działalności, a podczas jednej z nich bardzo wyraźnie zaakcentowana zostaje potrzeba aktywnego poszukiwania nowych szans w otoczeniu. Przedsiębiorca zajmujący się organizacją zajęć tanecznych typu zumba, będący na etapie otwierania

swojego klubu fitness, w trakcie prowadzonego wywiadu wykazuje się postawą proaktywną i dostrzega kolejną szansę. Poszukując dobrej jakości odzieży do uprawiania ćwiczeń, postanawia sam taką odzież stworzyć, korzystając przy tym z sieci osobistych powiązań – znajomości z osobą, która jest specjalistą od krawiectwa.

„Z koleżanką wpadłyśmy na pomysł, bo zawsze chciałam projektować, to jest moja druga pasja i stwierdziłyśmy: »Dlaczego by nie spróbować?«. Ona stwierdziła, że ja jestem w ogóle wariatka, że jej to zaproponowałam, bo ona 20 lat pracowała w krawiectwie. Zaczęło się od tego, że ja mówię do niej: »Naucz mnie szyć! (...) I szyjemy spodnie sportowe!«.» (DF)

Przedsiębiorcę tego charakteryzuje postawa ciągłego poszukiwacza, który jest nieustannie otwarty na okazje w swoim otoczeniu.

Podsumowanie i dyskusja wyników

Na podstawie analizy zgromadzonego materiału empirycznego można stwierdzić, że dla badanych przedsiębiorców – organizatorów sportu – ważnym czynnikiem, umożliwiającym im dostęp do cennych zasobów, niezbędnych do tworzenia i rozwoju swoich przedsiębiorstw, są sieci kontaktów. Przedsiębiorcy niejednokrotnie zwracają uwagę na to, że duże znaczenie w ich działalności mają relacje z osobami z innych środowisk. Na styku tychże środowisk dostrzegają oni szansę na wykreowanie usługi, która byłaby odpowiedzią na zidentyfikowane zapotrzebowanie. Na styku różnych branż, np. branży turystycznej i sportowej, przedsiębiorcy tworzą swoje koncepty biznesowe, bazując na sieciach osobistych kontaktów z tych innych środowisk branżowych. W kontekście tego czynnika można mówić o swoistej specyfice branży sportowej w obszarze organizacji sportu. Uwzględniając wypowiedzi przedsiębiorców, warto podkreślić znaczenie więzi rodzinnych, bliskich relacji łączących przedsiębiorców. Przedsiębiorcy z branży dostrzegają, że korzyścią płynącą z tego typu relacji jest dla nich wsparcie emocjonalne, na jakie mogą liczyć ze strony bliskich członków rodziny. Na etapie identyfikacji szans wsparcie to odgrywa dla nich znaczącą rolę, gdyż ogranicza ryzyko i wpływa na wzmocnienie poczucia własnej skuteczności, które skłania, by zidentyfikowaną szansę wykorzystać.

Doświadczenia wyniesione z pracy na etacie są, z punktu widzenia przedsiębiorców w branży sportowej, bardzo cenne. Dzięki takim doświadczeniom przedsiębiorcy mają możliwość uzyskania cennej wiedzy i poznania

różnych aspektów funkcjonowania konkretnej branży. Doświadczenia te są niejednokrotnie także źródłem cennych kontaktów, które w biznesie sportowym odgrywają dla przedsiębiorców znaczącą rolę, z uwagi na „hermetyczność” świata sportu w przypadku niektórych obszarów działalności, o której w wywiadach wspominają przedsiębiorcy. Wreszcie, na podstawie przeprowadzonych badań, warto zwrócić uwagę nie tylko na aspekt doświadczeń zawodowych, związanych z pracą w innych organizacjach przed podjęciem decyzji o założeniu własnej firmy, ale przede wszystkim na aspekt doświadczeń związanych ze sportem, z uprawianiem danej dyscypliny. Te doświadczenia w ujęciu badanych przedsiębiorców – organizatorów sportu, mają kluczowe znaczenie w procesie identyfikacji szans przedsiębiorczych w branży sportowej. Przez pryzmat doświadczeń związanych ze sportem i relacji przedsiębiorców można mówić o pewnej specyfice branży sportowej. Wnioski te mogą stać się punktem wyjścia do podjęcia dalszych, bardziej pogłębionych badań w kierunku ustalenia, czy podobna sytuacja występuje w innych branżach. Ponadto – w ramach szerszych badań prowadzonych w obrębie branży sportowej – można zastanowić się, czy sytuacja organizatorów sportu jest ilustracją obrazującą stan w innych podmiotach, należących do szeroko rozumianego rynku sportowego.

Bibliografia

- Aldrich, H.E. i Martinez, M.A. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41–56.
- Alsos, G.A. i Kaikkonen, V. (2004). Opportunities and Prior Knowledge: A Study of Experienced Entrepreneurs. W: S.A. Zahra, C.G. Brush i P. Davidsson (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Anderson, A.R. (2000). Paradox in the Periphery: An Entrepreneurial Reconstruction?. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(2), 91–109.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. i Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
- Babczuk, A. (red.) (2013). *Finansowanie sportu przez samorząd terytorialny*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ball, S. (2005). The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 1, 1–14.
- Bławat, F. (2003). *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
- Berger, P.L. i Luckmann, T. (2010). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Heineman Educational Books: Arena.
- Bygrave, W. i Zacharkis, A.E. (red.) (2004). *The portable MBA in entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cieslik, J. (2008). *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: WAIp.
- Chandler, G., DeTienne, D. i Lyon, D. (2003). Outcome Implications of Opportunity Recognition/Discovery Processes. W: W. Bygrave, C. Brush i P. Davidsson (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1–21.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Davidsson, P., Hunter, E. i Klofsten, M. (2004). The Discovery Process: External Influences on Refinement of the Venture Idea. W: W. Bygrave, C. Brush i P. Davidsson (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- DeTienne, D.R. i Chandler, G.N. (2007). The Role of Gender in Opportunity Identification, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365–386.
- Dimov, D. (2007). Beyond the Single Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713–731.
- Dutta, D. i Crossan, M. (2005). The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425–449.
- Eckhardt, J.T. i Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
- Gaglio, C.M. i Katz, J.A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Economics*, 16, 95–111.
- Gaglio, C.M. (2004). The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533–552.
- Glaser, B. i Strauss, A.L. (2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: Nomos.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa: WAIp.
- Hansen, D.J., Shrader, R. i Monllor, J. (2011). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity, *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283–304.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hayton, J.C. i Cholakova, M. (2012). The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41–68.
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *The Journal of Economic Literature*, 35, 60–85.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kuratko, D. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11(4), 448–469.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus*. Edward Elgars, Cheltenham-Northampton.
- Shane, S. i Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Smith, B., Matthews, C. i Schenkel, M. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38–58.

CZĘŚĆ III

10

BOGUSŁAW BEMBENEK*

Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej w klastrach

Streszczenie

W artykule skoncentrowano się na analizie istoty przedsiębiorczości strategicznej klastrów oraz działań instytucji otoczenia biznesu na rzecz rozwoju tej formy przedsiębiorczości. Podkreślono, że instytucje te mogą być traktowane jako interesariusze wewnętrzni i/lub zewnętrzni klastra, kierując do swych partnerów (beneficjentów) różne oferty wsparcia, które najczęściej dotyczą usług szkoleniowo-doradczych. Wskazano, że w większości polskich klastrów instytucje otoczenia biznesu pełnią funkcję koordynatora (organizacji klastrowej), tj. podmiotu, który działa na rzecz stałego wzrostu i rozwoju klastra. Poziom ich aktywności w poszczególnych regionach Polski okazuje się jednak nierównomierny. Potwierdzają to wyniki badań benchmarkingowych klastrów, które stały się podstawą wnioskowania dedukcyjnego oraz indukcyjnego w zakresie oceny oferowanego klastrów wsparcia.

Słowa kluczowe: klaster, interesariusze, ekosystem, przedsiębiorczość, myślenie strategiczne

The role of business environment institutions in supporting strategic entrepreneurship in clusters

Abstract

The article focuses on the analysis of the essence of clusters' strategic entrepreneurship and the activities of business environment institutions for the development of this form of entrepreneurship. It has been emphasised that these institutions can be treated as internal and/or external stakeholders of a cluster, who offer various support to their partners (beneficiaries). Usually, these offers concern training and consulting services. There has been indicated that in the majority of Polish clusters, business environment institutions perform the function of a coordinator (a cluster organisation), i.e. a subject that acts for cluster's continuous development. However, the level of their activity

* Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, 35-959 Rzeszów, Al. Powstańców Warszawy 8, e-mail: bogdanb@prz.edu.pl.

in particular regions of Poland varies. It is confirmed by the results of cluster's benchmarking research, which has become the foundation for deductive and inductive reasoning within the assessment of the support offered to the clusters.

Keywords: cluster, stakeholders, ecosystem, entrepreneurship, strategic thinking

JEL: D85; L14; L16; L26; L31; M2; O32; O44; P13; P25; R11

Wstęp

Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w klastrach przez instytucje otoczenia biznesu można analizować w wielu aspektach na wielu płaszczyznach. Z jednej strony instytucje te wywierają wpływ na rozwój gospodarczy, atrakcyjność inwestycyjną regionu zakorzenienia klastra, jego konkurencyjność i innowacyjność, a z drugiej – poprzez szereg miękkich działań stymulują potrzebę szerszej kooperacji w regionie, w tym budowy kapitału społecznego, przyczyniając się do rozwoju wiodących sektorów (biegunów wzrostu) gospodarki opartej na wiedzy. Ich aktywność w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności tej strategicznej, może wynikać z ich formy uczestnictwa w klastrach. Część z nich sprawdza się w roli interesariusza wewnętrznego jako członek i/lub koordynator tej struktury. Pozostałe instytucje okołobiznesowe jako interesariusze zewnętrzni mogą także wspierać rozwój przedsiębiorczości klastra, jednak już w innym charakterze i zakresie.

Celem artykułu jest analiza roli instytucji otoczenia biznesu w rozwoju przedsiębiorczości strategicznej w klastrach. Mimo świadomości, że w obecnej rzeczywistości gospodarczej ocena roli, siły i kierunków wpływu tych instytucji na rozwój klastrów jest relatywnie trudna, co wynika zarówno ze znacznej ich różnorodności, jak i różnorodności samych instrumentów wsparcia znajdujących się w ich ofercie – podjęto próbę syntezy tego zagadnienia. Rozważania naukowe, jakich zarys przedstawiono na kanwie tego opracowania, prowadzono na podstawie wybranych wyników badań teoretycznych i empirycznych.

Przedsiębiorczość strategiczna w klastrach

Badania nad rozwojem klastrów prowadzone są w Polsce już od kilkunastu lat. Jednak, jak do tej pory, nie udało się wypracować jednego spójnego stanowiska w zakresie precyzyjnego ich definiowania. Bez wątpienia klastry są wciąż konsekwencją naturalnej skłonności przedsiębiorców do koncentracji

ich działalności w tych miejscach, gdzie zlokalizowane są już inne podmioty gospodarcze o podobnym profilu działalności. Wszystko po to, by móc czerpać korzyści z: bliskości geograficznej lokalizacji, intensywności interakcji, dostępu do wyspecjalizowanych dostawców i rozprzestrzeniania się wiedzy. L. Knop (2013, s. 33), syntezując dotychczasowe podejścia w definiowaniu klastrów, określa klastery jako grupę świadomie współpracujących ze sobą podmiotów w określonym ekosystemie, wywodzących się z różnych środowisk: biznesu, nauki, samorządu i społeczeństwa obywatelskiego, skoncentrowaną na konkretnym terytorium wokół ustalonej specjalizacji. Relacje członków klastra oparte są na jednoczesnej współpracy i konkurencji, będąc wyrazem kooperacji. Ta z kolei może oznaczać strategię typu wygrywający-wygrywający w grze o sumie niezerowej, przy czym istotnym wyzwaniem jest tu wypracowanie takich umiejętności zarządczych, które pozwolą na łączenie tych przeciwstawnych postaw strategicznych oraz ochronę sekretów biznesowych (tzw. wiedzy ukrytej) uczestników relacji (Jankowska, 2012, s. 61).

W gospodarce krajowej i światowej funkcjonują różne rodzaje klastrów, np. usługowe, przemysłowe, społeczne, technologiczne, innowacyjne, kreatywne, sieciowe, koncentryczne, instytucjonalne. Część z nich ma sformalizowaną strukturę, w tym osobowość prawną, w innych przypadkach istnieją tylko umowne formy działania, bez osobowości prawnej. Obecnie stopniowo odchodzi się od modelu formalizacji klastrów na rzecz formalizacji koordynatorów klastrów. To właśnie koordynatorzy klastrów bardzo często zatrudniają profesjonalną kadrę menedżerską, która zarządza w ich imieniu strukturą klastra.

Nie ma jednak jednego uniwersalnego modelu funkcjonowania klastra ani szablonu organizacyjnego gwarantującego mu dynamiczny rozwój. Wynika to z faktu, że każdy klastery ma inną kulturę organizacyjną, inny klimat przedsiębiorczości, inny potencjał strategiczny, odzwierciedlając odmienną specyfikę współpracy lokalnego środowiska naukowego i biznesu, typ gospodarki, lokalne tradycje gospodarcze i kulturowe itp. E. Skawińska i R. Zalewski (2009, s. 182) konstatują, że o rozwoju klastrów decydują: intensywność wsparcia przez lokalne otoczenie i politykę makroekonomiczną, możliwości pozyskania finansowania z zewnętrznych źródeł, umiejętności wypracowania skutecznego modelu zarządzania klastrem. Zarządzanie tak złożoną strukturą klastra zależy od wielu endo- i egzogenicznych czynników, m.in. od: typu i modelu rozwoju, fazy życia, orientacji proinnowacyjnej, misji i wizji, sformułowanej strategii, powiązań z otoczeniem. Według L. Knop (2013, s. 227) proces ten wymaga nie tylko klasycznie rozumianych funkcji, ale także zbioru działań i decyzji, które w kontekście przyjętych znaczeń i celów oraz inten-

cyjonalnych i wyłaniających się zdarzeń, umożliwiają tworzenie wartości, konfigurują i koordynują zasoby w klastrze oraz dążą do zachowania trwałości i stabilności relacji.

Klasy, chociażby z uwagi na kreowanie wartości, absorpcję wiedzy, budowanie powiązań poziomych i pionowych o formalnym i nieformalnym charakterze w ramach np. regionalnego systemu innowacji, regionów wiedzy, łańcucha dostaw, są dobrym przykładem organizacji, które wyróżnia przedsiębiorczość. Pojęcie przedsiębiorczości klastrów i w klastrach to zagadnienie wielowymiarowe. Można je definiować, uwzględniając procesy, zdarzenia, cechy, postawy, zachowania w klastrze, czy też konkretne rezultaty aktywności klastra, ujmowanego jako zintegrowana całość. Istota przedsiębiorczości klastrów wyraża się najczęściej poprzez (Makieła, 2013, s. 18; Kurczewska, 2013, s. 31–33):

- proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz zarządzanie ryzykiem,
- sposób działania klastra i jego członków, charakteryzujący się gotowością do podejmowania wciąż nowych, niekonwencjonalnych przedsięwzięć, akceptowalnych przez ich kluczowych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy,
- świadome inicjowanie oraz aktywne rozwijanie przedsięwzięć służących sprawnemu wykorzystywaniu szans, bez względu na to, jakimi zasobami aktualnie klaster dysponuje,
- orientację klastrów na generowanie korzyści (działalność polegająca na efektywnym wykorzystaniu czynników produkcji, projektowanie i wdrażanie nowych wyrobów i metod, zdobywanie nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia),
- twórcze podejście do tworzenia wartości dodanej dla kluczowych interesariuszy,
- inicjowanie nowych przedsięwzięć biznesowych celem pozyskania nowych możliwości rozwoju, konsekwentne rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb rynku,
- tworzenie nowych kompetencji i zdolności do kreowania oraz pozyskiwania pojawiających się okazji, szans rynkowych, jako przejaw myślenia i działania strategicznego,
- twórcze angażowanie się w tworzenie zmian i innowacji produktowych, technologicznych, procesowych, organizacyjnych, które pozwalają wzmocnić konkurencyjność na rynku, utrwalając pozycję marki klastra,
- aktywne poszukiwanie informacji w otoczeniu, by na tej podstawie szybciej niż inni móc kreować i rozpoznawać okazje/szanse, unikać zagrożeń, redefiniować strategię rozwoju.

Procesy przedsiębiorcze w klastrze mogą zachodzić w różnym zakresie, np.: na poziomie poszczególnych jego członków, zespołów projektowych, całego klastra, relacji klastra z otoczeniem. Przedsiębiorczość, którą cechuje ekspansywność, w tym wyznaczanie ambitnych celów, wymaga jednak zaistnienia z jednej strony sposobności przedsiębiorczych w wyniku ich odkrywania, tworzenia, pozyskiwania, a z drugiej zaś intencji przedsiębiorczych, gdyż im bardziej świadome są zachowania, silniejsze intencje w klastrze, tym większa jest szansa na realizację zaplanowanego działania (Kurczewska, 2013, s. 177). Uwzględniając motywację osób podejmujących działania przedsiębiorcze w klastrze, można wyróżnić dwa rodzaje przedsiębiorczości: wymuszoną, którą charakteryzuje adaptacja bierna, naśladownictwo rozwiązań opracowanych w innych klastrach, oraz opartą na szansie, gdzie wdrażane innowacyjne rozwiązania pozwalają zbudować względnie trwałą przewagę strategiczną (Glinka i Gudkova, 2011, s. 28).

Pojęcie przedsiębiorczości klastrów, wskazując na kreatywną adaptację tych struktur do zmian zachodzących w otoczeniu – jako efekt przedsiębiorczego myślenia – podkreśla w tym przypadku strategiczny charakter przedsiębiorczości. Tym bardziej, że przedsiębiorczość poprzez trwałe poszerzanie przestrzeni szans tworzy warunki do zarządzania strategicznego, którego celem jest rozwój, w tym tworzenie nowych wartości (Makieła, 2013, s. 49).

Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej na obecnym etapie jej rozwoju wciąż jest definiowana niejednoznacznie w literaturze przedmiotu, co wynika z wielowymiarowości, dynamiczności oraz złożoności (syndromatyczności) tego zjawiska. Najczęściej koncepcja ta charakteryzuje się (Piecuch, 2014, s. 93–94; Klein i in., 2013, s. 72):

- orientacją na radykalną zmianę relacji organizacji z otoczeniem,
- aktywnym kreowaniem okazji oraz wykorzystywaniem szans, jakie stwarza otoczenie,
- permanentnym nastawianiem na projektowanie i wdrażanie zmian twórczych, radykalnych, zmieniających w sposób istotny warunki konkurencji w określonym segmencie,
- ciągłą modyfikacją procesów, produktów oraz restrukturyzacją całej organizacji lub jej wyodrębnionych podsystemów,
- ciągłym tworzeniem i zdobywaniem wartości,
- zapewnieniem „systemu wczesnego ostrzegania” oraz „systemu wczesnego reagowania”.

Najogólniej ujmując istotę tej koncepcji, przyjmuje się, że odnosi się ona do podejmowania przedsiębiorczych działań w perspektywie strategicznej (Djordjevic, 2013, s. 155). Ponadto łączy atrybuty przedsiębiorczości i zarządzania

strategicznego (Hitt i in., 2002, s. 2), a tym samym integruje zachowania i postawy przedsiębiorcze ze strategicznym podejściem w celu optymalizacji rozwoju. Uwzględniając próbę integracji przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego, w tym zakres i istotę przedsiębiorczości strategicznej J.G. Covin i M.P. Miles (1999, s. 50) uważają, że ten rodzaj przedsiębiorczości może przejawiać się w takich formach jak: strategiczna odnowa, nieustanne odradzanie, redefinicja domeny działania, odmładzanie organizacji, model rekonstrukcji biznesu.

Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej dotyczy organizacji zorientowanych na rozwój, które wykazują postawę przedsiębiorczą w dążeniu do kreowania, budowy i wzmocnienia trwałej przewagi konkurencyjnej (Nityananda i Mohanty, 2012, s. 208). Zgodnie z definicją O. Akande (2012, s. 346) przedsiębiorczość strategiczna stanowi proces, który wspomaga podejmowanie decyzji, działania zarządcze w identyfikowaniu najlepszych szans oraz ich wykorzystaniu poprzez adekwatne do istniejących potrzeb działania strategiczne, wynikające z przedsiębiorczej strategii. Analizując istotę i wartość przedsiębiorczych strategii, J. Macias (2010, s. 3) podkreśla, że tego typu strategie określają sposoby rewitalizacji istniejących organizacji, sprzyjając stałemu wzmocnieniu ich innowacyjności. Ponadto pozwalają, żeby członkowie tych organizacji stawali się bardziej kreatywnymi i odpowiedzialni za decyzje, które podejmują.

Przedsiębiorczość strategiczna wynika z ewolucji metodyki zarządzania i przez dążenie do zachowania równowagi pomiędzy eksploatacją przewagi konkurencyjnej a eksploracją szans rynkowych, odnoszących się do założeń strategii i przedsiębiorczości, stanowi podstawę elastyczności oraz dopasowania się organizacji do turbulentnego otoczenia (Szarucki, 2011, s. 73–87; Ireland i in., 2007, s. 50). M. Moszkowicz (2005, s. 171) wskazuje, że przesłankami rozwoju przedsiębiorczości strategicznej są głównie: rosnąca niepewność i zmienność otoczenia, konieczność akceptacji wysokiego poziomu ryzyka, utrzymanie i rozwój przewagi konkurencyjnej na podstawie zarządzania strategicznego. Według A. Rezaian i M.J. Naeiji (2012, s. 4) przedsiębiorczość strategiczna wyraża się w kreowaniu nowych rozwiązań w zakresie rozwijania i wykorzystywania strategii organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. J. Polowczyk (2010, s. 151) twierdzi, że istotna jest w tym zakresie zarówno efektywność w identyfikowaniu okazji, jak i skuteczność w rozwijaniu przewagi strategicznej potrzebnej do wykreowania wartości dla kluczowych interesariuszy. Ponadto w procesie tym niezbędne są (Van Rensburg, 2013, s. 17; Webb i in., 2010, s. 69):

- przedsiębiorczy sposób myślenia,
- proaktywność jako przewidywanie przyszłych trendów rynkowych,

- przedsiębiorcza kultura i przedsiębiorcze przywództwo,
- zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnym w sposób strategiczny,
- znalezienie stabilnej równowagi pomiędzy eksploracją (pogłębiony proces badań i analiz, eksperymentowanie, integracja wiedzy) a eksploatacją (wykorzystanie istniejących zasobów),
- wykorzystanie twórczego myślenia, kreatywności w procesie rozwoju innowacji.

Przedsiębiorczość strategiczna utożsamiana bywa z przedsiębiorczością korporacyjną, w kontekście: praktyki zarządzania, filozofii przedsiębiorczości, która przenika całą organizację i jej działania, czy wykorzystania i/lub stymulacji działalności gospodarczej w celu osiągnięcia określonych celów strategicznych (Van Rensburg, 2013, s. 20; Kurczewska, 2013, s. 36). Z kolei B. Glinka i S. Gudkova (2011, s. 207) wskazują, że czasem przedsiębiorczość korporacyjna określana jest jako przedsiębiorczość wewnętrzna (intraprzedsiębiorczość).

Integralnym elementem, a zarazem wyznacznikiem przedsiębiorczości strategicznej jest myślenie strategiczne. W ujęciu M. Laszczaka (2010, s. 6) myślenie to cechuje się: zdolnością wizualnego myślenia, umiejętnością holistycznego spojrzenia na przeszłość-teraźniejszość-przyszłość, długofalowością, nadrzędnością wobec procesów myślowych poprzedzających podjęcie innych niż strategiczne decyzje, odwagą, pragnieniem zdobycia ważnych i ambitnych celów zapewniających wzrost i rozwój organizacji w długim okresie czasu. Według F. Krawca (2003, s. 115) proces strategicznego myślenia, któremu towarzyszy podwyższony stan świadomości, intuicja, obejmuje: stałe gromadzenie informacji, tworzenie niezbędnej wiedzy do właściwego rozumienia otoczenia, opracowanie i implementację strategii innowacji wartości.

Przedsiębiorczość strategiczna w klastrze jest rezultatem ciągłego uczenia się nowych przedsiębiorczych zachowań i rozwoju inteligencji nie tylko poszczególnych członków tej organizacji, lecz i całego klastra. Inteligencja klastra, która jest pochodną inteligencji jej członków, stanowi łączny zbiór różnych rodzajów i form inteligencji, tj.: twórczej, społecznej, emocjonalnej, abstrakcyjnej, informacyjnej, technologicznej, innowacyjnej, finansowej, marketingowej, organizacyjnej, ekologicznej (Grudzewski i in. 2004, s. 139). Kształtowana jest poprzez ciągłe zdobywanie nowej wiedzy, produktywnie jej zastosowanie oraz rozwój doświadczenia w codziennych działaniach indywidualnych i zespołowych.

Przedsiębiorczość strategiczna jest naturalną cechą klastrów, zwłaszcza tych aktywnie działających, wzrostowych i dojrzałych, w przypadku których

tego typu postawa wobec otoczenia pozwala tej organizacji kształtować właściwą elastyczność, tak by odpowiednio szybko dostosowywać się do zmian zewnętrznych i wewnętrznych oraz sprawnie wykorzystywać szanse sprzyjające rozwojowi, w tym budowie przewagi konkurencyjnej i utrzymaniu odpowiedniej pozycji na rynku. Z Makieła (2013, s. 105) twierdzi, że źródłami przewagi konkurencyjnej klastra są: skupisko przestrzenne wzajemnie powiązanych ze sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców, działających w tych samych lub pokrewnych sektorach, oraz instytucji B+R i otoczenia biznesu; masa krytyczna klastra (niezbędna liczba członków klastra tworząca efekt aglomeracji); przewaga relacji ceny do jakości, gdzie zarówno koszt (cena), jak i jakość są w klastrze atrakcyjniejsze dla klienta; łatwiejszy i szybszy przepływ wiedzy (np. technologii, know-how); przewaga lokalizacji, wynikająca z bliskości położenia zasobów; innowacyjność; kapitał społeczny. Z kolei M. Grzybowski (2010, s. 8) trafnie podkreśla, że o przewadze konkurencyjnej klastra decyduje stopień osiągnięcia kumulacji potencjałów we wszystkich grupach czynników (czynniki produkcji, warunki popytu, obecność pokrewnych sektorów, struktura i natężenie konkurencji w sektorze), składających się na zaproponowany przez M. Portera – „model diamentu”. Podobnie uważają E. Skawińska i R. Zalewski (2009, s. 228), twierdząc, że siła klastra tkwi w możliwości prowadzenia wspólnej polityki naukowo-technicznej, w rozwoju czynników produkcji i oddziaływaniu na system prawny.

Efektami przedsiębiorczości strategicznej w klastrze są m.in.: renta relacyjna, przy pełnej autonomii decyzyjnej członków i przy znacznym zakresie konkurencji; minimalizowanie kosztów transakcyjnych; rozbudowa potencjału innowacyjności; wspólnota celów oraz wynikający z niej wysoki poziom zaufania i wzajemności; niski poziom integracji pionowej i hierarchii między partnerami; elastyczność w zaspokajaniu potrzeb rynku (Duczkowska-Piaśsecka, 2013, s. 49; Koszarek, 2011, s. 9; Frankowska, 2012, s. 21). W analizie uzyskanych efektów przedsiębiorczości strategicznej w klastrach powinno się uwzględnić prakseologiczne podejście, zgodnie z którym klaster jako organizacja celowo zorientowana realizuje swoje działania sprawnie (przykładowo, gdy cel tej organizacji został osiągnięty w odpowiednim terminie, przy mniejszym niż zakładano nakładzie zasobów) lub niesprawnie (gdy cel tej organizacji nie został osiągnięty). Jest to tym bardziej uzasadnione, że w prakseologii stosuje się metodę intelektualnej refleksji, w tym rozumowania dedukcyjnego nad działaniem człowieka (Kłos, 2012, s. 18). Aby przedsiębiorczość, której głównym sprawcą jest człowiek i jego relacje z innymi ludźmi, przyniosła zamierzony efekt, bezcenna jest w tym zakresie jego sprawność działania.

Zakres i formy działań instytucji okołobiznesowych na rzecz klastrów

Instytucje wsparcia biznesu określane są także jako instytucje otoczenia biznesu (IOB) czy instytucje okołobiznesowe, które mając odpowiedni potencjał strategiczny, zorientowane są na szeroko pojęte wsparcie przedsiębiorczości, w tym świadczenie określonych usług na rzecz zarówno indywidualnych przedsiębiorstw, jak i przemysłowych sieci kooperacyjnych oraz klastrów. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom stawianym przez turbulentne otoczenie, stanowią element gospodarki, wypełniając lukę między mechanizmami rynkowymi a działaniami administracji publicznej, spełniając na rynku głównie funkcje usługowe poprzez siećową infrastrukturę instytucjonalną, umożliwiającą przedsiębiorcom dynamizację procesów rozwojowych oraz realizację określonych strategii (Bąkowski i in., 2012, s. 12). Ze względu na szeroki zakres swojego oddziaływania nie tylko wywierają deterministyczny wpływ na kształtowanie współczesnej kultury przedsiębiorczości, ale też ich rola jest zauważalna w kreowaniu nowych form i przejawów biznesu, poprawie sprawności działania, wzmacnianiu innowacyjności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych, restrukturyzacji zasobów i całych organizacji, doskonaleniu jakości kapitału ludzkiego, stymulowaniu beneficjentów do rozwijania specyficznych umiejętności związanych z absorpcją oferowanego wsparcia (Domańska i in., 2013, s. 255). Ich działalność może stymulować proces przedsiębiorczości strategicznej klastrów także poprzez: umożliwianie wymiany doświadczeń klastrów (np. podczas organizowanych konferencji, wizyt studyjnych, misji gospodarczych, targów), akcje promocyjno-informacyjne skierowane do zagranicznych inwestorów, promocję rozwoju klastrów i ich branży, lobbing w krajowych instytucjach wyższego szczebla czy w organizacjach międzynarodowych (Słepko, 2012, s. 167).

Do grupy tych instytucji zalicza się głównie podmioty niekomercyjne, tzw. instytucje non-profit, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe (Burdecka, 2004, s. 5–6), np.: agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, ośrodki szkoleniowe i doradcze, banki i inne instytucje finansowe, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, ośrodki innowacji i przedsiębiorczości (inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, parki i centra technologiczne, instytuty i ośrodki badawczo-rozwojowe, centra transferu technologii), organizacje reprezentujące przedsiębiorców (izby przemysłowo-handlowe, izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe i handlowe). W ramach tej grupy podmiotów można wyróżnić przede wszystkim (Bąkowski i in., 2012, s. 11):

- podmioty o różnym zasięgu prowadzonej działalności np.: międzynarodowym, krajowym czy regionalnym;

- ośrodki przedsiębiorczości – zorientowane na aktywizację rozwoju biznesu, promocję i inkubację przedsiębiorczości (np. ośrodki szkoleniowo-doradcze, ośrodki przedsiębiorczości, centra biznesu, kluby przedsiębiorczości, punkty konsultacyjne i konsultacyjno-doradcze, pre-inkubatory, inkubatory przedsiębiorczości);
- ośrodki innowacji – zorientowane na szeroką promocję i inkubację innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizację przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem (np. centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, e-inkubatory, parki technologiczne, ośrodki naukowe i badawcze, parki przemysłowo-naukowo-technologiczne),
- instytucje finansowe – zorientowane na ułatwianie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych (np. regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu).

W opinii B. Filipiak i J. Ruszały (2009, s. 97) instytucje otoczenia biznesu nie ograniczają się jedynie do wyznaczonych ich definicyjnie ról, gdyż coraz częściej współpracują ze sobą, włączając do tej sieci współpracy instytucje państwowe i samorządowe. Rozwój współpracy między tymi podmiotami tworzy przyjazny klimat gospodarczy i jest fundamentem wspólnych nowych projektów służących rozwojowi gospodarki.

J. Dominiak (2013, s. 45–49) podkreśla, że otoczenie biznesu bywa definiowane w wąskim lub szerokim zakresie. I tak, wąskie ujmowanie tego pojęcia wskazuje, że jest to pewien klimat działalności gospodarczej, przejawiający się w powstawaniu w danej przestrzeni, np. regionie warunków sprzyjających decyzjom dotyczącym lokowania i rozbudowy podmiotów gospodarczych. Z kolei szerokie definiowanie tego otoczenia obejmuje (Dominiak, 2013, s. 48):

- wyposażenie instytucjonalne – rozumiane jako kategoria układu instytucjonalnego czy zbiór instytucji otoczenia biznesu wraz z ich wzajemnymi powiązaniami, które tworzą rodzaj sieci instytucjonalnej,
- środowisko innowacyjne – rozumiane jako zbiór ośrodków innowacji wraz ze skupiskami producentów i usługodawców, lokalne skupisko firm zaawansowanej technologii oraz instytucji B+R, czy struktury sieciowe uwzględniające relacje wewnętrzne i powiązania zewnętrzne otoczenia innowacyjnego,

- właściwy klimat społeczny sprzyjający funkcjonowaniu na rynku – jako miękki czynnik rozwoju, trudno mierzalny (np. kapitał społeczny, aktywność społeczna, czynniki regionalne o charakterze kulturowym, silne więzi społeczne, kultura przedsiębiorczości).

System wspierania klastrów w Polsce, w tym ich członków, oparty jest na sieciach instytucjonalnych i instrumentalnych formach wsparcia. Obejmuje on podmioty działające na trzech kluczowych poziomach wsparcia (Majkut, 2014, s. 89–100; Filipiak i in., 2009, s. 165):

- na poziomie centralnym – głównie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jako agenda rządowa, odpowiedzialna za wdrażanie polityki sektorowej,
- na poziomie regionalnym – agencje rozwoju regionalnego jako Regionalne Instytucje Finansujące (RIF), odpowiedzialne za wdrażanie programów regionalnych, współpracujące z PARP przy realizacji wybranych programów krajowych (akredytowane w Krajowym Systemie Usług),
- na poziomie lokalnym – wyspecjalizowane instytucje doradcze, edukacyjne, szkoleniowe, finansowe o charakterze niekomercyjnym (centra wspierania biznesu, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, izby przemysłowo-handlowe, izby branżowe, instytuty B+R, fundacje i stowarzyszenia, agencje rozwoju regionalnego) i komercyjnym (wykonawcy akredytowani przez PARP oraz uprawnieni do realizacji usług bez akredytacji PARP).

Dla rozwoju przedsiębiorczości w klastrach oprócz klasycznych form wsparcia aktualnie oferowane są także nowe instrumenty i działania, które podejmowane są zarówno na rynku formalnym (NewConnect), jak i na rynku kapitału niesformalizowanego (np. business angels, private equity, venture capital). Z uwagi na wciąż rosnące potrzeby klastrów w zakresie finansowania ich innowacyjnych projektów B+R, które nie zawsze mogą być zaspokojone ze środków publicznych, rozwój rynku kapitału nieformalnego okazuje się potencjalnie dobrą alternatywą. W tym przypadku niezbędna jest jednak stała analiza ryzyka prowadzonej działalności, szczególnie w obszarze badań przed-konkurencyjnych, prac wdrożeniowych i innowacyjnych technologii (Filiipiak i in., 2009, s. 175–176).

Analizując wybrane przykłady instytucji otoczenia biznesu, które w sposób szczególny działają na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w klastrach, nie sposób pominąć strategicznego podmiotu w tym obszarze, tj. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Instytucja ta, jako jedna z pierwszych, będąc świadoma jak ważne są klastry dla rozwoju gospodarczego kraju, już od przeszło kilkunastu lat podejmuje różnorodne działania dedykowane kla-

strom, np.: promowanie idei klasteringu, identyfikowanie i analiza klastrów, mapowanie klastrów, bezpośrednie dofinansowanie (dotacja) projektów dotyczących rozwoju klastrów/powiązania kooperacyjnych, powołanie grupy roboczej ds. polityki klastrowej. Bezценne są także liczne działania informacyjne, doradcze, promocyjne, szkoleniowe, itp., realizowane systematycznie poprzez projekty systemowe (<http://www.pi.gov.pl>).

Z uwagi na ograniczoną objętość tego opracowania przedstawiono jedynie fragment oferty wsparcia przedsiębiorczości, jaką IOB oferują klastrów i ich koordynatorom. Należy jednak podkreślić, że przygotowana oferta w szczególności lokalnych instytucji wsparcia nie zawsze jest adekwatna do aktualnych potrzeb klastrów. W dalszej części artykułu w oparciu o wyniki badań benchmarkingowych klastrów realizowanych na zlecenie PARP w latach 2010 i 2012, skoncentrowano się na ocenie tej oferty.

Aktywność instytucji otoczenia biznesu w pełnieniu roli koordynatora klastra – wybrane studia przypadków

Rozbudzenie ducha przedsiębiorczości w klastrach, szczególnie w fazie embrionalnej i wzrostu jest wręcz bardzo pożądane, choć zazwyczaj bardzo trudne w realizacji, gdyż wymaga stworzenia m.in. odpowiedniej atmosfery współpracy, która stymulowałaby dalszy rozwój przedsiębiorczości (Piecuch, 2013, s. 36). Tym samym bezcenna jest w tych fazach życia klastra aktywność koordynatora (organizacji klastrowej). Powszechnie przyjmuje się, że organizacją klastrową tj. animatorem, koordynatorem, brokerem sieciowym jest każdy podmiot prawny, który działa na rzecz dobra i rozwoju klastra. Podmiot ten jest powołany lub wyznaczony do realizacji lub koordynacji uzgodnionych działań w klastrze, świadczenia określonych usług na rzecz członków klastra, przez co musi wykazać zdolność do: trwałego zaangażowania członków klastra w przygotowanie i realizację przyjętej strategii rozwoju, zrównoważenia prac analitycznych i działań, identyfikowania i inspirowania liderów do aktywnego przywództwa w klastrze, rozwijania i usprawniania relacji w ramach łańcuchów produkcji, sieci współpracy, interakcji także z interesariuszami spoza klastra (Palmen i in., 2011, s. 91). W większości przypadków polskich klastrów to właśnie instytucje otoczenia biznesu były i nadal są głównymi inicjatorami ich tworzenia, pełniąc rolę koordynatora (facilitatora). Celem bliższej charakterystyki aktywności tych instytucji w tym zakresie, do analizy wybrano 3 przykłady, m.in.: Fundację Rozwoju Lubelszczyzny, Wrocławski Park Technologiczny S.A., Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości Sp. z o.o. z Żor.

Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny, począwszy od 2011 roku, koordynuje proces rozwoju Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego. Misja organizacji klastrowej przejawia się we wszelkich działaniach na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców tego regionu, głównie poprzez wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i gospodarki opartej na wiedzy. Wśród działań podjętych na rzecz rozwoju klastra znajdują się: pozyskiwanie nowych partnerów, nawiązywanie współpracy z innymi klastrami i wymiana doświadczeń w zakresie rozwoju kooperacji, promocja oferty klastra w trakcie krajowych i międzynarodowych konferencji i misji gospodarczych, udział w pracach Klubu Klastrowych działającego przy Ministerstwie Gospodarki, przygotowanie i realizacja projektów rozwojowych, podejmowanie działań na rzecz doskonalenia kapitału ludzkiego (np. szkolenia, seminaria z zakresu odnawialnych źródeł energii (OZE) i działań na rzecz poprawy efektywności energetycznej), tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju klastra oraz branży energetyki odnawialnej m.in. poprzez aktywny udział przedstawiciela koordynatora w kreowaniu polityki regionalnej w dziedzinie OZE (<http://fundacja.lublin.pl>).

Wrocławski Park Technologiczny S.A., opierając się na koncepcji prof. T. Trziszki, podjął się utworzenia w 2007 roku struktury Klastra NUTRIBIOMED jako pierwszego w kraju klastra żywnościowo-biotechnologiczno-biomedycznego. Obecnie w skład klastra wchodzi 54 różne podmioty: 8 uczelni wyższych, 3 instytucje otoczenia biznesu oraz 43 firmy. Koordynator podejmuje działania na rzecz: budowy rozpoznawalnej marki klastra, tworzenia warunków do powstawania i rozwoju nowych innowacyjnych firm technologicznych typu spin-off, rozwoju i wdrażania nowych technologii poprzez inicjowanie wciąż nowych obszarów współpracy projektowej między członkami, integracji wszystkich członków klastra poprzez ułatwianie transferu wiedzy z lokalnych uczelni do firm, pozyskiwania środków finansowych na działalność klastra. Należy podkreślić, że koordynator klastra dysponuje Prototypową Linia Technologiczną wykorzystywaną przez członków klastra do produkcji suplementów diety, nutraceutyków i preparatów biomedycznych, która powstała w wyniku jego projektu inwestycyjnego na rzecz rozwoju klastra (współfinansowany z PO IG). Z jego inicjatywy powstał Zakład Doświadczalny wyposażony w innowacyjne urządzenia pozwalające na prowadzenie pilotażowej produkcji. Zrzeszonym w klastrze przedsiębiorstwom z sektora MSP – koordynator oferuje pomoc *de minimis* na wsparcie prac B+R prowadzonych na prototypowej linii technologicznej. Dzięki tego typu rozwiązaniu innowacyjne technologie członków klastra mają większe szanse na komercjalizację (<http://www.nutribiomed.pl>).

Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości z Żor w 2004 roku zainicjowała utworzenie Polish Wood Cluster. Jednocześnie pełni funkcję koordynato-

ra. Inicjatywa klastrowa powstała, by wzmocnić współpracę lokalnych firm i instytucji, umożliwić wymianę doświadczeń oraz stworzyć wspólną ofertę, która mogłaby wykorzystać niszę rynkową, jaką jest suszenie odpadów drzewnych i biomasy. Koordynator podejmuje szereg działań na rzecz wzmocnienia konkurencyjności struktury klastra i jej członków, np.: budowanie świadomości marki klastra, organizację porad ekspertów z branży, podnoszenie kwalifikacji pracowników w klastrze poprzez organizację warsztatów i konferencji, uruchomienie platformy e-learningowej. Wśród planów koordynatora na przyszłość warto wyróżnić plan utworzenia Parku Przemysłowo-Technologicznego Branży Drzewnej i Energetycznej, w którym będzie funkcjonowało Centrum Transferu Technologii. Obie nowe instytucje otoczenia biznesu w klastrze mają z założenia służyć opracowaniu i wdrażaniu innowacyjnych technologii. Ponadto koordynator chce utworzyć Centrum Badawczo-Rozwojowe, którego głównym celem będzie prowadzenie badań oraz przygotowywanie analiz, ekspertyz, projektów techniczno-technologicznych z obszaru podstawowej działalności klastra. Koordynator wykazuje także aktywność w procesie internacjonalizacji klastra, w zarządzaniu wiedzą oraz relacjami z członkami i kluczowymi partnerami zewnętrznymi (<http://www.polish-wood-cluster.pl>).

Powyższe przykłady wskazują na kluczową rolę IOB jako koordynatorów klastrów w procesie rozwoju przedsiębiorczości strategicznej. Dzięki aktywnemu zaangażowaniu tych podmiotów na rzecz współpracy klastrowej możliwe jest urzeczywistnianie ambitnych celów strategicznych, w tym kreowanie właściwych warunków dla aktywnego przystosowania się klastrów do coraz bardziej burzliwego otoczenia.

Ocena aktywności podmiotów otoczenia biznesu w procesie rozwoju klastrów

Działalność instytucji otoczenia biznesu jest w wielu przypadkach wielokierunkowa, gdyż łączone są różne kategorie usług, np. wspomaganie wdrażania innowacji/transfer technologii z działalnością szkoleniową, proste doradztwo z kojarzeniem partnerów czy nawiązywaniem relacji partnerstwa (Burdecka, 2004, s. 25). Tym samym szerokość płaszczyzny współpracy tych instytucji z podmiotami gospodarczymi oraz efektywność tego typu systemu powiązań, stanowią o jakości regionalnych i krajowych systemów innowacji, sprzyjających transferowi i rozwojowi wiedzy (Górzyński i in., 2006, s. 48).

Instytucje wsparcia biznesu, współpracując w ramach klastra z pozostałymi członkami, reprezentującymi np. środowisko biznesu i nauki, współtwo-

rzą specyficzne przedsiębiorcze ekosystemy. Pojęcie tego typu ekosystemu bazuje na pierwotnym znaczeniu ekosystemu jako fragmentu przyrody, którą tworzy zespół współzależnych od siebie organizmów roślinnych i zwierzęcych (biocenoza) połączonych wzajemnymi, złożonymi relacjami (sieć troficzna) w danej przestrzeni fizycznej (biotop). Tym samym termin „ekosystem”, popularny w naukach przyrodniczych, w świecie przyrody został wykorzystany jako metafora do wyrażenia społeczno-gospodarczych sieci współpracy (Inoue i in., 2011, s. 1). Jednocześnie, podobnie jak w przyrodniczej interpretacji ekosystemu, przedsiębiorcze ekosystemy składają się z trzech podstawowych elementów, tj.: zróżnicowanej grupy interesariuszy, którzy koncentrują się na możliwości wspólnego rozwoju; lokalizacji, w której obserwowalna jest koegzystencja tych interesariuszy oraz stałych interakcji między tymi podmiotami, które tworzą ekosystem (Theodotou i in., 2012, s. 8). J. Suresh i R. Ramraj (2012, s. 96) podkreślają, że tego typu ekosystemy mogą działać nie tylko jak katalizatory przyspieszenia postępu gospodarczego stabilnych gospodarek, ale również jako źródła napędu, jeśli chodzi o ratowanie gospodarki w fazie recesji. Klaster, stanowiąc przykład przedsiębiorczego ekosystemu poprzez wzajemne powiązanie umiejscowionych w tym samym regionie firm, instytucji B+R oraz IOB siecią interakcji o formalnym i nieformalnym charakterze, ułatwia m.in.: wykorzystanie i rozwój zasobów endogenicznych, dzielenie się wiedzą, budowę wspólnych kanałów dostaw, organizację wspólnej promocji zorientowanej na kreowanie marki klastra, kojarzonej z konkretną jego lokalizacją (Kowalski, 2010, s. 6).

W ramach badań benchmarkingowych klastrów w 2010 roku¹ respondenci oceniali takie obszary aktywności otoczenia instytucjonalnego na rzecz klastrów jak: dostępność i jakość badań dla potrzeb klastra, jakość i dostępność usług doradczo-szkoleniowo-informacyjnych, gotowość i otwartość instytucji wsparcia do współpracy, organizacja transferu technologii, dostępność funduszy dedykowanych rozwojowi klastrów, dostępność rynkowej infrastruktury otoczenia biznesu. Respondenci najbardziej pozytywnie ocenili gotowość i otwartość tego typu instytucji do współpracy, zaś najbardziej negatywnie odnieśli się do oceny dostępności rynkowej infrastruktury otoczenia biznesu oraz dostępności funduszy wspierających rozwój klastrów. Z ówczesnych badań wynikało, że często klastry wśród swych członków mają firmy szkoleniowo-doradcze, które dostarczają im niezbędne usługi. Mimo tego aż 57% badanych uznało, że doradztwo zewnętrzne, np. doradztwo prawne,

¹ W ogólnopolskich badaniach klastrów w 2010 r. uczestniczyło 47 klastrów. Badania realizowane były w ramach projektu systemowego PARP (Deloitte, 2010, s. 143–151).

doradztwo w zakresie opracowania strategii, doradztwo w zakresie przygotowania wniosków aplikacyjnych na finansowanie działań prorozwojowych, są istotne dla ich dalszego rozwoju. Respondenci, oceniając ofertę szkoleniową instytucji otoczenia biznesu, już wówczas wskazywali na pewne problemy w tym zakresie, np.: usługi te w większości dostępne były w dużych ośrodkach miejskich i nie zawsze były bezpośrednio dostosowane do indywidualnych potrzeb klastrów. W opinii badanych często brak wsparcia instytucjonalnego jest istotną barierą utrudniającą transfer technologii. W trakcie badań stwierdzono, że transfer technologii nie jest powszechnym zjawiskiem w klastrach. Sam transfer – jeżeli już występuje – to dokonuje się poprzez wykorzystanie prostych narzędzi i sposobów imitacji zachowań oraz wymianę informacji w trakcie spotkań formalnych i nieformalnych. Do kolejnych słabych stron oferty instytucji wsparcia zaliczono prywatne fundusze finansowe. Według badanych fundusze te nie są łatwo dostępne ze względu na wymogi w zakresie poręczeń. Najbardziej negatywnie oceniły ten obszar aktywności instytucji otoczenia biznesu klastry małe, zrzeszające do 30 członków, w których dominowały pod względem liczebności mikro i małe przedsiębiorstwa. Interesujące jest także, że co piąty badany nie miał wiedzy na temat możliwości wykorzystania takiego instrumentu wsparcia. Kolejny ważny wniosek, jaki wynikał z poprzedniej edycji badań, wskazywał, że wyższy poziom innowacyjności branży klastra wymaga lepszego jakościowo wsparcia przedsiębiorczości w klastrze. Wynika to przede wszystkim z większych potrzeb w zakresie realizacji bardziej zaawansowanych projektów rozwojowych. Co ciekawe, respondenci z Polski Zachodniej znacznie lepiej ocenili aktywność instytucji wsparcia na rzecz rozwoju klastrów niż respondenci z Polski Wschodniej (Deloitte, 2010, s. 143–151).

Część z uprzednio wymienionych słabych stron, jakie zidentyfikowano we współpracy klastrów i organizacji klastrowych z instytucjami okołobiznesowymi, respondenci wskazali także w kolejnej, drugiej edycji badań benchmarkingowych². Przykładowo: niezależnie od modelu rozwoju klastra (holenderski, duński, amerykański, włoski) respondenci najbardziej negatywnie ocenili dostępność funduszy finansowych dla klastrów. Podobnie negatywnie odnieśli się do oferty szkoleniowo-doradczej, wskazując, że wciąż tylko niektóre usługi w tym zakresie są dostosowane do indywidualnych

² Badania benchmarkingowe realizowane były w ramach przedsięwzięcia PARP pn. *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012* w okresie od czerwca do listopada 2012 roku. Zastosowana metoda badań pozwoliła na pokazanie pozycji poszczególnych klastrów na tle całej badanej populacji oraz na identyfikację pozycji klastra na tle benchmarku. Badaniami objęto 35 klastrów (Hołub, 2012, s. 136–140).

potrzeb klastrów i reprezentowanej przez nich branży, przez co jedynie część tych działań zaspokaja ich potrzeby. Kolejną słabą stroną w ofercie instytucji wsparcia okazuje się dostępność funduszy dla klastrów na rynku kapitału nieformalizowanego, głównie ze względu na nieadekwatne do potrzeb warunki współpracy. Analizując poszczególne oceny cząstkowe, można łatwo stwierdzić, że zdaniem badanych instytucje wsparcia w średnim stopniu wspierają rozwój klastrów. Co ciekawe, także w tej edycji badań respondenci z Polski Zachodniej znacznie lepiej ocenili aktywność instytucji wsparcia na rzecz rozwoju klastrów niż respondenci z Polski Wschodniej (Hołub, 2012, s. 136–140).

Przeprowadzone badania pozwoliły m.in. na określenie kilku ważnych rekomendacji dla władz publicznych oraz instytucji otoczenia biznesu, zgodnie z którymi najważniejsze są w przyszłości takie działania jak: koncentracja dostępnego wsparcia publicznego i instytucji okołobiznesowych wokół klastrów kluczowych o strategicznym znaczeniu i potencjale konkurencyjnym dla gospodarki regionu i kraju; skoordynowanie wszystkich instrumentów wsparcia dla klastrów w obszarze np. innowacji, kapitału ludzkiego, infrastruktury twardej, a tym samym rozwój „ekosystemu instytucji wsparcia”; wdrożenie systemu ewaluacji wsparcia przedsiębiorczości klastrów na poziomie regionu i kraju. Ponadto zaproponowano, by funkcje koordynatorów klastrów przejmowały najbardziej aktywne w regionie instytucje otoczenia biznesu, szczególnie te, które mają rozwinięte zaplecze infrastrukturalne i oferują szerokie, specjalistyczne pakiety usług dla przedsiębiorców (Hołub, 2012, s. 183).

W ciągu ostatnich 10 lat nastąpił dynamiczny wzrost i rozwój instytucji otoczenia biznesu. Ich aktywność w tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w kraju i w regionach coraz częściej koncentruje się na udzielanej pomocy w zakresie np.: transferu i komercjalizacji nowych technologii, tworzenia nowych firm typu start-up/spin-off, rozwoju współpracy przedsiębiorców w ramach parków technologiczno-przemysłowych i klastrów, promocji podmiotów gospodarczych w trakcie organizowanych targów i misji gospodarczych. Ponadto poprzez promocję oferty danego regionu, jego walorów społeczno-gospodarczych, instytucje te w sposób naturalny pozyskują i wzbudzają zainteresowanie inwestorów zagranicznych. M. Ślepko (2012, s. 192) podkreśla, że stopniowe zwiększanie zaangażowania podmiotów zagranicznych w lokalnych i regionalnych klastrach może skutkować waloryzacją dostępnych zasobów, dyfuzją wiedzy, dywersyfikacją produkcji, czy intensyfikacją procesów rozwoju i umiędzynarodowienia klastrów.

Według T. Dorożyńskiego i W. Urbaniaka (2011, s. 6) działalność IOB skorelowana jest z poziomem i dynamiką rozwoju gospodarczego, przez co na obszarach o niskim poziomie rozwoju IOB zwykle się nie rozwijają lub

też proces ten jest uzależniony od decyzji administracyjnych i dostępności finansowania zewnętrznego. W tym przypadku relacje współpracy między IOB a lokalnymi przedsiębiorcami są zazwyczaj słabe i nie generują wartości dodanej dla gospodarki regionu. Tym samym konstatacja ta może być podstawą do wyjaśnienia różnic w postrzeganiu przez badanych menedżerów klastrów z regionów Polski Wschodniej i Zachodniej aktywności IOB na rzecz rozwoju klastrów.

Podsumowanie

Instytucje otoczenia biznesu, które współtworzą przedsiębiorcze ekosystemy w regionie czy kraju powinny wypracować nowy model współpracy nie tylko z partnerami, takimi jak biznes i nauka, ale przede wszystkim z innymi instytucjami tego sektora. Bez tego ekosystemy te nie będą działać w pełni sprawnie i tracana będzie wciąż wartość dodana, istotna zarówno dla gospodarki, jak i poszczególnych uczestników tego ekosystemu. Z reguły to perspektywa potencjalnych korzyści, jakie mogą wynikać dla instytucji otoczenia biznesu z funkcjonowania w klastrach motywuje te podmioty do bardziej aktywnej współpracy.

Instytucje wsparcia biznesu wyraźnie wpisują się w obecną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego klastrów, umożliwiając aktywizację regionów ich zakorzenienia (koncentracji), w tym skuteczniejsze wykorzystanie lokalnych zasobów. Od kilku lat obserwowalne jest udzielanie wsparcia klastrów ze strony instytucji okołobiznesowych – od najprostszycch form wsparcia do najbardziej wyspecjalizowanych usług. Z badań jednak wynika, że tych najbardziej wyspecjalizowanych, zindywidualizowanych usług, dedykowanych potrzebom konkretnych klastrów jest wciąż za mało. Wciąż także pojawiają się nowe propozycje w zakresie usprawnienia działań IOB, np. bardziej marketingowa orientacja, organizacja i realizacja specjalistycznych szkoleń typu e-learning, dopasowanie oferty wsparcia do wielkości, fazy rozwoju oraz specyfiki działalności klastrów i ich poszczególnych członków (Kamińska, 2011, s. 64). Nadrzędny jest fakt, że potrzeba i charakter niezbędnej pomocy zmieniają się w poszczególnych fazach życia każdej organizacji, przez co te starsze wymagają minimalnego wsparcia (Domańska, 2013, s. 65). Dostrzegalna zwiększająca się od 2007 roku dostępność funduszy europejskich na rzecz np. rozwoju wiedzy dotyczącej klasteringu oraz samych klastrów stała się jedną z kluczowych przesłanek do rozwoju nowych form wsparcia dla klastrów i ich koordynatorów.

Przedsiębiorczość strategiczna klastrów i w klastrach przejawia się w ich modelu biznesu, sposobie budowania przewagi konkurencyjnej, czyli w procesie zarządzania strategicznego. Od jej poziomu zależy ostateczna jakość formułowania i implementacji innowacyjnych ogólnych strategii rozwoju, czy strategii funkcjonalnych, m.in. strategii konkurencji. Sprzyja ona: skutecznemu wykorzystywaniu szans i mocnych stron klastrów przy jednoczesnym neutralizowaniu negatywnego wpływu ich zagrożeń i słabych stron; osiąganiu wyższego stopnia współpracy klastrów z ich kluczowymi interesariuszami oraz sprawnemu osiągnięciu przyjętych celów strategicznych. Nie bez znaczenia jest także fakt, że przedsiębiorcza postawa decydentów w klastrze ukierunkowuje: w zakresie niezbędnych modyfikacji strategii rozwoju, w dokonywaniu wyborów strategicznych, czy w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zgromadzonej wiedzy (jawnej i cichej).

Największym wyzwaniem dla menedżerów klastrów jest zapewnienie tym organizacjom warunków stabilnego i zrównoważonego rozwoju, gdzie podstawowym źródłem generowania wartości są m.in.: potencjał strategiczny, innowacyjność, konkurencyjność, kapitał społeczny, elastyczność i mobilność, strategiczne myślenie i działanie, organizacyjne uczenie się, kompleksowość rozwiązywania pojawiających się problemów. Klastry, które cechuje wysoki poziom przedsiębiorczości strategicznej potrafią sprawniej identyfikować i likwidować luki rozwojowe, a tym samym nastawione są na permanentne doskonalenie. Należy w tym miejscu podkreślić, że w wielu przypadkach polskich klastrów o rozwoju ich przedsiębiorczości strategicznej decyduje dostępność do kapitału intelektualnego (ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego) organizacji otoczenia biznesu, pełniących funkcje koordynatorów klastrów.

Współczesne klastry i organizacje klastrowe różnią się między sobą pod względem poziomu przedsiębiorczości. By podmioty te mogły stać się przestrzenią zachowań przedsiębiorczych, by przedsiębiorczość je stale wzbogacała, czyniła ich działalność bardziej mobilną, twórczą, wartościową, niezbędne jest: zbudowanie partnerstwa intraorganizacyjnego opartego na zaufaniu, określenie strategii rozwoju, zapewnienie profesjonalnego zarządzania i charyzmatycznego przywództwa w klastrze. Ponadto przedsiębiorczość, która ceni wartość zmiany, różnorodność we wszelkich przejawach i obszarach ludzkiego działania, powinna być integralnym elementem procesu zarządzania klastrem, znajdując swoje odzwierciedlenie w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. Dzięki temu proces ten może stać się bardziej sprawny, przyczyniając się do rozwoju klastra, w tym jego członków.

Bibliografia

- Akande, O. (2012). Strategic entrepreneurial skills' influence on small businesses' performance in Oyo and Osun Western States – Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology and Educational Studies*, 1(6), 345–352.
- Bąkowski, A. i Mazewska, M. (2012). *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*. Warszawa: PARP.
- Burdecka, W. (2004). *Instytucje otoczenia biznesu*. Warszawa: PARP.
- Covin, J.G. i Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 23(3), 47–63.
- Deloitte Business Consulting (2010). *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*. Warszawa: PARP.
- Djordjevic, B. (2013). Strategic entrepreneurship: issues and challenges. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(7), 155–163.
- Domańska, A. i Zajkowski, R. (2013). Percepcja wpływu IOB na rozwój przedsiębiorczości w opinii beneficjentów wsparcia w województwie lubelskim. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 766, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 62, 255–265.
- Dominiak, J. (2013). *Rola otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce*. W: Z. Ziolo i T. Rachwał (red.), *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego układów przestrzennych*. Kraków: Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 22, 45–49.
- Dorożyński, T. i Urbaniak, W. (2011). *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu inwestorów zagranicznych w województwie łódzkim. Raport częściowy*, www.biz.uni.lodz.pl.
- Duczkowska-Piasecka, M., Poniatowska-Jaksch, M. i Duczkowska-Małyś, K. (2013). *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*. Warszawa: Difin.
- Filipiak, B. i Ruszała, J. (2009). *Instytucje otoczenia biznesu*. Warszawa: Difin.
- Frankowska, M. (2012). *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: PARP.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Górzyński, M., Pander, W. i Koć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*. Warszawa: PARP.
- Grudzewski, W.M. i Hejduk, I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.
- Grzybowski, M. (2010). Stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości regionalnej poprzez klastry przemysłowo-usługowe. W: P. Kulawczuk i A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. i Sexton, D.L. (2002). Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management. W: M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp i D.L. Sexton (red.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hołub, J. (2012). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*. Warszawa: PARP.
- Inoue, T. i Nagayama, S. (2011). Strategic types and performance of niche-firms within business ecosystems: a study of the Japanese video game industry. *Waseda Business & Economic Studies*, nr 47, 1–17.
- Ireland, R.D. i Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49–59.

- Jankowska, B. (2012). *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kamińska, A. (2011). Wpływ instytucji otoczenia biznesu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w regionie lubelskim. *Barometr Regionalny*, 1(23), 53–65.
- Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M. i Pitelis, Ch.N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 70–91.
- Kłos, Z. (2012). *Innowacyjność i przedsiębiorczość innowacyjna*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Knop, L. (2013). *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Koszarek, M. (2011). *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*. Warszawa: PARP.
- Kowalski, A.M. (2010). Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów. *Gospodarka Narodowa*, 5–6, 1–17.
- Krawiec, F. (2003). *Strategiczne myślenie w firmie*. Warszawa: Difin.
- Kurczewska, A. (2013). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Laszczak, M. (2010). Wyobrażenia w myśleniu strategicznym. *Przegląd Organizacji*, 2, 6–8.
- Macias, J. (2010). Przedsiębiorczość strategiczna – kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasach burzliwych. *Przegląd Organizacji*, 2, 3–5.
- Majkut, R. (2014). *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*. Warszawa: CeDeWu.
- Makiela, Z. (2013). *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Moszkowicz, M. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Warszawa: PWE.
- Nityananda, J. i Mohanty, A.N. (2012). Strategic entrepreneurship: key to success for competitiveness & globalization. *International Journal of Science and Research*, 1(3), 208–214.
- Palmen, L. i Baron, M. (2011). *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*. Warszawa: PARP.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Piecuch, T. (2014). Przedsiębiorcze aspekty procesu zarządzania. W: J. Kuczevska, J. Stefanik-Kopoboru i H. Kruk (red.), *Ekonomiczne wyzwania współczesności. Przedsiębiorstwo*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Polowczyk, J. (2010). Przedsiębiorczość strategiczna jako integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. W: P. Kulawczuk i A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Rezaian, A. i Naeiji, M.J. (2012). Strategic entrepreneurship and intellectual capital as determinants of organizational performance: empirical evidence from Iran steel industry. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2(1), 3–16.
- Skawińska, E. i Zalewski, R. (2009). *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Warszawa: PWE.
- Suresh, J. i Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial ecosystem: case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95–101.
- Szarucki, M. (2011). Przedsiębiorczość strategiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 856, 73–87.
- Ślepkó, M. (2012). *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*. Warszawa: CeDeWu.

- Theodotou, M., Christoforou, C. i Anayiotos, Ch.P. (2012). *Cyprus entrepreneurship ecosystem. A roadmap for economic growth*. Nicosia: Curveball Ltd.
- Van Rensburg, D.J. (2013). Is strategic entrepreneurship a pleonasm? *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 15–27.
- Webb, J.W., Ketchen, D.J., Ireland, R.D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67–77.

Networking a przedsiębiorczość mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Streszczenie

W biznesie „networking” pojmowany jest jako sieć trwałych kontaktów biznesowych. Jego istotą jest pielęgnowanie posiadanych kontaktów oraz nawiązywanie nowych znajomości z możliwie najszerszym kręgiem przedsiębiorstw z różnych branż. Działanie to pozwala na efektywną wymianę informacji między członkami sieci, w celu wspierania wzajemnego rozwoju.

Działania networkingowe to obopólne rekomendowanie usług, produktów, dzielenie się wiedzą, doświadczeniami oraz udzielanie wzajemnej pomocy. Zarówno jego znaczenie, jak i popularność w Polsce ciągle wzrastają, a mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa sukcesywnie zwiększają swój udział w poszczególnych grupach networkingowych. Przyczyną wzrostu ich popularności jest między innymi wiara właścicieli firm w wymierne efekty związane z przynależnością do sieci.

Słowa kluczowe: networking, sieci kontaktów, przedsiębiorczość, przedsiębiorca, relacje międzyludzkie

Networking and entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises in Poland

Abstract

In business, the “networking” is conceived as a network of sustainable business contacts. Its essence is to nurture held contacts and obtain new within the widest possible circle of companies of various industries. It allows the efficient exchange of information between members of the network, in order to promote mutual development.

Networking means mutual recommendation of services, products it is also a knowledge and experiences sharing, and mutual assistance. Its importance and popularity in Poland is still increasing, and micro, small and medium-sized enterprises gradually increase their participation in the various

* Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Zakład Teorii i Metod Organizacji, e-mail: mdarecki@mail.wz.uw.edu.pl.

networking groups. The reason for the increase in their popularity among other things is faith of business owners in the measurable effects of being part of the network.

Keywords: networking, networks, entrepreneurship, entrepreneur, relationships

JEL: L14

Wstęp

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie idei networkingu oraz zasad jego funkcjonowania w Polsce, na przykładzie jednej z organizacji profesjonalnie zajmującej się networkingiem. Samo pojęcie networkingu można odnosić zarówno do wybranych jednostek, osób działających z wykorzystaniem sieci własnych kontaktów dla celów prywatnych, jak i do przedsiębiorstw, dla których pełni on funkcję wsparcia rozwoju firmy. Autor koncentruje się przede wszystkim na organizacjach i nawiązywaniu kontaktów biznesowych, których celem jest przekazanie pozytywnych rekomendacji oraz wymiana wiedzy między firmami, mające za zadanie wsparcie ich rozwoju. Zaprezentowana została idea networkingu, korzyści wynikające z udziału w zorganizowanych grupach oraz jego rozwój i sposobu funkcjonowania w Polsce w ostatnich latach. Ponadto przedstawione zostały jego podstawowe zasady, sposób budowania strategii networkingowej oraz samej sieci kontaktów. Na potrzeby niniejszego artykułu przygotowane i przeprowadzone zostało badanie na grupie przedsiębiorstw należących do pierwszej organizacji networkingowej działającej na terenie Polski. Wyniki badań przedstawiają sposób postrzegania przez uczestników efektów związanych z przynależnością do zorganizowanych, profesjonalnych grup networkingowych.

Najistotniejszym elementem networkingu są ludzie i budowane sieci kontaktów. W literaturze polskiej B. Glinka i S. Gudkova definiują pojęcie sieci kontaktów jako dynamiczny zbiór jednostek i relacji społecznych zachodzący między nimi (Glinka i Gudkova, 2011, s. 169). W artykule pojęcie „networking” został zdefiniowany natomiast jako budowanie sieci trwałych kontaktów biznesowych, poprzez aktywne poszukiwanie nowych znajomości w możliwie najszerszym gronie przedsiębiorstw z różnych branż. Celem networkingu jest efektywne wymienianie się, pomiędzy uczestnikami sieci, informacjami mającymi na celu wspieranie wzajemnego rozwoju. Ważnym elementem budowanych sieci jest wskazywany przez De Mana fakt korzystania zarówno z bezpośrednich, jak i pośrednich członków sieci (2004, s. 4), pozwalający na tworzenie w sposób naturalny szerszej grupy interesów.

Networking – idea, klasyfikacja grup, korzyści

Networking to budowanie i podtrzymywanie relacji, czego efektem jest powstanie sieci kontaktów. Przyczyny tworzenia grup i budowania sieci kontaktów, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, można doszukiwać się w potrzebach przynależności i bezpieczeństwa. Osoby będące członkami społeczności mogą poszukiwać wsparcia i pocieszenia (Boe, 1994, s. 9), a także podnosić poczucie własnej wartości, które jednocześnie pozwala im na zwiększenie własnej atrakcyjności dla innych ludzi (De Klerk, 2010, s. 37, za: Taylor, 2006, s. 6–9). Charakterystyka czy też sposób działań networkingowych wynika natomiast z poziomu motywacji jednostki do uzyskiwania od innych pożądanych efektów, zgodnych z aktualną jej potrzebą lub pragnieniem (De Klerk, 2010, s. 37).

Analizując networking, należy dokonać jego klasyfikacji i wyróżnić cztery, mogące przenikać się wzajemnie, rodzaje powstających sieci kontaktów. Pierwszy podział jest związany z rodzajem budowanych sieci i poziomem ich sformalizowania. W tym przypadku można wskazać dwie podstawowe grupy – formalne i nieformalne. Drugi natomiast dotyczy bezpośrednio uczestników, ich statusu i celu przynależności do grup. Tu wydzielić można odpowiednio poszczególne osoby fizyczne oraz organizacje.

W odniesieniu do pierwszego podziału przykładami grup nieformalnych są zwykle kontakty koleżeńskie, w przypadku których osoby znające się i ufające sobie wzajemnie wspierają się w swoich działaniach. Innym przykładem mogą być ludzie, którzy wykorzystują posiadane kontakty zawodowe i wspierają się wzajemnie w poszukiwaniu pracy. W odniesieniu do przedsiębiorstw w tym ujęciu jako przykład można wskazać niewielkie firmy remontowo-budowlane, które w wyniku wzajemnej współpracy i rekomendacji mogą utrzymać ciągłość w zamówieniach, bez konieczności samodzielnego wyszukiwania klientów.

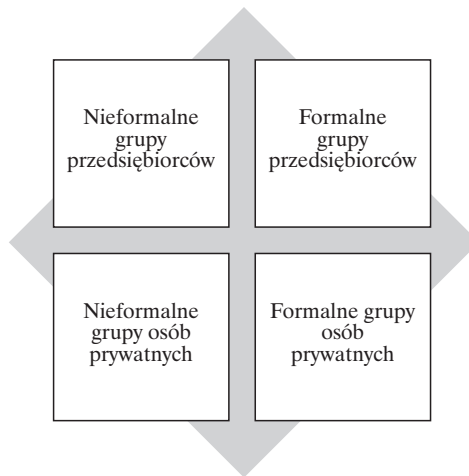
W przypadku formalnych grup tworzonych przez osoby prywatne, przykładami sieci kontaktów mogą być różne profesjonalne stowarzyszenia, w tym stowarzyszenia absolwentów czy nawet pełniące częściowo analogiczną funkcję sieci społecznościowe. W odniesieniu do przedsiębiorstw, a głównie ich właścicieli lub kluczowych przedstawicieli/pracowników, można wskazać różnego rodzaju izby handlowe oraz przede wszystkim organizacje profesjonalnie zajmujące się networkingiem. Przykładem takiej organizacji jest działający w Polsce od 2006 roku BNI (ang. Business Network International) Polska – Local Business – Global Network.

Drugi podział bezpośrednio dotyczy rodzajów uczestników – osób indywidualnych lub firm, i korzyści, jakie osiągają w związku z przynależnością

do sieci. Pierwszą grupę tworzą osoby indywidualne, jednostki nieprowadzące działalności gospodarczej, które budującą swoje sieci kontaktów przede wszystkim w celach zawodowych. W tym przypadku osoby te chcą być dostrzegane w większym stopniu na rynku pracy, a odpowiednio skonstruowana sieć oraz wysoki poziom zaufania wobec nich, mają zagwarantować im sprawnie poruszać się na rynku.

Drugą z grup tworzą przedsiębiorstwa, głównie właściciele lub ich przedstawiciele. W tym przypadku celem podstawowym przynależności do grup, zwłaszcza formalnych, jest wzrost sprzedaży, który ma umożliwić dalszy rozwój firmy.

Rysunek 1. Klasyfikacja sieci kontaktów



Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne grupy, zarówno jednostki jak i przedsiębiorcy, w związku z przynależnością do formalnych lub nieformalnych grup networkingowych, choć występują w nich pewne wspólne charakterystyki, to jednak w znacznym stopniu zyskują odmienne zestawy korzyści. Po prowadzonych rozmowach z członkami poszczególnych grup, a także w po przeanalizowaniu literatury oraz opisów na stronach internetowych dokonany został podział możliwych korzyści, które zostały przedstawione w tabeli 1.

W swojej publikacji S. Gudkova także wskazała korzyści, jakie osiągają przedsiębiorstwa w związku z przynależnością do sieci kontaktów (Gudkova, 2008, s. 81). Są to:

- identyfikacja szans rynkowych,
- pozyskiwanie środków finansowych,

- zdobywanie wiedzy,
- zdobywanie informacji,
- pozyskiwanie środków trwałych,
- budowa poczucia własnej skuteczności,
- dostarczenie motywacji.

Tabela 1. Korzyści związane z przynależnością do grup networkingowych

Osoby indywidualne	Przedsiębiorstwa
wybór drogi zawodowej	pozyskiwanie rekomendacji biznesowych
zarządzanie własną karierą	pozyskiwanie nowych klientów
poszukiwanie i zmiana pracy	pozyskiwanie nowych pracowników
wsparcie emocjonalne	konferencje i szkolenia
	rozwój organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione korzyści, wynikające przede wszystkim z przynależności do formalnych grup networkingowych, wskazują, że powinny istnieć rozbudowane, działające sprawnie na obszarze całego kraju, duże grupy. W Polsce networking nie zyskał jednak jeszcze tak znaczącej popularności, co może mieć związek ze stosunkowo niedawnym wejściem organizacji tworzących profesjonalne sieci kontaktów na rynek. Wnioski te popierają wyniki badań przeprowadzone przez J. Gardawskiego, w których wskazuje on na istnienie nieznacznych sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w Polsce (2013, s. 182). Sytuacja ta jednak stopniowo ulega zmianie, co jest związane z większym zainteresowaniem, zwłaszcza wśród przedsiębiorców, nowymi metodami pozyskiwania klientów, z czym networking jest także utożsamiany.

Networking a przedsiębiorczość

W swojej książce B. Glinka, opisując zjawisko przedsiębiorczości, wskazała, że: „(...) przedsiębiorczość traktuję jako zjawisko społeczno-ekonomiczne, którego istotą jest otwarta, aktywna i innowacyjna postawa...” (2008, s. 54). Jednym z istotnych elementów cytowanego tekstu jest odniesienie się autorki do konieczności otwartości oraz aktywności, będących istotą przedsiębiorczości. Analogiczne postawy są niezbędne w przypadku chęci działania w grupach networkingowych i ogólnego tworzenia sieci kontaktów. W przypadku ich braku nie jest możliwe uzyskanie, wskazywanych we wcześniejszym rozdziale,

korzyści wynikających z bycia członkiem sieci. Istotne jest to także w związku ze zmiennością towarzyszącą zarówno bliższemu i dalszemu otoczeniu organizacji, jak i stosunkom międzyludzkim. W swoim artykule De Klerk i Kroom, odnosząc się do sieci kontaktów biznesowych (ang. *business networks*), wskazują na złożoność i dynamikę zmian relacji międzyludzkich (De Klerk i Kroom, 2008, s. 25). Ideą networkingu w kontekście biznesowym, jak zostało zaprezentowane we wstępie, jest nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych relacji między przedsiębiorcami, którzy w przypadku braku odpowiednich postaw nie będą mogli stworzyć dobrze funkcjonującej sieci. Zamknięcie się na zmiany i pasywność uniemożliwią szybką wymianę informacji oraz mogą przyczynić się do braku współdziałania innych z daną firmą.

W celu otrzymania pełnego zestawu korzyści związanego z działalnością networkingową przedsiębiorca powinien uznać go za element strategii przedsiębiorstwa (De Klerk i Kroom, 2008, s. 26). Niezbędne są jednak określone inwestycje oraz poświęcony czas, które umożliwiają zarówno rozwój sieci, jak i zrozumienie zasad współpracy z różnymi jej jednostkami (Holmen, Pedersen i Torvant, 2005, s. 1244). W chwili definiowania strategii networkingu należy uwzględnić partnerów z grupy (inne przedsiębiorstwa), z którymi współdziała się na rzecz wzajemnego rozwoju, klientów (odbiorców produktów lub usług), dostawców oraz inne osoby mogące mieć wpływ na rozwój firmy. Należy mieć na uwadze ich oczekiwania, potrzeby oraz, jeżeli związki są lub będą bliskie, poznać ich mentalność, ponieważ, jak wskazywał Boe, biznes prowadzony jest wspólnie z ludźmi, których się lubi i zna (1994:83).

Charakterystyka networkingu i dobre praktyki grup formalnych

Członkami grup networkingowych są przede wszystkim właściciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Przyczyną przyłączania się ich do sieci są, poza możliwością rozwoju firmy, często podobne sposoby funkcjonowania firm związane z budowaniem relacji z innymi, czyli tzw. znajomości. Niezależnie od stopnia sformalizowania grup przedsiębiorcy wskazują produkty i usługi firm im znanych lub z nimi współpracujących, a w zasadzie tych, których właściciele lub pracownicy są godni zaufania. W związku z powyższym ważni są sami ludzie i relacje między nimi. Networking jest więc zestawieniem zarówno więzi na poziomie organizacyjnym, jak i relacji międzyludzkich (Bass, Galaskiewicz, Grece i Tsai, 2004, s. 795).

Kluczowym elementem networkingu jest utrzymywanie pozytywnych i długotrwałych relacji z poszczególnymi osobami oraz firmami, a także pozy-

skiwanie nowych kontaktów i rekomendacji budujących w efekcie sukces przedsiębiorstwa. Niezwykle istotna staje się systematyczność w działaniach, która nie pozwala innym zapominać o istnieniu danej organizacji. Czasem wystarczają okazjonalne kartki, zwykle kurtuazyjne rozmowy telefoniczne, a także polecenie firmy innym z powoływaniem się na rekomendującego.

W budowaniu relacji niezbędnym elementem jest zaufanie, w tym przypadku rozumiane jako wiedza lub wiara w rzetelność, uczciwość jednostki oraz jej możliwość zarekomendowania rozwiązań firmy polecającej innemu podmiotowi. Gdy jednak brakuje zaufania do firmy, a raczej do osoby, która ją reprezentuje, nawiązywanie i utrzymywanie relacji będzie wręcz niemożliwe.

Kolejną ważną cechą networkingu jest wzajemność. Oczekiwanie na otrzymanie rekomendacji lub poszukiwanego kontaktu nie nastąpi w przypadku, gdy jedna ze stron nie będzie oferowała niczego w zamian. Nie niesie to ze sobą każdorazowej konieczności wymiany i pomocy. Ważne jest rozpatrywanie działań własnych z jednoczesnym uwzględnieniem interesów poszczególnych członków sieci.

Ostatnim z istotnych elementów networkingu jest jego ciągłość. Sieć nie może trwać w niezmiennym charakterze, musi podlegać różnym modyfikacjom, a zwłaszcza rozszerzeniu. W innym przypadku możliwości jej sprawnego funkcjonowania i spełniania funkcji budowniczego lepszych organizacji po określonym czasie skończy się, a ona sama w sposób naturalny umrze. Dlatego też konieczne jest aktywne działanie, przyłączanie nowych członków do sieci i przekazywanie kontaktów między organizacjami do kolejnych.

Podsumowując powyższe informacje, cechami i jednocześnie niezbędnymi częściami idei networkingu będą:

- długofalowość i systematyczność działań,
- zaufanie,
- wzajemność w działaniach,
- ciągłość działania.

Istotną właściwością networkingu jest to, że nie wymaga on zorganizowania specjalnych spotkań w określonych miejscach (Yeung, 2006, s. 18). Udział w zorganizowanych spotkaniach w znacznym stopniu ułatwia jednak nawiązywanie nowych znajomości oraz dalszą wymianę kontaktów. Wynika to głównie z braku stosownych umiejętności jednostki w nawiązywaniu kontaktu. Część osób wskazuje na posiadanie naturalnych zdolności do budowania odpowiednich powiązań, inni natomiast muszą się tego nauczyć (De Klerk, 2010, s. 37). Korzystanie z usług firm profesjonalnie zajmujących się networkingiem pozwala na uzupełnienie swojej wiedzy teoretycznej oraz praktycznej z zakresu metod komunikacji, pozyskiwania rekomendacji oraz budowania sieci kontaktów.

Analizując sposób funkcjonowania formalnych grup networkingowych, można wskazać ogólne elementy stanowiące dobre praktyki ich postępowania. W nawiązaniu do wyżej wymienionych cech networkingu należy wskazać w pierwszej kolejności organizację regularnych spotkań zespołów, liczących przeciętnie do dziesięć osób, w godzinach osiągalnych dla wszystkich jego członków. W zależności od przyjętej polityki oraz konieczności przedstawiciele firm spotykają się raz w tygodniu, raz na dwa tygodnie lub co miesiąc. Preferowane przez uczestników i promowane przez organizatorów są śniadania, brunchy, lunche oraz kolacje.

W ramach regularnych spotkań często stosowany jest system autoprezentacji własnego przedsiębiorstwa. Przynosi to dwojakie korzyści, pozwalając zarówno odpowiednim osobom przygotować krótkie wystąpienie, możliwe do zastosowania w przyszłości, jak i samej jednostce umożliwia ćwiczenie umiejętności prezentacyjnych.

Kolejnym popularnym elementem oferty przedsiębiorstw profesjonalnie zajmujących się organizacją grup networkingowych są dodatkowe konferencje i szkolenia dla wszystkich uczestników. W przypadku dużych jednostek, w celu zapoznania się wszystkich członków konieczne są dodatkowe aktywności, pozwalające zgromadzić większą grupę niż dziesięć osób (liczebność konkretnej grupy, zespołu). Umożliwia to rozbudowanie istniejącej sieci, a jednocześnie w trakcie szkoleń uzupełniana jest wiedza uczestników.

Ostatnim elementem oferty jest możliwość awansu w strukturze organizacji zajmującej się networkingiem. Zmiany statusy mają charakter nie tylko funkcjonalny, ale także niekiedy finansowy. Osoby wyróżnione otrzymują zarówno opiekę nad grupą, lub kilkoma grupami, jak i mogą nie ponosić kosztów samego członkostwa. Tego rodzaju rozwiązania, poprzez wprowadzenie między innymi elementu rywalizacji mogą przyczynić się do wzrostu kompetencji członków grup.

Wyżej wymienione dobre praktyki nie są jedyne, jednak przedstawiają najistotniejsze korzyści wynikające z działania w ramach zorganizowanych grup networkingowych. Innymi przykładami dobrych praktyk są: dostęp do wewnętrznych baz wiedzy, aplikacje mobilne do komunikacji i inne systemy informatyczne usprawniające działania w grupie, gry zespołowe, sesje coachingowe i mentoringowe.

Rynek networkingowy w Polsce

Ideologicznie działania mające na celu wzajemne wspieranie się osób i firm nie są niczym nowym na polskim rynku. Przykładami istniejących od lat grup są izby gospodarcze i handlowe. Inne organizacje wspierające rozwój samej przedsiębiorczości w kraju, takie jak PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) oraz powstające klastry są natomiast tworamii stosunkowo młodymi. Niektóre z tych organizacji samoistnie przyczyniają się do powstawania sieci. Jak wskazuje P. Kłobukowski, działania w ramach klastrów przyczyniają się do powstawania i rozwoju sieci kontaktów w związku z ich funkcją ułatwiania współpracy i wzrostu wzajemnego zaufania działających w ich ramach partnerów biznesowych (Kłobukowski, 2013, s. 35).

Ustrukturalizowane i formalne grupy, których celem jest wsparcie poprzez rekomendacje, dopiero w ostatnich latach zaczęły budować swoją pozycję na rynku. Pierwszy klub networkingowy w Polsce – BNI Polska – został założony w kwietniu 2006 roku i jest obecnie zrzeszającą największą liczbę członków, formalną i ustrukturalizowaną siecią kontaktów biznesowych. Nie jest to jedyna taka grupa działająca na rynku. Na fali wzrostu popularności działań networkingowych powstawały nowe kluby, spełniające założenia jego idei. Do tego rodzaju organizacji można zliczyć między innymi Projekt Wspierania Przedsiębiorczości (PWP), Towarzystwo Biznesowe, Klub Przedsiębiorczości Wilekopolna WALOR, Free Business Network oraz wiele innych. W związku z nadal niewielkim rozmiarem rynku BNI Polska uznana została za swoisty wzór, który zostanie poddany dalszej prezentacji i analizie.

Analizując strukturę strony internetowej BNI Polska, można znaleźć, poza podstawowymi informacjami dotyczącymi działalności oraz danych kontaktowych przedstawione w przystępny sposób, informacje dotyczące idei i sposobu prowadzenia działań networkingowych: „Idea BNI jest dzielenie się kontaktami biznesowymi przy wspólnym stole. Cotygodniowe śniadania odbywają się według 20-punktowego programu obowiązującego na całym świecie. Jego ścisłe przestrzeganie zapewnia efektywność spotkań i maksymalne wykorzystanie możliwości biznesowych przez każdego z Członków. Pomimo precyzyjnego harmonogramu, na śniadaniach BNI wciąż jest miejsce na przyjemną, towarzyską atmosferę. Dla Członków BNI jest to fantastyczny początek dnia” (BNI Polska, 2014). Wśród przedstawianych informacji znajdują się także: korzyści osiągane w związku z korzystaniem z usług, kodeks etyki związany z przynależnością do grup oraz zasady postępowania. Dodatkowo możliwe jest znalezienie niezbędnych informacji dotyczących szkoleń, a także istniejących grup. W celu zweryfikowania

postrzeganych korzyści związanych z przynależnością do zorganizowanych grup networkingowych, przeprowadzone zostało badanie na członkach BNI Polska.

Opis i wyniki badań

Podmiotem badań prowadzonych na przełomie czerwca i lipca 2014 roku byli przedsiębiorcy będący członkami BNI Polska. Ich celem było zweryfikowanie postrzeganych korzyści, wynikających z przynależności do formalnej grupy networkingowej. W związku z tym przygotowany został kwestionariusz ankietowy w formie elektronicznej, zawierający w głównej mierze pytania zamknięte jednokrotnego wyboru. Formularz przekazano do 150 osób należących do różnych grup w ramach BNI; odpowiedzi udzieliło łącznie 60 z nich.

Charakterystyka respondentów

W przygotowanym kwestionariuszu pierwsze z zadawanych pytań dotyczyło funkcji piastowanej w organizacji. W ten sposób uzyskano informację dotyczącą struktury członków grup. Przeważali właściciele firm, stanowiący 88,33% (53 osoby) wszystkich respondentów. Pozostałe osoby (7) były natomiast pracownikami firm, delegowanymi na spotkania networkingowe, co może być związane z budowaniem struktur organizacji uwzględniających w swej strategii sieci kontaktów biznesowych.

Ponadto zadano pytania dotyczące wieku respondentów, czasu prowadzenia działalności oraz okresu przynależności do BNI Polska. W tabelach 2–4 zaprezentowano podstawowe informacje o ankietowanych.

Tabela 2 przedstawia rozkład respondentów ze względu na ich płeć oraz wiek.

W tabeli 3 przedstawiono strukturę wieku i czas prowadzenia działalności gospodarczej.

Tabela 2. Struktura uczestników badania – płeć/wiek

Płeć \ Wiek	20–29 lat	30–39 lat	40–49 lat	50+ lat	Razem
Kobieta	2	8	10	2	22
Mężczyzna	7	12	14	5	38

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3. Struktura uczestników badania
– czas prowadzenia działalności/wiek respondentów**

Wiek respondenta	Czas prowadzenia działalności						Razem
	<0;3) lat	<3;6) lat	<6;11) lat	<11;20) lat	20+ lat	Brak danych	
20–29 lat	3	3	3	0	0	0	9
30–39 lat	5	6	9	0	0	0	20
40–49 lat	2	2	3	13	4	0	24
50+ lat	2	1	3	0	1	1	7
Razem	11	12	18	13	5	1	60

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4 charakteryzuje grupę respondentów ze względu na ich okres przynależności do BNI Polska, czasu prowadzenia działalności oraz wieku respondentów.

**Tabela 4. Struktura uczestników badania
– okres przynależności do BNI/czas prowadzenia działalności/wiek respondentów**

Okres przynależności do BNI (lat)	Wiek (lat)	Czas prowadzenia działalności gospodarczej (lat)						Razem
		<0;3)	<3;6)	<6;11)	<11;20)	20+	bd	
<1	20–29	1	1	2	0	0	0	4
	30–39	4	6	3	0	0	0	13
	40–49	0	2	2	9	2	0	15
	50+	1	0	1	0	1	0	3
RAZEM		6	9	8	9	3	0	35
<1;3>	20–29	1	2	1	0	0	0	4
	30–39	1	0	3	0	0	0	4
	40–49	2	0	1	1	1	0	5
	50+	0	1	0	0	0	0	1
RAZEM		4	3	5	1	1	0	14

Okres przynależności do BNI (lat)	Wiek (lat)	Czas prowadzenia działalności gospodarczej (lat)						
		<0;3)	<3;6)	<6;11)	<11;20)	20+	bd	Razem
(3;5>	20–29	1	0	0	0	0	0	1
	30–39	0	0	1	0	0	0	1
	40–49	0	0	0	0	1	0	1
	50+	0	0	1	0	0	0	1
RAZEM		1	0	2	0	1	0	4
(5;8>	20–29	0	0	0	0	0	0	0
	30–39	0	0	2	0	0	0	2
	40–49	0	0	0	3	0	0	3
	50+	0	0	1	0	0	1	2
RAZEM		0	0	3	3	0	1	7
SUMA WSZYSTKIE		11	12	18	13	5	1	60

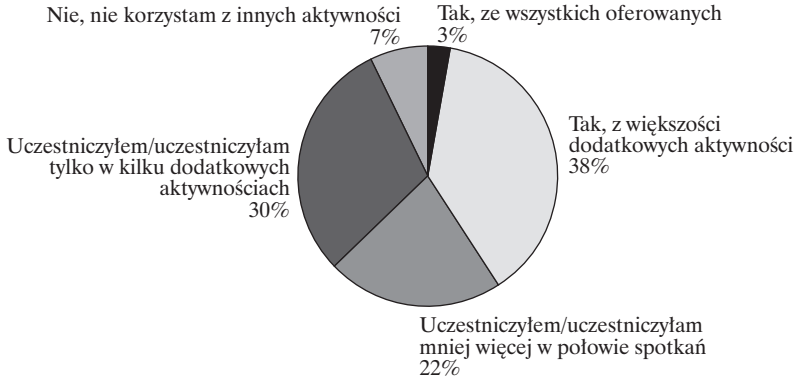
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4 podsumowuje najistotniejsze charakterystyki związane z firmami poddawanymi badaniu. Najliczniejszą grupą z przebadanych są przedsiębiorstwa będące członkami BNI Polska poniżej roku, stanowiące 58,33% wszystkich analizowanych. Najmniej liczną są natomiast te o stażu w przedziale 3 do 5 lat, których jest łącznie 6,66%. Uwzględniając wszystkie współczynniki, najliczniejszą grupę reprezentują przedsiębiorcy, będący członkami grupy networkingowej krócej niż rok, w wieku od 40 do 49 lat, prowadzący działalność gospodarczą od ponad 11 lat, nie dłużej jednak niż 20.

Zaangażowanie w członkostwo

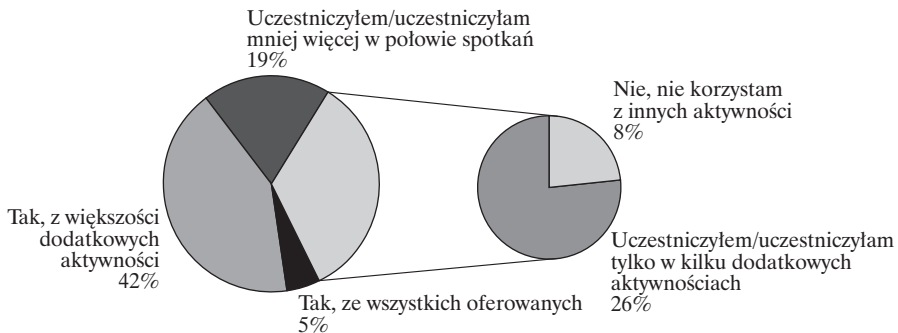
Zgodnie z założeniami networkingu niezwykle istotne są: systematyczność, długofalowość oraz ciągłość prowadzonych działań. W ramach prowadzonych badań respondentom zadano pytania dotyczące ich uczestnictwa w spotkaniach podstawowych oraz dodatkowych organizowanych przez BNI Polska. Spośród 60 przebadanych osób 38 uczestniczyło we wszystkich śniadaniach biznesowych, natomiast 22 deklarowały uczestniczenie w większości spotkań.

Inaczej jednak kształtuje się rozkład odpowiedzi w stosunku do uczestnictwa w aktywnościach dodatkowych. W tym przypadku zaledwie 2 osoby zadeklarowały uczestnictwo we wszystkich wydarzeniach, 23 w większości, natomiast mniej więcej w połowie 13 osób. Pozostali respondenci wskazywali uczestnictwo w kilku dodatkowych aktywnościach (18) lub w żadnym dodatkowych (4).

Rysunek 2. Uczestnictwo w dodatkowych aktywnościach networkingowych

Źródło: opracowanie własne.

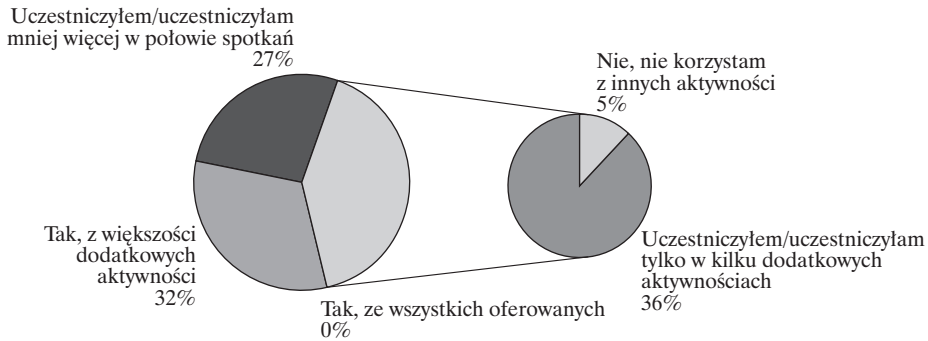
Wśród badanych tylko osoby uczestniczące we wszystkich śniadaniach biznesowych biorą udział także w dodatkowych oferowanych aktywnościach. Grupa w pełni korzystająca z oferty BNI to jednak zaledwie 3,33% wszystkich badanych i 5,26% aktywnych uczestników śniadań biznesowych (korzystających ze wszystkich śniadań). Wśród tych samych, aktywnych przedsiębiorców 42,11% to uczestnicy większości dodatkowych działań networkingowych, natomiast 19% deklarowało wzięcie udziału w mniej więcej połowie wszystkich działań. Pomimo dużego zaangażowania grupy aktywnych, stanowiącej 63% wszystkich respondentów, aż 34% członków korzystało zaledwie z kilku lub w ogóle nie uczestniczyło w dodatkowych aktywnościach.

Rysunek 3. Uczestnicy wszystkich śniadań biznesowych a aktywności dodatkowe

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku grupy mniej aktywnych przedsiębiorców, nieuczestniczących we wszystkich śniadaniach biznesowych, rozkład odpowiedzi wskazywał na jeszcze mniejsze zaangażowanie w działania dodatkowe. Osoby biorące udział we wszystkich, wykraczających poza śniadaniami biznesowymi, aktywnościach nie występują w tej grupie respondentów. Korzystanie z większości dodatkowych spotkań deklaruje niespełna 32% badanych, natomiast w połowie uczestniczy 27,27% ankietowanych. Najliczniejszą grupę stanowią osoby korzystające z kilku dodatkowych aktywności lub wcale w nich nieuczestniczące, stanowiące 41% wszystkich badanych.

Rysunek 4. Uczestnicy większości śniadań biznesowych a aktywności dodatkowe



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki pod kątem zależności między uczestniczeniem w dodatkowych aktywnościach a byciem właścicielem firmy (53 osoby) lub delegowanym pracownikiem (7 osób), można dostrzec określoną zależność. Osoby niebędące przedsiębiorcami, niezależnie od deklarowanego zaangażowania w podstawowe działania networkingowe (śniadania biznesowe), uczestniczą mniej więcej w połowie (28,57%), w kilku (57,14%) dodatkowych aktywnościach lub wcale nie biorą w nich udziału (14,29%).

Wyniki powyższej zaprezentowanej części badania wskazują, że mimo dużego zaangażowania osób w podstawowe działania networkingowe, uczestnictwo we wszystkich bądź w większości śniadań biznesowych nie ma odzwierciedlenia w przypadku aktywności dodatkowych. Wśród wszystkich respondentów 41% deklarowało analogiczny poziom zaangażowania w działania nadprogramowe, 52% angażowało się w mniej więcej połowę lub nieliczne działania. Dodatkowo, dwukrotnie więcej osób nie korzystało z nich wcale względem tych uczestniczących we wszystkich spotkaniach.

Postrzegane korzyści oraz zmiany w organizacji

Uczestnikom badania zadano sześć pytań dotyczących postrzeganych korzyści oraz zmian, jakie zaszły w związku z uczestnictwem w formalnych grupach networkingowych. Pierwsze z nich dotyczyło ogólnego poglądu na temat postrzeganych korzyści dla firmy, wynikających z członkostwa w BNI Polska.

Rysunek 5. Czy członkostwo przynosi korzyści firmie



Źródło: opracowanie własne.

Łącznie 54 ankietowanych (90%) stwierdziło, że członkostwo zdecydowanie lub raczej przynosi ich firmie korzyści. W grupie tej znajdowały się osoby będące zarówno nowymi, jak i długoletnimi członkami BNI Polska. Ponadto odpowiedzi tej udzielili wszyscy delegowani pracownicy różnych firm (7 osób). Co więcej, na potwierdzenie postrzegania uzyskiwanych korzyści nie miał wpływu poziom zaangażowania w aktywności dodatkowe. Odpowiedzi wskazujących na brak pewności co do korzyści wynikających z przynależności do grup (5% wszystkich respondentów) udzielali przedsiębiorcy prowadzący swoje działalności gospodarcze w okresie od 3 do 6 oraz od 11 do 20 lat, będący jednocześnie członkami BNI Polska poniżej roku. Mimo że grupa ta jest nieliczna, ponieważ obejmuje zaledwie 3 osoby, tylko jeden z respondentów nie uczestniczył we wszystkich śniadaniach biznesowych i aktywnościach dodatkowych. Pozostałe dwie osoby angażowały się natomiast w oba rodzaje działań. Jednak mimo braku przekonania co do możliwych korzyści grupa ta wskazywała pozytywne aspekty przynależności do sieci, w tym: regularne szkolenia oraz warsztaty, otrzymywane rekomendacje biznesowe, czy też zwiększenie widoczności firmy na rynku. Podobną pod względem charakterystyk i równie mało liczną grupą byli przedsiębiorcy nie-

potrafiący określić, czy członkostwo przynosi ich firmie korzyści. Osoby te, podobnie jak w przypadku niedostrzegających korzyści, były równie aktywne w stosunku do działań podstawowych, jednak ich zaangażowanie w czynności dodatkowe było zdecydowanie mniejsze. Wskazywały one jednak na pozytywne zmiany związane z członkostwem w grupach networkingowych, takie jak: narzędzia efektywnego budowania sieci kontaktów, poprawa sposobu funkcjonowania firmy oraz warsztaty i szkolenia. W tabeli 5 zaprezentowane są wymieniane korzyści związane z udziałem w spotkaniach networkingowych.

Tabela 5. Korzyści związane z przynależności do grup networkingowych

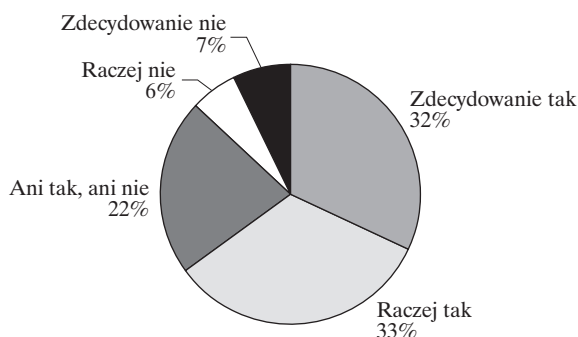
Korzyści	Liczba odpowiedzi	Wartość %
Narzędzia efektywnego budowania sieci kontaktów	11	18,33
Otrzymywanie rekomendacji biznesowych	13	21,67
Poprawa sposobu funkcjonowania firmy	3	5,00
Pozyskiwanie nowych klientów	21	35,00
Regularne szkolenia, warsztaty ze zwiększania sprzedaży przez rekomendacje i polecenia oraz networking	3	5,00
Zwiększenie widoczności firmy	9	15,00
Łączna liczba odpowiedzi	60	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5 wskazują, że uczestnictwo w zorganizowanych, formalnych grupach networkingowych, w tym przypadku BNI Polska, spełnia swoją podstawową funkcję, stanowiąc źródło pozyskiwania nowych kontaktów oraz rekomendacji biznesowych (56,67%).

Kolejne pytania dotyczyły bezpośrednio sprzedaży, postrzeganego potencjalnego wzrostu w związku z członkostwem w zorganizowanej grupie networkingowej oraz szacowanej jej wartości.

Analogicznie do wyżej wskazywanych pytań większa część ankietowanych, łącznie 39 osób (65%), odnosiła wzrost sprzedaży do działań networkingowych, jednak 21,67% respondentów nie było w stanie jednoznacznie określić, czy członkostwo było przyczyną wzrostu sprzedaży. Jednocześnie wzrosła liczba osób nieutożsamiających działań networkingowych ze wzrostem sprzedaży. Tabela 6 przedstawia rozkład odpowiedzi uwzględniający jednocześnie wskazany procent wzrostu sprzedaży postrzegany przez przedsiębiorców.

Rysunek 6. Czy członkostwo w grupie networkingowej przyczyniło się do wzrostu sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wzrost sprzedaży w przedsiębiorstwach

Wzrost sprzedaży	Wartość procentowa wzrostu przychodów						Razem
	0%	≤20%	21–40%	41–60%	61–80%	91–100%	
Zdecydowanie tak	0	4	12	1	1	1	19
Raczej tak	0	8	9	3	0	0	20
Ani tak, ani nie	0	12	1	0	0	0	13
Raczej nie	0	4	0	0	0	0	4
Zdecydowanie nie	4	0	0	0	0	0	4
Razem	4	28	22	4	1	1	60

Źródło: opracowanie własne.

W grupie respondentów potwierdzających wzrost wartości sprzedaży (39 osób) znaleźli się tylko ci przedsiębiorcy i przedstawiciele firm, którzy podobnej odpowiedzi udzielili na pytanie dotyczące korzyści wynikających z członkostwa. Dominujące odpowiedzi dotyczyły wzrostu na poziomie od 21% do 40%, stanowiąc niemal 54% wszystkich odpowiedzi w ramach wskazanej zbiorowości. Na wzrost sprzedaży poniżej 20% wskazało natomiast łącznie niespełna 31% wybranych respondentów. Spośród osób niezdecydowanych 92% wskazywało na wzrost poniżej 20%, jedna natomiast (8%) dostrzega wzrost sprzedaż na poziomie między 21% a 40%. W pozostałej grupie, pomimo dostrzegania korzyści wynikających z przynależności do BNI, za wyjątkiem jednego z respondentów, osoby nie odnotowywały, nie dostrzegały lub nie interpretowały wzrostów sprzedaży jako skutku działania w grupach networkingowych.

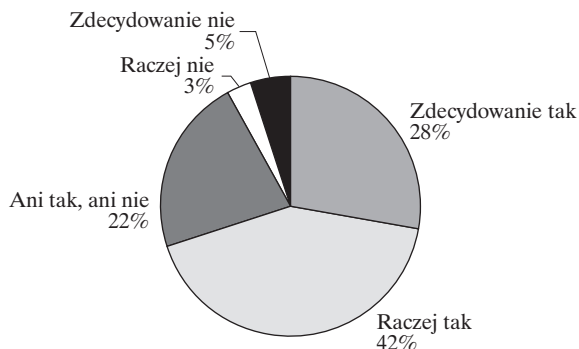
Zgodnie z założeniami długofalowość działań powinna przyczyniać się do wzrostu sprzedaży produktów i usług członków sieci. Porównując zestawienie z tabeli 6 z okresem, w jakim przedsiębiorstwa są zaangażowane w działania networkingowe, nie można jednoznacznie stwierdzić, że występują zależności między okresem przynależności do sieci, a wzrost wartości sprzedaży. Spośród 35 firm będących zaangażowanych w networking w BNI Polska krócej niż rok, zdecydowana większość, 20 przedsiębiorców, dostrzega wzrost sprzedaży na poziomie do 20%. Kolejne 9 odnotowało wzrost sprzedaży w granicach od 21% do 40%. Ponadto, w przypadku dwóch firm, wzrost ten sięgał nawet 60%. W przypadku pozostałych 4 organizacji, nie dostrzeżono żadnych zmian w zakresie wzrostu dotychczasowej sprzedaży. Analiza pozostałych przedsiębiorstw, działających odpowiednio dłużej, nie pozwala na sformułowanie wniosku bezpośrednio łączącego wzrost wartości sprzedaży z okresem przynależności do sieci. Ponadto konieczne byłoby przeanalizowanie organizacji pod kątem ich obszarów działalności oraz dotychczasowych metod pozyskiwania klientów.

Tabela 7. Okres przynależności a procentowy wzrost sprzedaży

Okres przynależności do BNI (lat)	Wartość procentowa wzrostu przychodów						Razem
	0%	≤20%	21–40%	41–60%	61–80%	91–100%	
<1	4	20	9	2	0	0	35
<1;3>	0	6	6	1	0	1	14
(3;5>	0	1	2	1	0	0	4
(5;8>	0	1	5	0	1	0	7
Razem	4	28	22	4	1	1	60

Źródło: opracowanie własne.

Następne z zadanych pytań dotyczyły rozwoju przedsiębiorstwa i zmian, jakie w nich zaszły w związku z przynależnością do grup networkingowych. Rozkład odpowiedzi dotyczących bezpośrednio postrzeganego związku między rozwojem organizacji a wzrostem sprzedaży jest zbliżony. Zmniejszyła się jednak – z 13% do 8% – liczba osób zdecydowanie i raczej niedostrzegających zmian. W grupie tej, poza przedsiębiorcami niedostrzegającymi korzyści związanych z członkostwem, jeden z respondentów dostrzegał wiele innych korzyści związanych z działaniami networkingu, w tym także znaczny wzrost sprzedaży między 61% a 80%.

Rysunek 7. Czy członkostwo w grupie networkingowej przyczyniło się do rozwoju przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu dotyczącym zaistniałych zmian w organizacji respondenci mieli możliwość wybrania do trzech odpowiedzi spośród przedstawionej kafeterii, jednocześnie mogli samodzielnie dodać inną nieuwzględnioną, a ich zdaniem istotną zmianę, jaka nastąpiła w organizacji. Zestawienie w tabeli 8 przedstawia wszystkie zmiany i częstotliwość ich wskazywania.

Tabela 8. Dostrzegane zmiany w organizacji

Dostrzegana zmiana	Częstotliwość wyboru
Bez zmian	3
Budowanie sieci kontaktów	1
Określenie grupy docelowej	1
Zwiększenie sprzedaży	1
Zwiększenie skuteczności spotkań	1
Powiększenie rozmiaru przedsiębiorstwa	17
Pomniejszenie rozmiaru przedsiębiorstwa	1
Zmiana i poprawa struktury wewnętrznej organizacji	19
Zmiany personalne – lepsze dopasowanie pracowników	12
Obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa	7
Obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa	2
Dywersyfikacja działań organizacji	8
Konsolidacja działań organizacji	5

Źródło: opracowanie własne.

Najczęstsze wskazywane zmiany w organizacjach dotyczyły powiększenia przedsiębiorstwa, zmian w jego strukturze oraz zatrudnieniu. Efekt ten może mieć związek zarówno z samymi szkoleniami oferowanymi przez BNI Polska, jak i bezpośrednią wymianą wiedzy i doświadczeń między członkami sieci. Wśród licznych kombinacji odpowiedzi występują zestawienia dotyczące jednoczesnego obniżania kosztów działalności organizacji wraz z jej powiększaniem się oraz równoległą dywersyfikacją działań. Można także odnaleźć odpowiedzi skrajnie odmienne, w których wzrastają koszty funkcjonowania firmy, mimo ograniczania obszarów jej działalności. W tabeli 9 zaprezentowano wszystkie najdłuższe kombinacje odpowiedzi, jakie pojawiły się w badaniu.

Tabela 9. Dostrzegane zmiany, zestawienie kombinacji odpowiedzi

Dostrzegane zmiany
Obniżenie kosztów funkcjonowania firmy, skonsolidowanie działań organizacji
Obniżenie kosztów funkcjonowania firmy, zdywersyfikowanie działań organizacji
Pomniejszenie rozmiaru organizacji, zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, zmiany personalne – lepsze dopasowanie pracowników
Powiększenie rozmiaru przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów funkcjonowania firmy, zdywersyfikowanie działań organizacji
Powiększenie rozmiaru przedsiębiorstwa, zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, zdywersyfikowanie działań organizacji
Powiększenie rozmiaru przedsiębiorstwa, zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, zmiany personalne – lepsze dopasowanie pracowników
Powiększenie rozmiaru przedsiębiorstwa, zmiany personalne – lepsze dopasowanie pracowników, zdywersyfikowanie działań organizacji
Zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, obniżenie kosztów funkcjonowania firmy
Zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, zdywersyfikowanie działań organizacji
Zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, zmiany personalne – lepsze dopasowanie pracowników, zdywersyfikowanie działań organizacji
Zmiana i poprawa struktur wewnętrznych organizacji, zwiększenie skuteczności spotkań
Zwiększenie kosztów funkcjonowania firmy, skonsolidowanie działań organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników przedstawionych badań wskazuje, że przynależność do formalnych grup networkingowych przynosi korzyści przedsiębiorcom w nie zaangażowanym. Pozytywny wpływ członkostwa zauważalny jest zarówno w odniesieniu do sprzedaży, jak i zmian na poziomie samej organizacji.

W związku z charakterystyką przeprowadzonych badań nie jest możliwe wskazanie, w jakim stopniu działania w grupach networkingowych faktycznie wpływają na poziom sprzedaży. Sposób formułowania pytań i udzielane odpowiedzi mają charakter poglądów respondentów. Jednocześnie nie jest możliwe sformułowanie twierdzenia, że istnieje związek między wzrostem sprzedaży a długością czasu przynależności do grup networkingowych, co jest związane zarówno z samym rozkładem odpowiedzi, jak i brakiem dokładnej weryfikacji wskazywanej materii. Przedsiębiorcy i przedstawiciele w znaczącej większości dostrzegają jednak pozytywne zmiany związane z działalnością networkingową, a udzielane odpowiedzi wskazują, że grupy, w których są zaangażowani, realizują ideę networkingu. W związku z powyższym można określić networking jako skuteczne narzędzie rozwoju przedsiębiorstw.

Podsumowanie

W niniejszym artykule zaprezentowano zagadnienie networkingu. Opisana została jego idea, podstawowe zasady funkcjonowania, charakterystyki oraz korzyści związane z przynależnością do sieci kontaktów. W ramach dokonanych analiz sformułowano także definicję networkingu, która określa go jako budowanie sieci trwałych kontaktów biznesowych, poprzez aktywne poszukiwanie nowych znajomości w możliwie najszerszym gronie przedsiębiorstw z różnych branż. Jako najistotniejsze korzyści wynikające z działania w ramach zorganizowanych, zwłaszcza formalnych, grup określono wymianę informacji oraz wiedzy, pozwalającą na sprawny rozwój przedsiębiorstw. Przeprowadzone badanie potwierdziło zasadność przynależności, zwłaszcza mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, do profesjonalnych grup networkingowych. Jego wyniki wskazały i potwierdziły także szereg opisywanych wcześniej oraz innych, nowych korzyści związanych z członkostwem i aktywnym działaniem w ramach sieci. Należy jednak mieć na uwadze charakterystykę badań, które odnosiły się do formułowanych opinii i sądów respondentów. Wskazywane wysokości wzrostów sprzedaży mogły nie mieć związku z działaniami w ramach grup, a jedynie zostać tak zinterpretowane. W celu potwierdzenia faktycznego wpływu networkingu bezpośrednio na sprzedaż niezbędne byłoby przeprowadzenie osobnych badań dotyczących tej właśnie kwestii. Zasadne jest jednak stwierdzenie, że networking przynosi korzyści przedsiębiorstwom i że dalsza jego promocja oraz rozwój może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw i przedsiębiorczości w Polsce.

Bibliografia

- Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms, *Strategic Management Journal*, 33(10), 1215–1228.
- Boe, A. (1994). *Networking success: How to turn business and financial relationships into fun and profit*. Sacramento, CA: Health Communications.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. i Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- De Jong, J.P.J. i Hulsink, W. (2012). Patterns of innovating networking in small firms. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 280–297.
- De Man, A. (2004). *The Networked Economy: Strategy, structure and management*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- De Klerk, S. i Kroon, J. (2008). Business networking relationships for business success. *South African Journal of Business Management*, 39(2), 25–35.
- De Klerk, S. (2010). The importance of networking as a management skill. *South African Journal of Business Management*, 41(1), 37–49.
- Gardawski, J. (2013). *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gargiulo M. i Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183–196.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw*. Warszawa: WAIp.
- Holmen, E., Pedersen, A-C. i Torvant, T. (2005). Building relationships for technological innovation. *Journal of Business Research*, 58(9), 1240–1250.
- Joakim, W. i Mats, W. (2005). Personal Traits of CEOs, Inter-Firm networking and entrepreneurship in their firms: Investigating strategic sme network participants. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), s. 271–284.
- Kłobukowski, P. (2013). Narzędzia i metody wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w regionie. *Studia i Materiały*, 16, 33–42.
- Taylor, J. (2006). *Monster careers: Networking*. New York: Penguin.
- Yeung, R. (2006). *The rules of networking*. London: Cyan Communications.
- BNI Polska (2014). BNI <http://www.bnipolska.pl/> (2.06.2014).

12

DARIUSZ KLAK*
KAZIMIERZ MROZOWICZ**

Zachowania przedsiębiorcze kapitału ludzkiego organizacji (w świetle badań ról zespołowych)

Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu jest ukazanie wpływu zachowań przedsiębiorczych na kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji. Zachowania tego rodzaju, nacechowane m.in. innowacyjnością i kreatywnością, występując u członków zespołów zadaniowych, unaoczniają się w określonych rolach społecznych. W niniejszym artykule wspomnianą zależność przedstawiono w świetle wyników badań zespołów zlokalizowanych w strukturze biurokratycznej, wykorzystując standaryzowane narzędzie badawcze, służące do analizy ról zespołowych R.M. Belbina.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, kapitał ludzki, role zespołowe

Entrepreneurial behavior of human capital of the organization (in light of the research of team roles)

Abstract

The aim of the article is to show the impact of entrepreneurial behavior on the formation of human capital of the organization. Behavior of this kind is characterized, among others, by innovation and creativity; and appearing in the members of the task forces, it plays certain social roles in them. In this article, the mentioned relationship is presented in the light of the research of teams in the bureaucratic structure, using a standardized research tool for the analysis of team roles by R.M. Belbin.

Keywords: entrepreneurship, human capital, team roles

JEL: L26, J24, M12, O15, D23

* Instytut Ekonomii i Zarządzania, PWSTE im. bł. ks. Bronisława Markiewicza, Jarosław, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, e-mail: dariusz.klak@pwste.edu.pl.

** Katedra Zarządzania Kulturą Fizyczną i Turystyką, AWF Katowice, ul. Mikołowska 72A, 40-065 Katowice, e-mail: k.mrozowicz@awf.katowice.pl.

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość ujmowana jest wielorako. Jedni badacze koncentrują się na rynkowych aspektach rozwoju przedsiębiorczości, na formach instytucjonalnych i jej uwarunkowaniach formalno-prawnych. Inni podkreślają jej wymiar personalny i znaczenie społeczne oraz osobowościowe. Wymienione perspektywy teoretyczno-badawcze nie budzą zastrzeżeń, tworząc wspólnie zintegrowany pryzmat przedsiębiorczości, który można ująć jako „proces działań ukierunkowywanych w danych warunkach i przy występującym ryzyku, dotyczących zakładania oraz rozwijania nowego czy doskonalenia prowadzonego przedsięwzięcia (...), podejmowanie inicjatywy w kreowaniu nowych form działalności zaspokajających potrzeby oraz dostarczających zyski, pozwalających na reprodukcję i rozwój przedsiębiorstwa” (Dowgiałło i Nadworny, 2005, s. 6).

Zupełnie świadomie pominięto w zakrojonym tutaj obszarze badawczym wątki: ekonomii, finansów, prawa, wytwórczości, etyki. Odgrywają one bezspornie ważną rolę w obrębie zjawisk i procesów organizacyjnych, ale jednak nie najważniejszą. Ze względu na wąską dziedzinę analizy, a także próbę redukcji liczby zmiennych, postanowiono skupić uwagę na tej grupie osiowych czynników, które warunkują podmiotowo rozumianą przedsiębiorczość działania w grupie – zespole.

Dotychczas prowadzone badania i publikacje prezentujące ich wyniki koncentrowały się na ujęciu przedsiębiorczości jako procesu determinującego konkurencyjność podmiotu gry rynkowej. Zdarzały się jednak także takie opracowania, w których autorzy sugerowali postrzeganie tego zjawiska w szerszym świetle społeczno-gospodarczym. Przedsiębiorczość sama w sobie jest zjawiskiem interdyscyplinarnym, a co więcej – utożsamiana bywa z właściwościami osobowościowymi, którymi cechują się uczestnicy różnych organizacji, a nie tylko właściciele i pracownicy firm. Jako cecha osobowościowa odnosi się do człowieka i do struktur społecznych, w tym do zespołów i ról odgrywanych w ich obrębie.

Prezentowany artykuł, w którym autorzy nadają psychospołeczny kontekst źródłom kreatywnej oraz innowacyjnej aktywności jednostki i organizacji, wpisuje się w socjopsychologiczny nurt nauki o przedsiębiorczości. W szczególności ukazuje on związek między preferowanymi przez członków zespołów zadaniowych rolami zespołowymi, wśród których istnieją takie, które wyraźnie sprzyjają kreacji postaw przedsiębiorczości. Za przykład ich kształtowania się zdecydowano obrać środowisko żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego (WP), z uwagi na brak opracowań podejmujących tę tema-

tykę. Kreatywne rozwiązywanie problemów grupowych oraz sytuacji ćwiczeniowych, symulujących zadania „pola walki” przez pluton WP jest z całą pewnością zagadnieniem, wymagającym u jego członków istnienia postaw przedsiębiorczości.

W badaniach wykorzystano standaryzowane narzędzie badawcze, służące do analizy ról zespołowych Meredith Belbina, umożliwiające zdiagnozowanie preferencji członków danego zespołu w zakresie odgrywanych w nim ról społecznych. Każda z ról posiada w swoim skrypcie pewien aspekt przedsiębiorczości, zaś ich synchronizacja wpływa na progresję efektu organizacyjnego. Wymiar „bycia przedsiębiorczym” w roli członka zespołu, przejawia się w każdej z nich nieco inaczej, obejmując uzupełniające się sfery funkcjonowania zespołu: współzawodnictwo, kreatywność, współpracę, samokontrolę, pomoc, koordynację itd.

Przedsiębiorczość jako cecha osobowościowa

Przedsiębiorczość z punktu widzenia organizacji powinna być ujmowana jako zespół cech działania, które zmierzałoby do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji jej zasobów, a także jako metoda służąca realizacji celów operacyjnych oraz strategicznych.

Buczkowski i Marek postrzegają proces przedsiębiorczości jako „imperatyw maksymalnie twórczego podejścia do zasobów kadrowych i materialnych przedsiębiorstwa, w celu wykorzystania wszelkich szans, jakie przynosi rozwój nauki oraz techniki, a także zmiana warunków zewnętrznych” (Buczkowski i Marek, 2001, s. 29). Cytowani autorzy pomijają fakt, że organizacja jest wielowymiarowym tworem, który współtworzą procesy technologiczne i kierujące nimi zasoby ludzkie (Mrozowicz, 2008). Gruszecki rozszerza to spektrum, stosując znacznie jaśniejszą kategoryzację, która opiera się na oryginalnej koncepcji przedsiębiorstwa, tzw. teorii firmy w okrucinach (Gruszecki, 2002, s. 33–37). Jego zdaniem definicję przedsiębiorstwa można sformułować, posługując się kilkoma interdyscyplinarnymi modelami: socjopsychologicznym, ekonomicznym, finansowym, produkcyjnym, organizacyjnym, prawnym oraz etycznym.

Uzupełnienie rozważań nad zdefiniowaniem przedsiębiorczości stanowią szkoły myślenia o przedsiębiorcy w kategoriach specyficznych dlań cech oraz względnie stabilnych w czasie charakterystyk zachowań (Bławat, 2003). Taka perspektywa jest już podejściem humanistycznym i personalistycznym, gdyż w roli decydenta stawia jednostkę. Implikacja o podmiotowości człowieka w procesach oraz zjawiskach organizacyjnych pociąga za sobą umiejscowie-

nie źródeł przedsiębiorczości w człowieku. Autorom owych koncepcji chodzi o specyficzne cechy i charakterystyczne zachowania członka organizacji, które kwalifikowałyby go do miana przedsiębiorcy. Chodzi im zatem poniekąd o psychologiczny problem jawnych zachowań w pełnionej funkcji społeczno-zawodowej. Dygresja ta jest o tyle istotna, że odgrywanie wszelkich ról społecznych wiąże się nie tylko z oczekiwaniami społecznymi wobec odtwórcy roli (Newcomb, Turner i Converse, 1970), lecz także ze zbiorem osobistych, zindywidualizowanych predyspozycji oraz subiektywnymi możliwościami jednostki do efektywnego ich odtwarzania. Wspomniany aspekt ujmuje mało znana koncepcja roli społecznej Nieciuińskiego, która uwzględnia personalizm jednostki, autonomię oraz jej oryginalność podmiotową (Nieciuiński, 1979; Mrozowicz, 2010a). W przypadku niniejszych rozważań sugestia tego typu uzupełnia perspektywę postrzegania cech osobowych przedsiębiorcy jako podłoża zachowań w roli przedsiębiorcy. Zależnie od zajmowanego stanowiska, pełnionych obowiązków oraz pozycji w hierarchii organizacyjnej, sposób wizualizacji zachowań przedsiębiorczych człowieka bywa zróżnicowany. Istnieją skądinąd uniwersalne wyznaczniki zachowań przedsiębiorczych.

W świetle dotychczasowych rozważań przyjmijmy, że: „przedsiębiorczość to immanentna i kreacyjistyczna część osobowości. To zbiór cech personalnych, które przejawiają się w rozmaitych rolach społecznych oraz zawodowych, charakteryzujące się względnie stabilną wiązką swoistych zachowań uwarunkowanych osobowościowo, społecznie i sytuacyjnie” (Mrozowicz, 2008, s. 356). Oczywiście istnieje związek między predyspozycjami indywidualnymi jednostki do specyficznych typów zachowań a warunkami, jakie towarzyszą ich przebiegowi. Jednostki, grupy społeczne i organizacje, które uchodzą za przedsiębiorcze, odznaczają się jednak aktywną akumulacją kapitału oraz zasobów organizacyjnych, finansów, potencjału intelektualnego oraz pozostałych aktywów, a także kreatywnym tworzeniem warunków dla osiągnięcia celów organizacyjnych.

Kapitał ludzki jako kreator przedsiębiorczości. Pojmowanie przedsiębiorczości

Przyjmując za podstawę rozważań personalny wymiar przedsiębiorczości, możemy stwierdzić, że na przestrzeni lat zachodziły coraz wyraźniejsze zmiany w zakresie podejścia do zasobów ludzkich organizacji postrzeganych przez pryzmat składników aktywów przedsiębiorstwa, a zarazem czynnika konkurencyjności, powodując konieczność traktowania wspomnianych zasobów

jako jedną z głównych, jeśli nie najważniejszą, determinantę rozwoju organizacji. Przeobrażenia uwypukliły w przedsiębiorstwach znaczące przesunięcie akcentu w kierunku szukania sposobów osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie strategii zarządzania zasadzonych na zachowaniach przedsiębiorczych pracowników, uwarunkowanych w znacznej mierze ich kwalifikacjami, umiejętnościami oraz talentami.

Powyższe tendencje znalazły odzwierciedlenie w ramach koncepcji, w której nadrzędną rolę odgrywa kapitał ludzki, postrzegany przez współczesnych badaczy jako dominujący czynnik wpływający na rozwój przedsiębiorczości.

Pojęcie kapitału ludzkiego jak dotąd nie doczekało się ogólnie akceptowanej definicji. Jak stwierdza Król, wieloznaczność wspomnianego terminu jest zapewne wynikiem stosowania odmiennych założeń badawczych osób interesujących się kapitałem ludzkim, jak również transferu literatury zagranicznej do rodzimej (Król, 2006, s. 110 i nast.).

Termin „kapitał ludzki” częstokroć kojarzony jest z wybitnymi ekonomistami, wśród których najczęściej wymieniani są laureaci Nagrody Nobla – Theodore Schulz oraz Gary Becker. Należy wspomnieć, że pierwszy z nich, dokonując charakterystyki kapitału ludzkiego, przede wszystkim kładł nacisk na konieczność inwestowania weni (Fitz-Enz, 2001), podobnie zresztą jak drugi z wymienionych autorów, który oprócz tego, że zdefiniował omawiany termin, zwracał uwagę na wartość ogółu cech kapitału ludzkiego, którymi może dysponować organizacja (Becker, 1990, s. 4 i nast.).

Kapitał ludzki, odzwierciedlający wartości niematerialne posiadane przez człowieka (Kłak, 2014), często utożsamiany jest z „(...) wiedzą – zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników, ich kompetencjami, umiejętnościami, kulturą organizacyjną oraz filozofią” (Kłak i Kłak, 2008, s. 94). Traktując kapitał ludzki jako swoistego rodzaju kompilację właściwości o określonej wartości ucieleśnionych w ludziach, należy zauważyć, że do komponentów analizowanego terminu niektórzy autorzy (np. Roos, Ross, Dragonetti i Edvinson, 1997, s. 35) zaliczają kompetencje członków organizacji, sprawność intelektualną oraz prezentowane motywacje i postawy, sprzyjające w mniejszym lub większym stopniu przedsiębiorczości (por. Mrozowicz, 2010c).

Współcześnie nie budzi zastrzeżeń powszechnie przyjmowany pogląd, iż to właśnie kapitał ludzki odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu wartości każdej organizacji, stając się zarazem kreatorem szeroko pojętej przedsiębiorczości, która z racji swej wieloaspektowości stanowi przedmiot dociekań wielu autorów, prezentujących zróżnicowane poglądy na temat jej istoty.

Analiza omawianego zjawiska niejednokrotnie obejmuje różnorodne aspekty, akcentujące pojmowanie przedsiębiorczości jako postawy, zachowania

wania bądź procesu (zob. Piecuch, 2013, s. 38–43). W kontekście rozpatrywania przedsiębiorczości w perspektywie interdyscyplinarnej zainteresowanie budzić mogą uwarunkowania (ekonomiczne, społeczne, formalnoprawne czy psychologiczne) oraz ich wpływ na zjawisko przedsiębiorczości, czemu m.in. daje wyraz Majkut, poświęcając im w swoim opracowaniu zarówno rozważania teoretyczne, jak i badania empiryczne (Majkut, 2014). Nieco węższy zakres, obejmujący uwarunkowania kulturowe działań przedsiębiorczych, przedstawia Glinka, starając się poprzez badania empiryczne udzielić odpowiedzi na wiele interesujących pytań związanych szczególnie z wpływem kultury na przedsiębiorczość (Glinka, 2008).

Warto również zwrócić uwagę na niezwykle ciekawe studium uwarunkowań relacji urzędnik–przedsiębiorca, skoncentrowane na postrzeganiu urzędników rodzimej administracji państwowej autorstwa Glinka i Hensla (2012b).

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, nie sposób pominąć rozważań Druckera, zwracającego uwagę na przedsiębiorczość jako cechę danej osoby bądź instytucji oraz potrzebę zarządzania kapitałem ludzkim przez rozwijanie kompetencji przedsiębiorczych pracowników w permanentnie zmieniającej się gospodarce przedsiębiorczej (por. Drucker, 1992). Wspomniany autor postrzega przedsiębiorcę jako osobę poszukującą świadomie i aktywnie zmian, reżyserującą oraz kontrolującą ich przebieg, aby na koniec wykorzystać je jako swoją szansę (Drucker, 1994). Drucker, zwracając uwagę na fakt, iż przedsiębiorczości stanowiącej „odrębną właściwość czy to jednostki, czy instytucji” nie należy ograniczać jedynie do sfery instytucji gospodarczych, stwierdza, że przedsiębiorczość „jest raczej sposobem postępowania niż cechą osobowości”, zaś „jej podstawy leżą w koncepcji i teorii, a nie w intuicji” (Drucker, 2004, s. 26–29). Dość ciekawe wydają się obserwacje dotyczące osób potrzebujących „doświadczać pewności”, które w opinii Druckera „mają małe szanse być dobrymi przedsiębiorcami”. Co więcej, wspomniane osoby „nie rokują też dobrze” chociażby „w polityce czy na stanowisku dowodzenia w służbie wojskowej”, bowiem w tego typu zawodach należy „ustawicznie podejmować decyzje”, których „istotą (...) jest niepewność” (Drucker, 2004, s. 29). Warto jednak podkreślić, iż „każdy, kto potrafi stawić czoło podejmowaniu decyzji, może nauczyć się być dobrym przedsiębiorcą i zachowywać się w sposób przedsiębiorczy” (Drucker, 2004).

Na złożoności i wielorakości cech osoby przedsiębiorczej koncentruje uwagę Nickels, zaliczając do nich przede wszystkim dojrzałość w kierowaniu swoją osobą, wiarę we własne siły, orientację na działanie, energię psychiczną i fizyczną do wykonywania powierzonych prac oraz liczenie się z ryzykiem (Nickels, 2000).

Pracownicy określani mianem przedsiębiorczych tworzą oraz prowadzą nowe przedsięwzięcia, mając świadomość istnienia nierozzerwalnego z nimi ryzyka; poszukują równocześnie nieustannych zmian, reagują na nie i wykorzystują je jako okazję do osiągnięcia sukcesu zawodowego (Griffin, 1999; Drucker, 1992).

Zdaniem Sudoła przedsiębiorczość należy rozumieć „jako cechy i postawy lub działania (z dodaniem przymiotnika »przedsiębiorcze«)”, zaś przymiotnik „przedsiębiorczy” w języku potocznym najczęściej odzwierciedla „osobę aktywną i pomysłową, mającą inicjatywę, zaradną, energiczną i odważną, szybko podejmującą decyzje i działania, umiejącą przystosowywać się do zmieniających się okoliczności” (Sudoł, 2008).

Szeroką gamę cech znamionujących przedsiębiorcę wymienia Bieniok, zaliczając do nich silną potrzebę osiągnięć, wytrwałość i determinację, potrzebę autonomii, umiarkowaną skłonność do ryzyka, zaufanie do własnych zdolności kontrolowania zdarzeń, zorientowanie na okazję, umiejętności przyjmowania porażki i wyciągania z niej wniosków, optymizm życiowy, entuzjazm w pracy oraz kreatywność i innowacyjność (Bieniok, 1998).

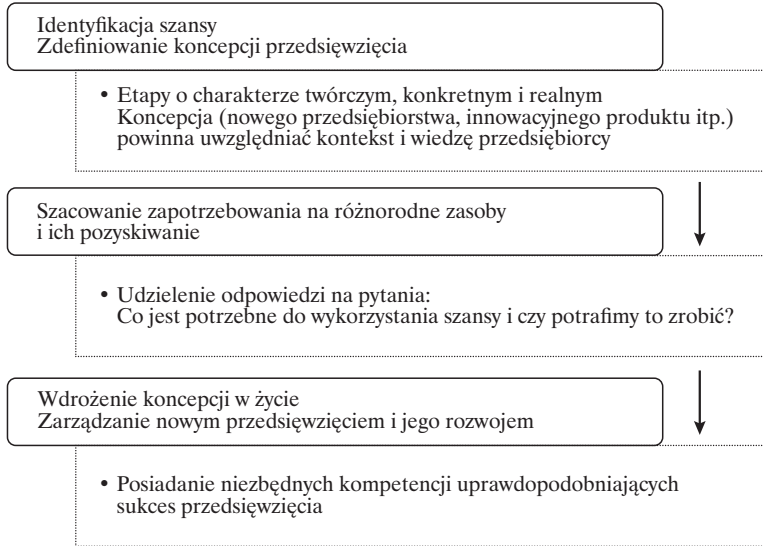
Tradycyjnie z cechami osobowymi przedsiębiorcy wiążą się nazwiska von Misesa, Schumpetera, McClellanda, Timmons, a także Brochousa, którzy zaliczają doń odpowiednio: podejmowanie decyzji, innowacyjność, potrzebę osiągnięć, gotowość podjęcia ryzyka oraz odczucie wewnętrznej kontroli (Mrozowicz, 2010b, s. 15).

Jeżeli chodzi o postawę przedsiębiorczą, obejmować ona może zdolności intelektualne, motywację osiągnięć, umiejętność abstrakcyjnego rozumowania, zdolność skupienia uwagi, podejmowanie decyzji, innowacyjność (Bławat, 2003, s. 40 i nast.). Wspomniane przykładowo cechy w zasadniczy sposób warunkują efektywność zachowań przedsiębiorczych (Piecuch, 2013).

W kontekście konkurencyjności organizacyjnej w płaszczyźnie czasu zwraca się uwagę na niebywałą rolę „akceleracji przedsiębiorczości” oraz wchodzenia „w erę, gdzie przedsiębiorczość jest nie tyle królem, co dyktatorem, a przedsiębiorca oferuje interesariuszom rozwiązania służące realizacji ich zamierzeń” (Bratnicki, 2002, s. 14–15).

Przedsiębiorczość stanowi wielopłaszczyznowy proces, składający się z kilku etapów, przedstawionych na rysunku 1.

Zaprezentowane procesy mogą mieć zastosowanie w realizacji wielorakich poczynań, przyczyniając się do budowy nowej firmy czy wdrażania nowego konceptu, jak też podejmowania szeregu działań, które, co istotne, „nie zawsze muszą być nastawione na zysk czy mieć gospodarczy charakter” (Glinka i Gudkova, 2011, s. 12).

Rysunek 1. Etapy procesu przedsiębiorczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Glinka i Gudkova (2011, s. 12).

Rozważając zjawisko przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę na pojmowanie przedsiębiorcy w polskim systemie prawnym, którego pojęcie sprecyzowano w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej (2004). W rozumieniu wspomnianego aktu prawnego, przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą, jak również wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczości nie należy jednak łączyć jedynie z zakładaniem i prowadzeniem firmy, wszakże, jak zauważają Glinka i Gudkova, działania przedsiębiorcze można podejmować zarówno „w obrębie korporacji czy istniejących już małych firm”, jak i w codziennym funkcjonowaniu „w organizacjach, w których pracujemy lub udzielamy się społecznie, w szkole, na studiach, w rodzinie, w trakcie planowania i spędzania wolnego czasu” (Glinka i Gudkova, 2011, s. 11).

Role zespołowe w świetle teorii Belbina

Nie ulega wątpliwości, że znaczącą rolę w każdej organizacji odgrywa praca zespołowa wraz z nierozłącznymi z nią istotnymi kwestiami dotyczącymi procesu zarządzania zespołem. Wspomniane zagadnienia, związane m.in. z konstruowaniem zespołu, jego liczebnością i skutecznością, szczegółowo opisuje Belbin w publikacji obejmującej analizę dziewięcioletnich eksperymentów, jakie przeprowadził wspomniany autor wraz z grupą swoich współpracowników w Henley Management College we współpracy z Industrial Training Research Unit z Cambridge (Belbin, 2004).

Implikacje badawcze dotyczące zachowania jednostki przez pryzmat grupy współpracowników sprowadzały się do ważnych spostrzeżeń odnośnie do utożsamiania się poszczególnych osób z konkretnymi rolami oraz priorytetowego znaczenia składu zespołu. Belbin doszedł do przekonania co do różnorodności ludzkiego zachowania, przy czym zwrócił uwagę na bardzo interesujący fakt dotyczący ograniczoności liczby „korzystnych zachowań, stanowiących istotny wkład w działanie zespołu”, dodając, iż wspomniane zachowania „można podzielić na kilka powiązanych ze sobą grup”, określając je mianem ról odgrywanych w zespole (Belbin, 2003, s. 36).

Zdobycie wiedzy o osobach biorących w eksperymencie stwarzało możliwość odpowiedniego obsadzenia ról zespołowych, ponieważ prowadzone badania dowiodły ograniczoność w zakresie liczby sposobów efektywnego partycypowania konkretnych ludzi w pracę zespołu. Biorąc powyższe pod uwagę, dokonano klasyfikacji ewentualnego wkładu na swoiste elementy, stosując następującą terminologię: koordynacja pracy zespołu, pobudzanie do działania, generowanie nowych pomysłów, poszukiwanie zasobów, wybór najlepszej możliwości, praktyczna realizacja, dbałość o precyzję i staranne wykończenie, wspieranie innych i ocena ekspercka. Poszczególne działania przypisano do następujących ról zespołowych: koordynator, lokomotywa, kreator, poszukiwacz źródeł, ewaluator, implementer, perfekcjonista, dusza zespołu, specjalista. Powyższy podział umożliwił przypisanie danego członka zespołu (kierując się zdolnościami poszczególnych osób w zakresie ich wkładu w pracę całego zespołu) do konkretnej roli. W trakcie przeprowadzanych analiz dostrzeżono, iż członkowie zespołu, którzy znakomicie odnajdywali się w określonej roli, w innej niekoniecznie się sprawdzali, dlatego nader istotną kwestią stało się odpowiednie dobranie właściwych osób. Zauważono, że „dopełniające się kombinacje okazywały się znacznie efektywniejsze niż połączenia ludzi o podobnych profilach, którzy zwykle zaczynali ze sobą rywalizować” (Belbin, 2010, s. 23).

Należy nadmienić, że wyodrębnione powyżej role na przestrzeni kilkuletniego okresu badawczego nieco ewoluowały, pod względem zarówno nazewnictwa, jak i ilościowym. Obecnie wyróżnia się dziewięć ról odgrywanych w zespole, których charakterystykę wraz ze słabościami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Dziewięć ról odgrywanych w zespole

Charakterystyka ról – wkład w prace zespołu	Słabości	
	Dopuszczalne	Niedopuszczalne
Myśliciel (siewca): twórczy, z wyobraźnią, postępowy. Rozwiązuje trudne problemy.	Nadmiernie zajęty pomysłami, zaniedbuje kwestie praktyczne.	Obstaje przy swoich indywidualnych pomysłach, podczas gdy współpraca z innymi mogłaby poprowadzić do lepszych rezultatów.
Poszukiwacz źródeł (człowiek kontaktów): ekstrawertywny, entuzjastyczny, komunikatywny. Bada możliwości, nawiązuje kontakty.	Traci entuzjazm w chwili, gdy mija pierwsze podeksycytowanie.	Zawodzi klientów, zapominając o dotrzymany umów.
Koordinator (naturalny lider): dojrzały, pewny siebie, dobry przewodniczący. Określa cele, zachęca do podejmowania decyzji, trafnie przydziela zadania.	Skłonny do lenistwa, jeśli znajdzie się ktoś inny, gotów go zastąpić.	Uważa, że jemu należą się pochwały za wysiłek całego zespołu.
Lokomotywa (człowiek akcji): stawia przed zespołem wyzwania, dynamiczny, potrzebuje presji. Jest odważny i zdeterminowany w pokonywaniu przeszkód.	Skłania się ku frustracji i irytacji.	Nie umie ratować sytuacji dobrym humorem ani przeprosinami.
Krytyk wartościujący (sędzia): rzeczowy, wnikliwy, ma talent strategiczny. Dostrzega różnorodne opcje. Zdolny do obiektywnej oceny.	Przejawia logicznie uzasadniony sceptycyzm.	Popada w cynizm bez logicznego uzasadnienia.
Dusza zespołu (człowiek grupy): współpracujący, łagodny, uważny i dyplomatyczny. Słucha, buduje, zapobiega tarciom, wprowadza spokój.	Jest zdecydowany w sprawach zasadniczych.	Unika sytuacji, które mogłyby wiązać się z wywieraniem presji.
Realizator (praktyczny organizator): zdyscyplinowany, godny zaufania, konserwatywny i wydajny. Przekształca pomysły w działania.	Obstaje przy tym, co tradycyjne i udowodnione.	Utrudnia zmiany.

Charakterystyka ról – wkład w prace zespołu	Słabości	
	Dopuszczalne	Niedopuszczalne
Skrupulatny wykonawca (perfekcjonista): pracowity, sumienny, niespokojny. Szuka błędów i zaniedbań. Punktualny.	Skłania się ku perfekcjonizmowi.	Objawia skłonność do obsesyjnych zachowań.
Specjalista: samodzielny, z inicjatywą. Potrafi wyznaczyć sobie jeden nadrzędny cel, skłonny do poświęceń. Ma rzadko spotykaną wiedzę i umiejętności.	Zdobywa wiedzę dla niej samej.	Ignoruje czynniki spoza własnego obszaru specjalizacji.

Źródło: Belbin (2003, s. 38 i 77).

Stając przed wyzwaniem skutecznego wykorzystania kapitału ludzkiego, należy mieć na względzie indywidualne predyspozycje do sprawowania konkretnej roli, stanowiącej ważny element we współdziałaniu członków zespołu.

W omawianej teorii niezmiernie istotne z punktu widzenia zachowań ludzkich są pojęcia roli odgrywanej w zespole oraz ról zespołowych, które choć na pozór wydają się jednorodne, w warstwie interpretacyjnej postrzegane są odmiennie. Pierwszy z terminów „opisuje określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy” (Belbin, 2003, s. 41), zaś role zespołowe to „wzorce zachowań wobec innych członków zespołu, które ułatwiają jego rozwój”; „(...) właściwy dla danej osoby rodzaj wkładu w relacje interpersonalne w środowisku pracy (...)” będący „(...) częścią wkładu tej osoby w pracę zespołu”; „(...) taki rodzaj wkładu w relacje interpersonalne, jakiego możemy oczekiwać od jednostek, które funkcjonują zgodnie ze swoimi predyspozycjami”; „skłonność do określonych zachowań, wkładu i relacji z innymi” (Belbin, 2010, s. 15, 38, 40, 126).

Należy podkreślić, że role, w odniesieniu do zespołów, nie są identyczne z wyznaczonymi pracownikowi funkcjami (rolami funkcyjnymi), utożsamianymi z „(...) umiejętnościami technicznymi i wiedzą operacyjną, którą musi posiadać osoba znajdująca się na danym stanowisku” (Belbin, 2003, s. 41), bądź innymi słowami odwołującymi się do „formalno-technicznych wymagań związanych z pracą oraz zakresu doświadczenia i wiedzy, jakich one wymagają” (Belbin, 2010, s. 15). Cytowany autor zauważa, iż „większość ludzi w chwili rozpoczynania pracy na nowym stanowisku skupia się na wymaganiach formalnych i dopiero później dowiaduje się, jak ważne są role zespołowe” (Belbin, 2010, s. 15).

Przedstawiona w ogólnym zarysie teoria ról zespołowych może okazać się nieocenioną pomocą w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zwłaszcza w rozwiązywaniu rozmaitych konfliktów, o czym zapewnia na łamach jednej z książek sam twórca omawianej teorii (Belbin, 2003, s. 9). Koncepcja akcentująca doniosłość ról zespołowych obecnie uchodzi za pewnego rodzaju filozofię, której „praktyczny użytek polega na ułatwieniu ludziom wspólnej, efektywnej pracy” (Belbin, 2010, s. 26).

Inspiracja i uzasadnienie badań

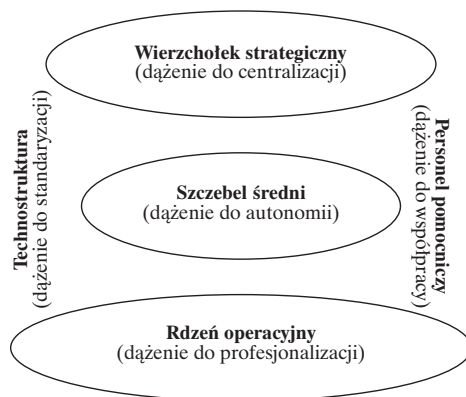
Niewątpliwie niezmiernie ważny element każdej organizacji stanowi struktura organizacyjna, która bywa postrzegana i określana jako „układ zależności funkcjonalnych i hierarchicznych zachodzących między stanowiskami, komórkami i jednostkami organizacyjnymi wyższego stopnia” (Walas-Trębacz, Tyrańska i Stabryła, 2009, s. 18). Kształt struktury organizacyjnej determinowany jest realizowaniem określonych funkcji.

Wśród wielu rodzajów struktur organizacyjnych istotne miejsce zajmuje biurokracja maszynowa (mechaniczna), będąca (obok struktury prostej, biurokracji profesjonalnej, struktury dywizjonalnej i adhokracji) jednym z typów idealnych struktur organizacyjnych, scharakteryzowanych przez Mintzberga (Mintzberg, 1983), w znacznym stopniu nawiązująca swoim charakterem do idealnego typu biurokracji autorstwa Maxa Webera.

W strukturze biurokracji maszynowej za sprawą wzmoczonej standaryzacji pracy, ponadprzeciętną rolę odgrywa element organizacji wpływający na precyzowanie zasad oraz harmonogramów, zwany technostrukturą (zob. rysunek 2). Przerost czynności kontrolnych może wzmacniać entropię systemu, wyrażaną inercją kapitału ludzkiego.

W ramach biurokracji maszynowej wykonywane zadania, prócz zestandaryzowania oraz rutynizacji, nacechowane są daleko idącymi podziałami pracy, specjalizacją i formalizacją. Istotne znaczenie przypisywane jest wręcz „obsesyjnej kontroli” (Jemielniak i Latusek, 2005, s. 95), sprzyjającej sprawnemu funkcjonowaniu organizacji. Kadra kierownicza wierzchołka strategicznego, sprawująca władzę, występując w roli tzw. mechaników odpowiedzialnych za niezawodność maszyny, spełnia niewralgiczną funkcję w określaniu strategii, „która jest procesem przebiegającym w zasadzie w jednym kierunku – z góry na dół” (Glinka i Hensel, 2012a, s. 275). Uświadczona legalizacją nieomylności kierownictwa marginalizuje kompetencje pionu operacyjnego. Transfer informacji w sprzężeniu zwrotnym jest utrudniony.

Rysunek 2. Typy idealnych struktur organizacyjnych



Źródło: opracowane własne na podstawie Mintzberg (1983, s. 154).

Uelastycznianie struktur organizacyjnych utożsamiane jest w praktyce zarządzania, a także w literaturze nauk o organizacji i zarządzaniu z nowoczesnością oraz postępem.

Systemy biurokratyczne zazwyczaj ukazywane są jako synonim bezkrytycznej pasywności i legalizacji inercji, które w dosadny i wyrazisty sposób ukazują nie tylko teoretycy i naukowcy (np. Morgan), ale też literaci (np. Orwell, Kafka) i praktycy. Teza taka, choć nie pozbawiona racji, nie jest precyzyjna. Próba uogólnienia oraz uniwersalizacji takiej hipotezy może prowadzić do błędnego formułowania paradygmatu. Wydaje się, że bynajmniej nie każda forma biurokratyczna, podmiot lub jednostka organizacyjna o wysokim stopniu sformalizowania funkcji i procesów podstawowych w obrębie jakiegoś określonego systemu organizacyjnego, w równej mierze powinny uelastyczniać swoje struktury poprzez redukcję: centralizacji, hierarchizacji, formalizacji oraz specjalizacji. Problemem staje się optymalne modelowanie tych podstawowych procesów strukturalnych, lecz nie istnieją skale, normy oraz parametry, umożliwiające wykoncypowanie wzorów matematycznych, reguł i zasad optymalnego ich natężenia i zastosowania. Nawet identyfikacja i deskrypcja typu kultury organizacyjnej nie stwarzają takich warunków, skądinąd niosą ze sobą możliwość diagnozowania procesów interpersonalnych w ramach kapitału ludzkiego organizacji. Rolę fundamentalną w tym względzie odgrywa człowiek o specyficznie ukształtowanej osobowości.

Przedsiębiorczość w rozumieniu teorii przedsiębiorstwa, w nauce o zarządzaniu, czy też jako swoista cecha psychiczna ma wyłącznie pozytywne konotacje. W przeciwieństwie do biurokracji ma ona efektywnie reagować na

zmiennosc zjawisk w swoim otoczeniu i na zachowania funkcjonujacych w nim podmiotow organizacyjnych. Struktura rynkowa oraz adhocracja w rozumieniu teorii organizacji z natury rzeczy to systemy latwo adaptowalne, ktore dzieki stosunkowo niskiemu poziomowi ksztaltowania sie procesow strukturalnych dosc dobrze dostosowuja sie do potrzeb srodowiska zewnetrznego.

Powstac moga nastepujace pytania: „Dlaczego niektore organizacje sa malo kreatywne i innowacyjne?“, „Dlaczego ich uczestnicy wykazuja sie inercja, pasywnoscia i wyuczona nieudolnoscia, przypisywanymi zazwyczaj wyklacznie biurokratom?“.

Przedsiobiorczosc jest poniekad bardziej cechą mentalną czy psychiczną niz elementem, który przypisany jest niemalze obligatoryjnie określonym formom organizacyjno-prawnym, ktore speiniaja dane warunki formalne, czy tez osobom pelniacym określone funkcje komercyjne oraz zawodowe.

Paradoksalnie, w organizacjach rynkowych na róznych szczeblach zarzadzania, od pozycji kierowniczych po stanowiska wykonawcze, spotyka sie jednostki i grupy, ktorych dzialania nie speiniaja kryteriow klasyfikacyjnych terminu „przedsiobiorczosc“, jaki na lamach tego artykulu nadali mu autorzy. Zdarza sie, ze struktury zburokratyzowane maja kapitał ludzki o wysokim poziomie „przedsiobiorczosci“. Czyli „przedsiobiorczosc“ jest – mówiac kolo kwialnie – przymiotem powszechnym i egalitarnym, który nie nalezy do elit prowadzacych dzialalnosc gospodarcza. Ale czy psychospolecznie postrzegana „przedsiobiorczosc“ cechuje rowniez organizacje biurokratyczne?

Powyzsze spostrzezenia doprowadzily autorow niniejszego artykulu do pewnej refleksji. **Kreatywnosc i innowacyjnosc kapitału ludzkiego, oparte na wysokim zaangażowaniu, lojalnosc i wspólnosc, wyrazane w zachowaniach organizacyjnych zespolow pracowniczych, sa glównymi skladnikami dzialan o charakterze przedsiobiorczym.**

Przedsiobiorczosc rozumiana jako cecha psychospoleczna wyrazą sie w preferowaniu przez jednostke specyficznych rol zespolowych, w ktorych zakodowane sa określone cele, tresci i zadania, zasady i normy ich wykonania oraz charakterystyczne style zachowan organizacyjnych. Jak tego typu zachowania ksztaltuja sie w strukturach biurokratycznych?

Wydaje sie, ze istnieja metodologiczne i teoretyczne mozliwosci do zewryfikowania takich oto hipotez:

- I. W niektorych systemach organizacyjnych, chociazby w biurokracji maszynowej (ktorej przykladem jest Wojsko Polskie), czlonkowie zlokalizowanych w nich struktur zespolowych (np. plutonow, kompanii) preferuja role zespolowe, ukierunkowane na standaryzacje, specjalizacje, automatyzacje, zdyscyplinowanie oraz hierarchiczne podporzadkowanie.

II. W zhierarchizowanej strukturze biurokratycznej, o wysokim stopniu formalizacji, której przykładem jest Wojsko Polskie, nasilenie preferencji ról zespołowych o charakterze przedsiębiorczym daje się odnotować na stosunkowo niskim poziomie.

Uwarunkowania formalizacji ról społecznych w Wojsku Polskim

Podstawy powinności żołnierskich określa Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (1997) roku oraz ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (2003).

Działalność sił zbrojnych opiera się także na Kodeksie Honorowym Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego (2008). Kodeks Honorowy ma celu przede wszystkim wspieranie i umacnianie poczucia więzi zawodowej żołnierzy. Celem Kodeksu jest konsolidacja środowiska wojskowego wokół nadrzędnych wartości oraz nobilitacja wojska. Kodeks traktuje sferę służby jako powołanie.

Kodeks Honorowy nie powiela postępowań dyscyplinarnych, a tym bardziej karnych. Nie dotyczy on instytucji prawa publicznego oraz materii uregulowanej przepisami prawa. Jego przedmiotem jest sfera etyczna. Kodeks adresowany jest do żołnierzy wszystkich korpusów zawodowych. Stąd jego krótka forma – skierowana tak do szeregowych zawodowych, jak oficerów starszych, która pozwoliła zawrzeć takie wartości ponadczasowe jak: honor, godność, patriotyzm, dochowanie wierności przysiędze wojskowej i ślubowaniu oficerskiemu. W Kodeksie znajduje się niejako dekalog głównych wartości żołnierza honorowego, czyli naczelnne wartości przynależne żołnierzowi.

Rozbudowana struktura organizacyjna wojska, w której skład wchodzi: związki taktyczne (korpus (okręg wojskowy)); dywizja (flotylla okrętów); brygada (brygada okrętów); oddziały pułk (dywizjon okrętów II rangi, okręt I rangi, grupa okrętów II rangi); samodzielny batalion (samodzielny dywizjon, samodzielna eskadra, dywizjon okrętów III i IV rangi, okręt II rangi, baza); pododdziały (batalion (dywizjon, grupa okrętów III i IV rangi)); kompania (bateria, szwadron, eskadra, okręt III rangi); pluton (klucz, okręt IV rangi); drużyna (działon, obsługa, załoga, samolot, śmigłowiec), opiera się na wysoce skomplikowanej konfiguracji uprawnień decyzyjnych. Zdywizjonalizowana struktura organizacyjna bazuje na rozbudowanej linii średniej, która skonstruowana jest na wielostopniowych szczeblach zarządzania. Ogromny system wymaga usprawniania procesów, w tym oczywiście zarządzania kapitałem ludzkim.

Metodyka badań własnych

Przedstawiany proces badawczy i uzyskane wyniki badań mają charakter propedeutyczny. Badania pilotażowe umożliwią bardziej precyzyjne sformułowanie problemów badawczych, dokładniejsze zaplanowanie badań właściwych, dobór metod i narzędzi, ukształtowanie grupy badanej i kontrolnej, dobór i pobór prób badawczych. Obecnie dąży się do wstępnej oceny podjętych problemów badawczych i postawionych hipotez.

W celu zweryfikowania postawionych hipotez zdecydowano się poddać badaniom populację żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego (WP). Na początku 2014 r. pobrano próbę z kompanii w województwie podkarpackim, w której skład weszły trzy plutony, tworzące próbki badawcze: p1 (n=17), p2 (n=11) i p3 (n=10). Utworzyły one grupę badaną (GB) o łącznej liczebności n=38. Wielkość próby nie jest na tyle reprezentatywna, aby wnioskować o realnym kształtowaniu się analizowanych zmiennych w populacji ogólnej, ale wystarczająca dla etapu badań pilotażowych, weryfikującego przyjęte hipotezy. Dostępność hermetycznego środowiska wojskowości dla badań jest ograniczona, wykorzystano więc przychylność jednego z członków badanej społeczności, który zachował anonimowość spowodowaną rygiem tajemnicy służbowej.

Respondentów poddano badaniom ankietowym przy zastosowaniu narzędzia pod nazwą *Kwestionariusz Ról Zespołowych (A Self Perception Inventory)* R.M. Belbina w polskim opracowaniu autoryzowanego przekładu B. Kozusznik (Kozusznik, 1994) oraz badań walidacyjnych Witkowskiego i Ilskiego (Witkowski i Ilski, 2000). Kwestionariusz ankiety składa się z siedmiu części, które zawierają osiem skal, do pomiaru adekwatnych ośmiu typów ról zespołowych. Test składa się z pytań typu zamkniętego, wielokrotnego wyboru, którym przypisuje się wartość w skali od 0 do 10.

Wyniki analizy porównano z wartościami standardowymi, znajdującymi się w tabeli normalizacyjnej dołączonej do narzędzia. Operacjonalizację danych ograniczono do statystyki opisowej, którą uznano za wystarczającą do weryfikacji postawionych hipotez.

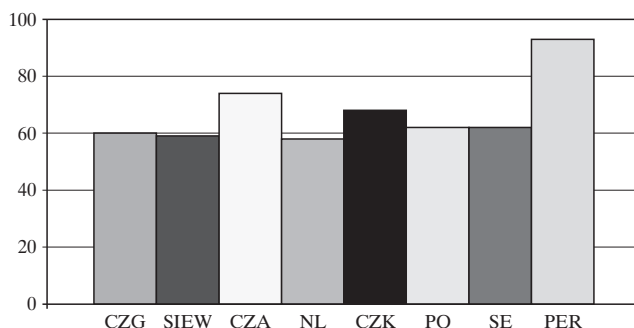
W tabeli zastosowano skróty nazw ról zespołowych w przywoływanej koncepcji Belbina: SIEW – *siewca, myśliciel*; CZK – *człowiek kontaktów, poszukiwacz źródeł*; NL – *naturalny lider, koordynator*; CZA – *człowiek akcji, lokomotywa*; SEĲ – *sędzia, krytyk wartościujący*; CZG – *człowiek grupy, dusza zespołu*; PO – *praktyczny organizator, realizator* oraz PER – *perfekcjonista, skrupulatny wykonawca*. Jak wspomniano, koncepcja Belbina ewoluowała

nie tylko pod względem terminologicznym, bowiem oprócz nazw, zmianie uległa sama struktura teorii, w której jej autor dokonał poszerzenia typów ról zespołowych o rolę tzw. specjalisty. Badania nie ujmują tej roli, ponieważ narzędzie diagnostyczne, które zastosowali autorzy powstało w okresie, w którym teoria ról Belbina zawierała osiem typów, a nie, jak obecnie, dziewięć. Charakterystyka dodanej roli wywołuje wrażenie kompilacji roli perfekcjonisty z praktycznym organizatorem i sędzią (zob. tabela 1). Zdaniem autorów nie wnosi do teorii niczego, co w sposób nadzwyczajny wykluczałoby możliwość jej stosowania w nauce w wersji pierwotnej.

Wyniki badań

W rezultacie przeprowadzonych badań stwierdzono, że w grupie badanej (GB) preferencja ról zespołowych w malejącym porządku rangowym kształtuje się następująco: I – PER, II – CZA, III – CZK, IV – CZG, V – PO i SĘ (VI), VII – SIEW oraz VIII – NL. Ze względu na małą liczebność próby większość wyników miała zbliżoną wartość, stąd dla uporządkowania zdecydowano nie zaokrąślać rezultatów. W porównaniu z populacją ogólną wyniki GB kształtują się w większości przypadków na poziomie średnim; jedynie w odniesieniu do SIEW i PO osiągają nasilenie odbiegające od wyników standardowych. Można sądzić, że w skali grupy badanej (w przymacie kompanii, z której rekrutowali się członkowie plutonów) dominują role aktywnościowe, związane z położeniem nacisku na działanie, ale także na konformizm i automatyzację wykonywania zadań pracy (rysunek 3).

Rysunek 3. Histogram rozkładu preferencji ról zespołowych w grupie badanej



* Na osi y znajdują się przedziały wartości procentowych

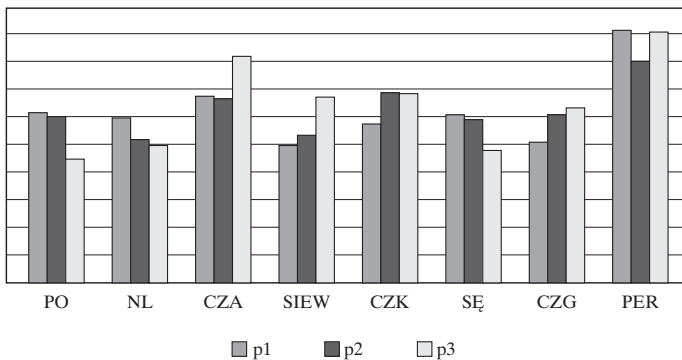
Źródło: badania własne autorów.

Zaobserwowane zjawiska pozwalają sądzić, że zhierarchizowane systemy biurokratyczne mają w swoich strukturach jednostki organizacyjne (zespoły, w tym przypadku plutony), które poprzez zindywidualizowane i interpersonalne działania swych członków waloryzują procesy organizacyjne. Poziom tego mechanizmu kształtuje się jednak na dość niskim poziomie.

W grupie badanej rola siewcy (SIEW), która najbardziej oddaje istotę zachowań przedsiębiorczych, plasuje się na przedostatnim miejscu (zob. rysunek 3).

Rysunek 4 ukazuje rozkład badanej zmiennej – preferencji ról zespołowych – w ujęciu trzech próbek, z którego w drodze wizualizacji wyników, można wywieść wnioski na temat względnej jednolitości opinii respondentów. Nie badano istotności zauważonych różnic, zarówno w zakresie średnich, jak i wariacji kształtowania się zmiennej. Nie można zatem ocenić, na ile dostrzeżone kontrasty mają charakter istotności statystycznej. Na podstawie posiadanych danych i ich operacjonalizacji autorzy zdecydowali się uznać odnotowane różnice jako nieistotne dla weryfikacji postawionych hipotez i ogółu przeprowadzonych badań.

Rysunek 4. Zestawienie rozkładu preferencji ról zespołowych próbek: p1, p2 i p3



Źródło: badania własne autorów.

Z rysunku 4 wynika, że w przekroju GB dominują zachowania odpowiadające rolom, które odpowiadają niejako charakterystyce zadań w wojsku. Wysoka aktywność, odwaga oraz precyzja i sumienność to cechy zachowań sprzyjających realizacji misji i zadań wojskowych.

W tabeli 2 przedstawiono pomiar w zakresie ról zespołowych preferowanych przez respondentów, uwzględniając wyniki surowe, średnie i standaryzowane.

Tabela 2. Rozkład preferencji ról zespołowych w grupie badanej GB n=38

Typ roli	PO	NL	CZA	SIEW	CZK	SE	CZG	PER
Wyniki surowe	303	293	378	294	339	303	304	469
Wyniki średnie	7,97	7,71	9,95	7,74	8,92	7,97	8,0	12,34
Wyniki standaryzowane	niskie	średnie	średnie	wysokie	średnie	średnie	średnie	średnie
Wyniki w %	11,70	11,31	14,59	11,35	13,09	11,70	11,74	18,11

Źródło: badania własne autorów.

W pełnieniu różnych zadań w zespole konieczne są różne typy ról zespołowych, aby zespół mógł sprawnie funkcjonować, dopełniać się i tworzyć synergiczną całość. Zespół stworzony z najbardziej błyskotliwych i utalentowanych jednostek to jedna z mniej efektywnie działających grup. Z kolei zespół, w którym funkcjonują reprezentanci wszystkich ról ma wyraźną tendencję do osiągnięcia sukcesu.

Weryfikacja hipotez i wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, że hipoteza I, zakładająca, że „w niektórych systemach organizacyjnych, przykładowo w biurokracji maszynowej (której przykładem jest Wojsko Polskie), są preferowane przez członków zlokalizowanych w nich struktur zespołowych (np. plutonów, kompanii) role zespołowe, ukierunkowane na standaryzację, specjalizację, automatyzację, zdyscyplinowanie oraz hierarchiczne podporządkowanie”, należy uznać za potwierdzoną. Podobnie rzecz ma się w przypadku hipotezy II, w świetle której „w zhierarchizowanej strukturze biurokratycznej, o wysokim stopniu formalizacji, której przykładem jest Wojsko Polskie, nasilenie preferencji ról zespołowych o charakterze przedsiębiorczym daje się odnotować na stosunkowo niskim poziomie”.

Na podstawie analizy preferencji ról zespołowych przez członków zespołów zadaniowych biurokracji maszynowej można sądzić, że:

- duże systemy biurokratyczne uelastyczniają swoje funkcje w zachowaniach ludzi, którzy działają w małych jednostkach organizacyjnych, np. drużynach, plutonach, batalionach;
- źródłem procesu progresji adaptowalności podsystemów, np. zarządzania kapitałem ludzkim, są procesy oddolne uruchamiane przez człowieka i wytwarzane przezeń struktury społeczne (np. zespoły, grupy nieformalne);

- przedsiębiorczość podsystemów organizacyjnych (np. plutonów w wojsku) wyraża się w postawach kreatywności, pomysłowości i innowacyjności, kształtując się na relatywnie niskim poziomie;
- w biurokracji maszynowej (np. w WP) efektywność pracy zespołowej uzależniona jest od kształtowania się specjalizacji i standaryzacji zachowań w rolach.

Zaobserwowane prawidłowości, które ze względu na pilotażowy charakter badań trudno określić jako miarodajne, mogą stać się przyczynkiem do analizy zakrojonej na większą skalę. Wnioski z tego typu badań mogłyby stanowić ważny wkład w rozwój paradygmatów teorii organizacji i zarządzania.

Bibliografia

- Becker, G.S. (1990). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: The University of Chicago.
- Belbin, M. (2010). *Nie tylko zespół*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Belbin, R.M. (2003). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Belbin, R.M. (2004). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Burlington: Elsevier-Butterworth-Heinemann.
- Bieniok, H. (red.) (1998). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bławat, F. (2003). *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i prowadzenia małych firm*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
- Bratnicki, M. (2002). *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Buczkowski, T. i Marek, S. (2001). *Teoretyczne i praktyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*. W: S. Marek (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*. Szczecin: Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Dowgiałło, Z. i Nadworny, W. (2005). *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Szczecin: Wydawnictwo Znicz.
- Drucker, P. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P. (1994). *Menedżer skuteczny*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Drucker, P. (2004). *Natchnienie i fart czyli innowacje i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Glinka, B. i Hensel, P. (2012a). *Struktury i projektowanie organizacji*. W: B. Glinka i M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Glinka, B. i Hensel P. (2012b). *Urzednicy i przedsiębiorcy*. Warszawa: Poltext.
- Griffin, R.W. (1999). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jemielniak, D. i Latusek, D. (2005). *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Kłak, B. i Kłak, D. (2008). Kapitał intelektualny w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. W: S. Galata (red.), *Uwarunkowania strategii zarządzania nowoczesnymi organizacjami*, Jarosław: Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Jarosławiu.
- Kłak, D. (2014): Organizational dimension of management of human capital selection process. W: *Pragmata tes Oikonomias – VIII*. Częstochowa: Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 Nr 78 poz. 483).
- Kożusznik, B. (1994). *Psychologia w pracy menedżera*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Król, H. (2006). Kapitał ludzki organizacji. W: H. Król i A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Majkut, R. (2014). *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*. Warszawa: CeDeWu.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure In five*. New York: Prentice Hall.
- Mrozowicz, K. (2008). Osobowościowa geneza i determinacja kształtowania się zachowań przedsiębiorczych. W: E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Lublin: Zakład Poligrafii UMCS w Lublinie.
- Mrozowicz, K. (2010a). Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR). *Przegląd Organizacji*, 5, 27–31.
- Mrozowicz, K. (2010b). Cechy zachowań przedsiębiorczych w świetle psychologicznych badań osobowości, *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”*, 14(1), 13–23. Kielce: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Kielcach.
- Mrozowicz, K. (2010c). Teoria Względności Akomodacyjnej. Rola struktury i mechanizmu kompetencji w adaptacji jednostki do organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 5(143), 89–105.
- Newcomb, T., Turner, R. i Converse, P. (1970). *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Nickels, W.G. (2000). *Zrozumieć biznes*. Warszawa: Dom Wydawniczy „Rytm”.
- Nieciński, S. (1979). Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy. *Nowa Szkoła*, 11, 23–32.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sudoł, S. (2008). Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące. *Problemy Zarządzania*, 2(20), 9–26.
- Uchwała Zgromadzenia Mężów Zaufania Sił Zbrojnych RP z 17 października 2006 r. – Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego (Dziennik Urzędowy Ministra Obrony Narodowej z 2008 r., Nr 5, poz. 55).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2013, poz. 672 – tekst jednolity).

- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. 2003 Nr 179 poz. 1750 ze zmianami).
- Walas-Trębacz, J., Tyrańska, M. i Stabryła, A. (2009). Koncepcja sformalizowanej struktury organizacyjnej. W: A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Witkowski, S.A. i Ilski, S. (2000). Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perception Inventory R. M. Belbina. *Przegląd Psychologiczny*, 43(1), 47–64.

GRAŻYNA PAULINA WÓJCIK*

Przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw

Streszczenie

W artykule poddano analizie wpływ przedsiębiorczości, kreatywności i zdolności do uczenia się na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej. Stwierdzono, że kreatywność, przedsiębiorczość i zdolność do uczenia się są kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw, aby móc dotrzymać kroku zmianom, które dokonują się w zawrotnym tempie. Funkcjonowanie w warunkach niepewności mobilizuje przedsiębiorstwa do spektakularnej kreatywności, która przejawia się poprzez zdolności do rozwiązywania niekonwencjonalnych problemów organizacyjnych, projakościowe myślenie, zachęcanie innych do działania projakościowego, weryfikacji i zmiany postaw oraz wskazywania nowego użycia znanych i wykorzystywanych dotychczas metod i narzędzi twórczego rozwiązywania problemów. Przedsiębiorczość oznacza gotowość i zdolność do podejmowania oraz twórczego i nowatorskiego sposobu rozwiązywania problemów, umiejętności wykorzystania pojawiających się szans oraz elastycznego przystosowania do zmieniających się warunków otoczenia.

Celem pracy jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy o przedsiębiorczości i kreatywności decydują kompetencje oraz zdolność do uczenia się?
- Czy przedsiębiorczość i kreatywność warunkują projakościowe myślenie i działanie?

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się, myślenie i działanie projakościowe

* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Inżynierii Produkcji, ul. Nowoursynowska 164, 02-787 Warszawa, e-mail: grazyna_wojcik@sggw.pl.

Entrepreneurship, creativity and the ability to learn source of growth in the competitiveness of enterprises

Abstract

The article analyzes the impact of entrepreneurship, creativity and the ability to learn on the improvement of the enterprise management in a market economy. It has been found that creativity, entrepreneurship and the ability to learn are key factors in the success of enterprises in order to keep pace with the changes that are occurring at a dizzying pace. Functioning in conditions of uncertainty motivates the company to the extraordinary creativity that manifests itself through the ability to solve unconventional organizational problems, pro-quality thinking, inspiring others to act pro-quality, verification and change attitudes and identifying new uses of known and previously used creative troubleshooting methods and tools. Entrepreneurship is the willingness and ability to make and creative and innovative way to solve problems, the ability to use the available opportunities, and flexible adaptation to changing environmental conditions. The aim of the study is to answer the following research questions:

- Do about entrepreneurship and creativity decides competence and ability to learn?
- Does entrepreneurship and creativity conditions the pro-quality thinking and action?

Keywords: entrepreneurship, creativity, ability to learn, pro-quality thinking and action

JEL: O32

Patrząc zawsze przed siebie, myśląc o tym, jak zrobić jeszcze więcej, osiągniesz stan umysłu, w którym nie ma rzeczy niemożliwych.

Henry Ford

Wprowadzenie

Kreatywność, przedsiębiorczość i zdolność do uczenia się są siłą napędową rozwoju firm na przestrzeni wieków. Umiejętność myślenia projakościowego i kreatywnego przekształcania otaczającego nas świata jest bardzo ważna w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Rozwój tych cech powinien być wzmacniany w procesie ustawicznego uczenia się organizacji, celem szybkiego dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości i możliwości jej współtworzenia.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy sukcesu upatruje się w ludziach, ich postawie wobec życia i przedsiębiorstwa, wiedzy osiągniętej w czasie edukacji, przedsiębiorczości, kreatywności i zdolności do uczenia się, wychowania oraz talentów i wypracowanych umiejętności (Skrzypek, 2008, s. 433–436). Przedsiębiorstwa na całym świecie inwestują swoje środ-

ki, by rozwijać w ludziach kreatywność, stwarzają warunki, żeby odkrywać i pobudzać w nich ich twórczy potencjał (Ken, 2010, s. 10).

Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dziś i w przyszłości należy dostrzegać w strategii działania realizowanej zgodnie z zasadą bezinteresownych działań społecznych. Koncepcja uspołecznienia zwraca szczególną uwagę na pracowników przedsiębiorstw, inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego, projakościowe myślenie i działanie oraz bezpieczne środowisko pracy, które powinny sprzyjać tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję w walce o rynki zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi, stymulując przedsiębiorczość i kreatywność swoich pracowników. Jedyнным trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zdolność do uczenia się szybciej, niż robią to rywale (Senge, 2012, s. 25).

W artykule scharakteryzowano wpływ przedsiębiorczości, kreatywności oraz zdolności do uczenia się w kształtowaniu postaw projakościowych. Pokreślono rolę kompetencji i zdolności do uczenia się jako kluczowego czynnika przedsiębiorczości i kreatywności. Wyeksponowano znaczenie zarządzania przedsiębiorczością i kreatywnością w przedsiębiorstwie uczącym się. Opisano istotę kreatywności i przedsiębiorczości oraz podjęto próbę udowodnienia hipotezy, że przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się i wykorzystywania posiadanej wiedzy jest podstawą sukcesu organizacji, zapewniającą jej długotrwałą przewagę konkurencyjną.

Kompetencje i zdolność do uczenia się jako kluczowy czynnik przedsiębiorczości i kreatywności

Współczesna organizacja nie powinna już być organizacją tradycyjną; powinna stać się organizacją sieciową, przedsiębiorczą, kreatywną, zdolną do uczenia się, wykorzystującą posiadaną wiedzę. Obecnie wygrywają pomysłodawcy bez kapitału, a nie kapitaliści bez pomysłu. Wymiernymi wydatkami dla organizacji są inwestycje w kapitał ludzki, w wiedzę użyteczną dla organizacji, ponieważ ich efekty przenoszą się na pokolenia. Twórcami informacji i pomysłów są ludzie. Organizacje muszą nauczyć się upowszechniać osobiste mistrzostwo i pogłębiać zaangażowanie pracowników.

Bez wątpienia niezmiernie istotne są kompetencje powiązane z wykształceniem, kwalifikacjami, doświadczeniem, umiejętnościami oraz postawą wobec organizacji. Kapitał ludzki jest zasobem wiedzy, umiejętności, kwali-

fikacji zdobytych w toku kształcenia, który przejawia się w predyspozycjach, kompetencjach oraz zdolności do uczenia się. Obejmuje on: kompetencje (umiejętności praktyczne), wiedzę, talenty, błyskotliwość intelektualną (zdolność do zmian), przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się, umiejętność do naśladowania, wewnętrzną motywację (chęć działania), zaangażowanie, poczucie etyki, umiejętności przywódcze, cechy osobowościowe do realizacji zdefiniowanych zadań i celów, samodzielność w myśleniu i działaniu projakościowym (Skrzypek, 2006, s. 51).

Pierwotne rozumienie kompetencji obejmowało wiedzę, umiejętności i zdolności. Obecnie kompetencje należy interpretować jako szeroko rozumiane cechy pracowników, które, używane i rozwijane w czasie realizacji zadań, prowadzą do osiągnięcia wyników zgodnych ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Należą do nich: wiedza i inteligencja, doświadczenie i umiejętności, kreatywność i innowacyjność, samodzielność i odpowiedzialność, przedsiębiorczość i orientacja biznesowa, profesjonalizm i zdolność do współpracy, skuteczność i efektywność, postępowanie etyczne i kultura osobista, zdolność do uczenia się i myślenia projakościowego (Oleksyn, 2010).

Kompetencje posiadają następujące cechy (Thierry i Monod, 1994, s. 6):

- celowość i operacyjność, mają zastosowanie tylko w odniesieniu do działania,
- adaptacyjność (umiejętność do przystosowania się), efektywność i skuteczność działania w określonej sytuacji w zdefiniowanych warunkach,
- powiązanie różnych składników (wiedzy, zdolności praktycznych, metod rozumowania, technik postępowania) między innymi po to, by zaspokoić potrzebę adaptacji.

Sukcesu współczesnych organizacji upatruje się w aktywach intelektualnych, w tym w (Quinn i in., 1996):

- wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników zdobytych w procesie edukacji, jak również w czasie pracy, uznając je za czynnik ważny, ale niewystarczający do zdobycia przewagi konkurencyjnej,
- zaawansowanych umiejętnościach (oznaczających możliwość przekształcania wiedzy w skutecznie i efektywne działania oraz umiejętność znajdowania rozwiązania rzeczywistych dylematów przedsiębiorstwa) podnoszących rynkową wartość przedsiębiorstwa,
- podejściu systemowym (szeroka wiedza o sieci powiązań, ich konsekwencji oraz myśleniu procesowym – rozumieniu procesów zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, przewidywaniu przyszłości i analizowaniu wpływu podejmowania danych decyzji w konkretnych sytuacjach),

- kreatywności i wewnętrznej motywacji (chęci działania, zdolności do osiągnięcia sukcesu). Kreatywne i właściwie zmotywowane zespoły pracowników wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, przyczyniają się do poprawy stosunków międzyludzkich oraz akceptowalności realizowanych zmian.

Kluczowym czynnikiem kreatywności i przedsiębiorczości jest zdolność do uczenia się i wykorzystywania posiadanej wiedzy w przedsiębiorstwie. Uzasadnionym działaniem integrującym współczesne organizacje wydaje się ich łączenie w grupy na te, które w swych procesach wykorzystują wiedzę i te, które całkowicie się na niej opierają. Zdolność do uczenia się oraz wiedza zapewniają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, ponieważ tworzą jego wartość. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy to przedsiębiorstwo inteligentne, kreatywne i przedsiębiorcze, które potrafi zarządzać wiedzą w sposób świadomy i nakierowany na realizację celów strategicznych. Oznacza to, iż zarządzanie wiedzą winno obejmować strategię, procesy, kulturę organizacyjną, technologię i ludzi. Konieczne w związku z tym jest kompleksowe zarządzanie, które w konsekwencji potrafi dokonywać transformacji aktywów intelektualnych organizacji w zadowalający wynik finansowy. Główne wartości firmy powinny być powiązane z ustawicznym doskonaleniem, przedsiębiorczością i kreatywnością, współpracą, dzieleniem się wiedzą, a zarządzanie wiedzą powinno być wpisane w strategię działania przedsiębiorstwa. Współcześni menedżerowie powinni aktywnie promować postawy i zachowania związane ze współpracą w zespołach interdyscyplinarnych, umiejętnością dzielenia się wiedzą, dodawać podwładnym odwagi i powierzać im do wykonania pracę na miarę ich kwalifikacji, tworzyć pozytywną atmosferę pracy, w której niepowodzenie traktuje się jako pożyteczne doświadczenie, traktować rozwój podwładnych priorytetowo, stwarzać warunki, żeby odkrywać i pobudzać w nich ich twórczy potencjał, stymulować ich przedsiębiorczość, kreatywność oraz zdolność do ustawicznego uczenia się, zwiększać zdolność myślenia i działania proaktywnego.

Technikami, które pozwalają twórczo pobudzić umysł są: abstrakcja progresywna, bisocjacja, burza mózgów (brainstorming), brainstoriming konstruktywno-destruktywny, brainstorimng mieszany, brainstorming indywidualny, brainstorming stop and go, brainwriting (metody 635, grupowego notatnika), lista Osborna, mapa myśli (mindmapping), prowokacja mentalna, random-input, skrzynka morfologiczna, słowa losowe, synektyka, sześć kapeluszy de Bono, technika NIE, trzy krzesła Disneya czy wachlarz koncepcji (Bubrowiecki, 2008; Nollke, 2008).

Sposoby wspierania, rozwijania i stymulowania przedsiębiorczości i kreatywności

Przedsiębiorczość i kreatywność niosą ze sobą celowy proces tworzenia nowych idei, koncepcji czy skojarzeń, prowadzący do uzyskania oryginalnych i praktycznych rozwiązań określonych dylematów. Uzasadniona wydaje się teza, że ludzie powinni pracować w dziedzinie, którą bez wątplenia lubią. W takiej sytuacji przyswajanie nowej wiedzy stanowi przyjemność samą w sobie, a umiejętność twórczego myślenia ujawnia się wtedy znacznie częściej. Warto poddawać analizie: czynniki motywujące pracowników do pracy nad daną kwestią czy problemem, wiedzę, kompetencje, chęć i zdolność uczenia się nowych rzeczy. Przedsiębiorczość i kreatywność stymulują: premie i awanse oraz potrzeba realizowania się w określonej dziedzinie, uznania za swoje nowatorskie osiągnięcia i efekty pracy. Atmosfera w pracy zapewniająca dobry nastrój pracowników sprzyja swobodnej wymianie twórczych pomysłów, obopólnej stymulacji i inspirowaniu się, tworzy podłoże dla przedsiębiorczości i kreatywności. Przedsiębiorczość i kreatywność są integralną częścią naszego życia (Tharp, 2006; Piecuch, 2013; Makieła, 2013; Mellor i in., 2009).

Przedsiębiorczością i kreatywnością w przedsiębiorstwie można w pewnym stopniu zarządzać. Wynik efektu twórczego w praktyce (Brzeziński, 2009, s. 36) – w określonym cyklu życia w organizacji – można zaplanować, lecz nie wiadomo, w jakim stopniu plan ten zostanie zrealizowany (Lipka i Waszczak, 2012, s. 19). W zarządzaniu tymi kompetencjami należy kierować się następującymi zasadami (Semczyszyn, 2014):

- przedsiębiorczość i kreatywność są cechami większości ludzi – mitem jest, że te kompetencje są związane z ludźmi niezwykle utalentowanymi i wybitnymi – jest tak, ponieważ mają na nie wpływ trzy komponenty: wiedza (znajomość branży, w której ludzie się realizują), motywacja (gotowość do twórczego działania) i umiejętność twórczego myślenia (elastyczność i skuteczność w podchodzeniu do rozwiązywania problemów i umiejętność wykorzystania posiadanego kreatywnego potencjału);
- wysoki poziom inteligencji nie jest miarą przedsiębiorczości i kreatywności – współzależność inteligencji z tymi cechami jest tylko do pewnego poziomu – powyżej wartości IQ 120 wpływ jest znikomy;
- przedsiębiorczość i kreatywność nie zależą od wieku człowieka – do stymulowania twórczego rozwiązywania problemów ważna jest zarówno wiedza ekspercka, która umożliwi zauważenie i zgłębienie ważnych aspektów analizowanego zagadnienia czy spornej kwestii, jak i abstrakcyjne myślenie i zdolność choćby krótkiego oderwania się od rzeczywistości,

- można stymulować i zwiększać poziom przedsiębiorczości i kreatywności – generując spontanicznie pomysły i przy użyciu prostych metod i technik twórczego myślenia, np. burzy mózgów, można pobudzić te kompetencje,
- czasami presja czasu niszczy przedsiębiorczość i kreatywność – ludzie wykazują się mniejszą przedsiębiorczością i kreatywnością, kiedy pracują pod presją czasu, ale kiedy mają przeświadczenie, że wcielają w życie priorytetowe cele i mają poczucie, że realizują misję przedsiębiorstwa, nawet w ograniczonym czasie, istnieje większe prawdopodobieństwo aktywowania twórczego myślenia,
- wynagrodzenie finansowe nie wymusza twórczego myślenia – niewątpliwie każdy człowiek pragnie być godziwie wynagradzany za swoje wyniki, aczkolwiek cenniejsza od pieniędzy jest właściwa kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie, w którym promuje się, ceni i wyróżnia przedsiębiorczość, kreatywność i zdolność do ustawicznego uczenia się,
- optymiści są bardziej przedsiębiorczy i kreatywni – poczucie strachu, apatia, zniechęcenie zabijają te cechy – pozytywne nastawianie do analizowanego problemu stymulują twórcze myślenie,
- działanie niestandardowe przynosi wymierne efekty – zalecane jest umożliwienie pracownikom swobodnego werbalizowania swoich pomysłów – niekonwencjonalne i abstrakcyjne idee stymulują rozwiązania, a często po niewielkich zmianach generują nowe koncepcje i pomysły gotowe do wdrożenia,
- przedsiębiorczości i kreatywności sprzyjają określone zasady działania – wyraźna struktura sesji twórczego myślenia umożliwia skoncentrowanie się na zadaniu i kontrolowanie procesu kreatywnego tworzenia, zapobiega chaosowi, ostrej wymianie zdań i prowadzeniu bezsensownych rozmów,
- współpraca przynosi bardziej wymierne korzyści niż współzawodnictwo – ludzie są bardziej przedsiębiorczy i kreatywni, kiedy współpracują ze sobą, niż wtedy, gdy współzawodniczą – twórcza dyskusja i swobodna wymiana informacji czy danych stymulują przedsiębiorczość i kreatywność w zespołach,
- przedsiębiorczością i kreatywnością można zarządzać – łączenie ludzi o rozbieżnych sposobach myślenia i działania w zespoły interdyscyplinarne, wykorzystywanie różnorodnych sposobów wynagradzania i motywowania pracowników, kreowanie atmosfery współpracy, stymulowanie przedsiębiorczości, kreatywności i zdolności uczenia się, to element zarządcy współczesnych menedżerów i liderów przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej.

Z przytoczonych zasad wynika, że przedsiębiorczość i kreatywność to postawa człowieka, którą można kształtować i odpowiednio nią zarządzać, dla osiągnięcia długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa. We współczesnych przedsiębiorstwach należy dążyć do tworzenia właściwej kultury organizacyjnej stymulującej przedsiębiorczość, kreatywność, myślenie i działanie pro jakościowe oraz zdolność do uczenia się i ciągłego rozwoju.

Kultura organizacyjna to schemat postępowania, wypracowany, odkryty lub rozwinięty przez grupę uczącą się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który sprawdził się wystarczająco dobrze, by uznać go za właściwy (Trompenaars i Hampden-Turner, 2005, s. 23). Do dalszych rozważań przyjęto, że kultura organizacyjna to wyuczony i podlegający ciągłemu kształtowaniu produkt grupowego doświadczenia oparty na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają postawy, artefakty i zachowania członków danej organizacji. Dzieje się tak, dlatego że to właśnie kultura niesie ze sobą podstawowe informacje dla pracowników o zachowaniach organizacyjnych.

Wydaje się więc, że świadome kształtowanie norm i wartości to kreowanie postaw i zachowań pracowników. Ludzie pobudzeni do ustawicznego uczenia się, pogłębiania wiedzy i do systematycznego pro jakościowego myślenia i działania będą przedsiębiorczy i kreatywni. Z kolei ludzie pobudzeni do reagowania na rozwój rynku i strategię zarządzania będą zdolni do rozwoju. Wreszcie ludzie pobudzeni do reagowania na zmiany w organizacji i działania będą zdolni do ustawicznego uczenia się. Warto przy tym podkreślić, iż wiedza pracowników i przedsiębiorstwa jest zasobem dynamicznym, wciąż się aktualizuje, a jej twórcy – pracownicy przedsiębiorstwa – stale się rozwijają i doskonalą (Ścibiorek, 2006, s. 69–70).

Kultura organizacyjna, a w szczególności kultura pracy, inspiruje do ciągłego doskonalenia, budzi przedsiębiorczość, kreatywność i zdolność do uczenia się pracowników oraz przyczynia się do przedsiębiorczości, kreatywności i zdolności do uczenia przedsiębiorstwa. Jest ona istotnym czynnikiem budowania i rozwoju zarówno pracowników, jak i przedsiębiorstwa.

Budzenie przedsiębiorczości, kreatywności, zdolności do ustawicznego uczenia się pracowników w przedsiębiorstwie polega na (Hopej, 2004):

- ciągłym wsłuchiwanie się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych,
- nietraktowaniu podwładnych „z góry”,
- stworzeniu pozytywnej atmosfery pracy, w której niepowodzenie traktuje się jako pozytywne doświadczenie,
- traktowaniu rozwoju podwładnych priorytetowo,
- dodawaniu podwładnym odwagi i powierzaniu im do wykonania pracy na miarę ich kwalifikacji,

- eliminowaniu przyczyn popełnianych błędów, a nie „leczeniu objawów”,
- unikaniu przez przełożonego kierowania się w kontaktach z podwładnymi podejrzliwością,
- uwzględnianiu własnej miary przez przełożonych dla podwładnych.

Niezbędnym fundamentem omawianej kwestii jest stworzenie przez menedżerów pozytywnego i twórczego środowiska pracy. Pracownicy mają prawo oczekiwać godnego traktowania, lojalności, wsparcia i zrozumienia. Należy im ufać i pozwalać na wykazywanie się inicjatywą, przedsiębiorczością i kreatywnością. Ponadto oczekują kompetencji i umiejętnego delegowania zadań, których celem jest zwiększenie udziału zespołu w procesie zarządzania. Partycypacja wymaga jednak, aby pracownicy posiadali niezbędną wiedzę, co jest możliwe poprzez konsekwentną politykę szkoleniową przedsiębiorstwa. To również dzielenie się wiedzą z podwładnymi, czego nie należy utożsamiać z obniżaniem prestiżu konkretnego menedżera, a poważnym traktowaniem personelu i postrzeganiem go jako partnerów (Ścibiorek, 2006, s. 84).

Zagadnienia te są ważne dla kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, która wpływa na postawy i zachowania pracowników. Kultura organizacyjna ukierunkowana na ustawiczne uczenie się organizacji opiera się na następujących założeniach (Gach, 2007):

- kierownicy chętnie przekazują posiadaną wiedzę, chętnie też korzystają z wiedzy pracowników, wychodząc z założenia, że mogą nauczyć się czegoś od podwładnych – podwładni wykorzystują swoją wiedzę do wykonywania codziennych obowiązków w pracy, bez obaw prezentują ją na forum przedsiębiorstwa,
- zespoły pracownicze są najczęstszym nośnikiem wiedzy zbiorowej – wspólne wykonywanie zadań budzi kreatywność w rozwiązywaniu problemów, przynosi nową wiedzę całej organizacji i pojedynczym pracownikom,
- ukierunkowanie na relacje z przełożonymi i współpracę sprzyjają działaniom rozwoju wiedzy i tym samym kapitału ludzkiego,
- pracownicy aktywniej uczestniczą w procesach zarządzania wiedzą, które ukierunkowane są na długofalowe działania (np. projektowanie nowych wyrobów czy usług), a mniej angażują się w krótkotrwałe cele o nieznanym wyniku. Pracownicy przedsiębiorczy i kreatywni w rzeczywistości nigdy nie przestają myśleć o nurtującym ich problemie – zwłaszcza o problemie mającym dla nich doniosłe znaczenie – są zdolni do przetwarzania informacji i myślenia paralelnego (Weisberg, 2006, s. 93–94) – poszukują nowego spojrzenia na sytuację, próbują dostrzec rzeczy przez innych niezauważone, przeformułować to, co inni postrzegają jako problem lub zagrożenie, w szansę i rozwiązanie). Myślenie lateralne (inaczej

paralelne, równoległe) charakterystyczne dla niekonwencjonalnego i kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów, jest przeciwieństwem myślenia liniowego – tradycyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, polegającego na rozłożeniu zagadnienia na elementy składowe i poszukiwaniu rozwiązań (Obłój, 2000).

Nie bez znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości i kreatywności jest również kultura jakości, nazywana często kulturą ciągłego doskonalenia, ze względu na fakt, że opiera się ona na zasadach zarządzania jakością, wśród których zapisana jest zasada ciągłego doskonalenia, niemożliwa do zrealizowania bez przedsiębiorczości i kreatywności pracowników, gdyż spełnianie ciągle rosnących oczekiwań klientów możliwe jest tylko dzięki twórcemu podejściu do zagadnienia.

Projakościowe działanie i myślenie na bazie przedsiębiorczości i kreatywności

Dotychczas przedsiębiorstwa optymalizowały swoją działalność, obniżając koszty i podnosząc wydajność. Obecnie należy optymalizować swoją elastyczność i skuteczność działania i umiejętność adaptacji do zmiennych warunków. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy edukacja i poszukiwanie wiedzy stają się zajęciem na całe życie. Z upływem czasu, gdy nabywamy nowe kwalifikacje, umiejętności i rozwijamy zdolności, zmienia się świat, który widzimy.

Przedsiębiorczość, kreatywność i zdolność do uczenia umożliwiają poprawę efektywności realizowanych procesów w przedsiębiorstwach. Możliwe jest to poprzez wykorzystanie informacji i wiedzy w procesach kształtowania i doskonalenia jakości.

Wśród cech zarządzania przedsiębiorczego i kreatywnego można wyróżnić wiele aspektów, ale najważniejsze wydają się: zdolność do uczenia się, nieprzećiętna wyobraźnia i kreowanie nietypowych pomysłów, konsekwencja w działaniu, elastyczność działania, umiejętność znajdowania rozwiązań w trudnych sytuacjach itp. Według Leigha i Maynarda możemy dziś mówić o tzw. kreatywności przywódczej (obejmującej między innymi wykreowanie wariantów decyzyjnych (Zaleśkiewicz, 2011, s. 83)), która dotyczy wielu aspektów działań niestandardowych. Jej wyznacznikami są: orientacja na ustawiczne uczenie się, stymulowanie podwładnych, przedsiębiorczość i kreatywność, projakościowe myślenie i działanie, tworzenie atmosfery „spróbujmy”, rozwiązywanie problemów oraz przyjmowanie i nagradzanie pomysłów (Leigh i Maynard, 2001, s. 61).

Analizując proces strategiczny z punktu widzenia poziomu przedsiębiorczości i kreatywności, można stwierdzić, że ważne znaczenie mają zmiany, jakie zachodzą w poszczególnych jego fazach. Pozytywne zmiany wyrażać się będą w ciągłym doskonaleniu działań, coraz szerszym wykorzystaniu wiedzy, inicjatywy i pomysłowości pracowników oraz menedżerów wszystkich szczebli, co prowadzić będzie do dobrego wykorzystania okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu.

Wydaje się, iż należy zgodzić się z tezą, że przedsiębiorczość i kreatywność są immanentnie związane ze zdolnością do ustawicznego uczenia się i to w taki sposób, że niemożliwe są przedsiębiorczość i kreatywność bez uczenia się (Oleksiuk, 2007, s. 55). We współczesnym przedsiębiorstwie takie cechy jak przedsiębiorczość, kreatywność i zdolność do uczenia się mogą przyjmować następujące formy (Penc, 1998, s. 271):

- doskonalenie i dalszy rozwój już wytwarzanych wyrobów/usług,
- doskonalenie i dalszy rozwój stosowanych procesów produkcyjnych,
- doskonalenie organizacji pracy, produkcji i zarządzania oraz marketingu,
- doskonalenie logistyki produkcji i dystrybucji,
- wprowadzanie nowych metod produkcyjnych opartych na szczytowych osiągnięciach nauki,
- wprowadzanie nowych wyrobów/usług opartych na nowych technologiach.

Zdaniem J. Penca przedsiębiorstwo, chcąc zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju, musi dzisiaj możliwie wcześnie rozpoznać zmiany zachodzące na rynku oraz w otoczeniu swego działania i reagować na nie szybko i elastycznie nowymi wyrobami, procesami oraz formami marketingu. Musi stać się organizacją przedsiębiorczą, kreatywną, zdolną do ustawicznego uczenia się, inteligentną, postrzegającą problemy z różnych perspektyw, wrażliwą na sygnały i wyzwania rynku oraz gotową do wprowadzania u siebie różnych zmian dostosowawczych, czyli rozwijać własną przedsiębiorczość i kreatywność, zapewniając profesjonalne zarządzanie i tworząc warunki atrakcyjne dla ludzi wykazujących do niej skłonności.

W metodyce doskonalenia jakości należy zwrócić uwagę na bardzo ważną kwestię powszechnego uczestnictwa (Dahlgaard, Kristensen i Kanji, 2004, s. 49). Motorem do działań powinno być zaangażowanie kierownictwa, a w przypadku działania opartego na przedsiębiorczości i kreatywności – wspomniana już kreatywność przywódcza (bycie naturalnym przywódcą – motywatorem do działania – efektywnie moderującym proces tworzenia pomysłów i podejmowania decyzji). Powszechne uczestnictwo osiągnąć można poprzez odpowiednie motywowanie i szkolenie personelu. Nie bez znaczenia jest wyrobienie w umysłach pracowników samoświadomości co do ich „roli cząstkowej” w procesie doskonalenia. Kierowanie się ideą powszechności w twórczym

podejściu do rozwiązywania problemów daje uczestnikom zmian przeświadczenie o braniu udziału w wyjątkowym przedsięwzięciu.

Jednym z czynników wymuszających na organizacjach stałe doskonalenie są trendy społeczne. Ten czynnik nabiera szczególnego znaczenia szczególnie w przypadku niektórych branż charakteryzujących się dużą zmiennością w zakresie upodobań konsumentów (moda, przemysł spożywczy itp.). Organizacje, chcąc utrzymać swoją pozycję rynkową i kierując się zasadą uspołecznienia, muszą nieustannie analizować oczekiwania swoich klientów i odpowiednio szybko na nie reagować.

Istnieje wiele różnych kombinacji sił wpływających na tempo realizowanych działań doskonalących. Ich struktura i hierarchia są kwestią unikalną w skali przedsiębiorstwa, uzależnioną od jego strategii i potencjału, którym dysponuje. Systematyczne dostosowywanie standardów pracy do rosnących wymagań klientów pozwala przedsiębiorstwom z jednej strony na oferowanie klientom coraz lepszych warunków obsługi, z drugiej zaś uczy załogę, w jaki sposób przewidywać przyszłe potrzeby klientów i podejmować działania zmierzające do ich zaspokojenia znacznie wcześniej niż konkurencja. Doskonalenie jest niekończącym się procesem, którego poziom wyznacza stopień realizacji celów stawianych całej organizacji i każdemu procesowi oddzielnie ze skutecznym i efektywnym wykorzystaniem przedsiębiorczości, kreatywności i zdolności do uczenia się.

Zdaniem E. Skrzypek „we współczesnym, konkurencyjnym środowisku biznesu należy położyć nacisk na istotę jakości, na to, co ona oznacza dla przyszłości przedsiębiorstwa oraz czym jest wysiłek skierowany na poprawę i doskonalenie jakości. Czasem może powstać wrażenie, że doskonalenie winno dotyczyć tylko istotnych, znaczących obszarów działania przedsiębiorstwa, tymczasem na cały efekt, któremu na imię jakość, składa się wysiłek każdego pracownika, na każdym stanowisku pracy. (...) Doskonalenie jakości obejmuje działania, które służą także podnoszeniu skuteczności i efektywności procesów i procedur z zakresu zarządzania jakością z ukierunkowaniem na przedsiębiorczość, kreatywność i zdolność do uczenia się” (Skrzypek, 2000, s. 43).

Przedsiębiorstwa, które stawiają na ustawiczne doskonalenie jakości, myślenie i działanie projakościowe, kreowanie przedsiębiorczości, kreatywności i ustawicznego uczenia się stają się liderami w branży, w której działają. Są źródłem inspiracji dla innych podmiotów rynkowych lub wprost wzorcem do naśladowania. Poprzez wzrost jakości produktów i usług poprawia się jakość życia ludzi.

Jakość to nie wszystko, ale wszystko jest niczym bez jakości (Peters i Waterman, 2011).

Wnioski

W zmiennym otoczeniu to kreatywność, przedsiębiorczość i zdolność do uczenia się w dużej mierze decydują i będą w najbliższej przyszłości decydować o miejscu oraz kondycji przedsiębiorstw na rynku. Kategorie te mieszczą się w obszarze doskonalenia organizacji. Samo doskonalenie – jak podaje literatura z dziedziny zarządzania jakością – jest rozszerzeniem zbioru funkcji w procesie zarządzania i, obok planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania, stanowi uzasadnione uzupełnienie i wzmocnienie wymienionych funkcji (Hamrol i Mantura, 2011, s. 70–78).

Kapitał ludzki stanowi główny czynnik sprawczy dla przedsiębiorczości, kreatywności, zdolności do uczenia się, zyskowności i rozwoju organizacji. Jakość jest czynnikiem wzrostu pozycji przedsiębiorstw w danym sektorze gospodarki i gwarantem tworzenia dobrych posad w organizacjach. Jest źródłem prawdziwej siły ekonomicznej współczesnych organizacji (Tkaczyk i Wójcik, 2006).

Duże wyzwanie dla organizacji stanowi wypracowanie takiej atmosfery, która stworzy wszystkim pracownikom możliwość samorealizacji przy jednoczesnym poszanowaniu ich zwyczajów i tradycji kulturowych.

Przedsiębiorczość, kreatywność i zdolność do uczenia się jako cechy organizacji nabierają obecnie największego znaczenia i już dzisiaj można powiedzieć, że warunkują pozycję rynkową danego przedsiębiorstwa. Mogą być postrzegane zarówno jako kompetencje osobiste, odnoszące się do szczególnych uzdolnień jednostki, jak i cechy pewnej zbiorowości, odnoszące się do efektów pracy zespołów ludzkich (Drucker, 1992, s. 7).

Duża konkurencja na rynku oraz rosnące wymagania odbiorców zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań, które z jednej strony spełnią oczekiwania klientów w zakresie jakości wyrobów ich ceny oraz terminów realizacji zamówienia, z drugiej zaś przyniosą określone profity firmie.

Jeżeli przedsiębiorstwo potrafi umiejętnie połączyć obiektywne wymagania i własne rozwiązania organizacyjno-techniczne wynikające ze specyfiki działalności, każde wdrożenie nowych standardów jakości wznosi przedsiębiorstwo na wyższe poziomy doskonałości.

Strategia związana z rozwojem współczesnych organizacji powinna opierać się na następujących zasadach: poprawie jakości produkcji/usługi, redukcji kosztów produkcji/usługi, poprawie efektywności i skuteczności procesu produkcyjnego/usługi, rozwijaniu zdolności myślenia projakościowego, stymulowaniu działania zorientowanego na ludzi, rozwijaniu przedsiębiorczości i kreatywności.

Najistotniejszą rolę w procesie doskonalenia odgrywają trzy grupy zachowań: kreatywność, przedsiębiorczość i zdolność do uczenia się. Znalezienie

ich optymalnej kombinacji umożliwia organizacjom realizację celów ustalonych dla procesu doskonalenia przy jednoczesnej minimalizacji kosztów związanych z wdrażaniem nowych rozwiązań.

Zakończenie

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy poprawa umiejętności twórczego myślenia pracowników oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych w działaniu i myśleniu projakościowym przekładają się na zdolność ustawicznego uczenia się przedsiębiorstwa, a w efekcie prowadzą do osiągania długotrwałego sukcesu i przewagi konkurencyjnej.

Uzasadniona wydaje się tendencja dobierania ludzi w zespoły interdyscyplinarne w celu analizy danego zagadnienia z różnych perspektyw, swobodnej wymiany pomysłów i wzajemnemu inspirowaniu się.

Chcąc zapewnić sobie długotrwałą przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa powinny dbać o przyjazną atmosferę do pracy, umożliwiającą rozwijanie i pełne wykorzystanie talentów, kwalifikacji i potencjału twórczego pracowników oraz dążenie do kształtowania w nich postaw otwartości i ciekawości świata, szacunku dla wartości wyższych, zdolności do zachowań empatycznych (otwartości na drugiego człowieka), umiejętności budowania więzi międzyludzkich, przedsiębiorczości, kreatywności, zdolności do ustawicznego uczenia się, jak również umiejętności wykorzystywania wiedzy z różnych dziedzin, samodzielności myślenia i działania projakościowego.

Chcąc osiągnąć sukces, współczesne przedsiębiorstwo powinno być: efektywne i skuteczne w działaniach, przedsiębiorcze, kreatywne i zdolne do ustawicznego uczenia się, zmotywowane do bezinteresownych działań społecznych, zdolne sprostać wymaganiom konkurencyjnej gry sił ekonomicznych w gospodarce rynkowej, pozytywnie zmotywowane do działań i podejmowania decyzji, umiejętnie budujące kulturę organizacyjną, zdolne do myślenia i działania projakościowego, kierować się wartościami.

Źródło sukcesu przedsiębiorstw stanowią: tendencja do działania, bycie blisko klienta, autonomia, przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się, wydajność dzięki ludziom, aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami, zasada „Róbmy swoje najlepiej jak potrafimy, prosta forma, niewielki personel administracyjny, jednoczesne występowanie luźnych i sztywnych właściwości organizacyjnych” (Peters i Waterman, 2011).

W walce rynkowej najważniejsze są oryginalne, nieznanne wcześniej rozwiązania, stąd też w tym zakresie działalność współczesnych przedsiębiorstw

winna być ukierunkowana na nowe, twórcze pomysły pracowników, tworząc środowisko pracy sprzyjające kreatywności, przedsiębiorczości, zdolności do uczenia się i ciągłemu rozwojowi.

Kształtowanie właściwej, opartej na partnerskich relacjach, kultury organizacyjnej, w której każdy pracownik zna wartość swojej pracy oraz szanuje pracę swoich współpracowników, gwarantuje stabilny rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ jeżeli grupa ludzi pracuje jako zespół, jest w stanie w sposób stały generować nowe, twórcze rozwiązania i z powodzeniem wdrażać projekty innowacyjne.

Zasadne wydaje się zarządzanie przedsiębiorczością i kreatywnością w każdej organizacji ze względu na nieodzowność kreowania kultury organizacyjnej stymulującej te kompetencje, określania promujących te cechy strategii organizacji i spójnych z nimi strategii funkcjonalnych (np. strategii rozwoju), stosowania elastycznych struktur zarządzania (np. struktur macierzowych), użycia twórczych stylów kierowania (zapewniających pozyskanie i utrzymanie w organizacji przedsiębiorczych, kreatywnych i zdolnych do ustawicznego uczenia się pracowników) (Lipka i Waszczak, 2012, s. 19).

Celem strategicznym przedsiębiorstw powinno być zatrudnianie przedsiębiorczych, kreatywnych i zdolnych do uczenia się pracowników oraz inwestowanie w ich rozwój (Broj, 2011, s. 29–31; Fazłagić, 2009, s. 48–51; Pruska, 2011, s. 86–90).

Bibliografia

- Broj, A. (2011). *Kreative Köpfe gefragt. Personal*, 02.
- Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bubrowiecki, A. (2008). *Popraw swoją kreatywność*. Warszawa: Muza.
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. i Kanji, G.K. (2004). *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Fazłagić, J. (2009). Osobowość geniusza. Kim są kreatywni pracownicy i jak nimi zarządzać. *Personel i Zarządzanie*, 11.
- Gach, D. (2007). Relacje między kulturą, a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach. *E-mentor*, 4.
- Hamrol, A. i Mantura, W. (2011). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hopej, M. (2004). Budzenie kreatywności pracowników. *Przegląd Organizacji*, 1.
- Ken, R. (2010). *Oblicza umysłu. Ucząc się kreatywności*. Kraków: Wydawnictwo Element.
- Leigh, A. i Maynard, M. (2001). *Lider doskonały*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Lipka, A. i Waszczak, St. (red.) (2012). Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach*.

- Makiela, Z. (2013). *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji*. Warszawa: C.H. Beck.
- Mellor, R.B., Coulton, G.R., Chick, A., Bifulco, A., Mellor, N. i Fisher, A. (2009). *Entrepreneurship for Everyone. A Student Textbook*. London: Sage Publication Ltd.
- Nollke, M. (2008). *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*. Warszawa: Flashbook.pl Sp. z o.o.
- Oblój, K. (2000). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Oleksiuk, A. (2007). *Problemy organizacji. Materiały do studiowania*. Warszawa: Key Text.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Penc, J. (1998). *Zarządzanie dla przyszłości, twórcze kierowanie firmą*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Peters T.J. i Waterman, R.H. (2011). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepszych zarządzanych firm Ameryki*. Warszawa: MT Biznes.
- Piecuch, J. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pruska, L. (2011). Twórczy potencjał. Czy kreatywności można się nauczyć? *Personel i Zarządzanie*, 11.
- Quinn, J.B., Anderson, P. i Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect. Making the Most of the Best. *Harvard Business Review* IH/IV.
- Senge, P.M. (2012). *Piąta dyscyplina*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Skrzypek, E. (2006). Uwarunkowania pro jakościowego myślenia i działania – kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność. W: E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności i otoczenia – wyzwania teorii i praktyki „EXCELLENCE”*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Skrzypek, A. (2008). *The role of knowledge and foresight in the new economy*. Niepublikowane materiały z konferencji, III International scientist practical conference. Problem and mechanisms of reproduction of resource potential of Ukraine in Conditions of European Integration and Globalization. Rovne. Ukraina.
- Ścibiorek, Z. (2006). *Inwestowanie w personel*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Tharp, T. (2006). *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life*. New York: Simon & Schuster.
- Thierry, D. i Monod, Ch., Sauret, N. (1994). *Zatrudnianie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*. Warszawa: Poltext.
- Tkaczyk, St. i Wójcik, G. (2006). Kreowanie kultury jakości w organizacji. W: E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności i otoczenia – wyzwania teorii i praktyki „EXCELLENCE”*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Trompenaars, F. i Hampden-Turner, Ch. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Semczyszyn, M. (2014). *Poznaj 11 prawd o zarządzaniu kreatywnością*, <http://manager.money.pl/news/artykul/poznaj;11;prawd;o;zarzadzaniu;kreatywnoscia,15,0,368911.html> (2.06.2014).
- Weisberg R.W. (2006). *Creativity. Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Zaleśkiewicz, T. (2011). *Psychologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

CZĘŚĆ IV

ALICJA WINNICKA-POPCZYK*

Sprzedaż firmy członkom rodziny jako innowacyjna w warunkach polskich forma optymalizacji sukcesji własności

Streszczenie

Artykuł poświęcony został jednej z form sukcesji własności, często spotykanej w firmach rodzinnych w krajach wysoko rozwiniętych, tj. sprzedaży firmy członkom rodziny, zwykle tej najbliższej. W Polsce mamy do czynienia z pojedynczymi przypadkami takiej sprzedaży lub rozwiązaniami zawierającymi elementy przejęcia rodzinnego biznesu na warunkach komercyjnych. Jednocześnie w rozmaitych środowiskach toczy się ożywiona dyskusja nad etycznymi aspektami tak pomyślanej sukcesji. Niniejsze opracowanie składa się z czterech części: a) wprowadzenia w tematykę sukcesji władzy i własności, b) zaprezentowania istoty, szans i zagrożeń oraz zalet i wad sprzedaży firmy najbliższej rodzinie, c) poparcia rozważań teoretycznych przykładami typowej zagranicznej i dostępnych krajowych transakcji sprzedaży firmy, d) próby wykazania etyczności rozwiązania takiego typu jak sprzedaż w obrębie rodziny. Rozważania kończą wnioski oraz rekomendacje dla tych polskich przedsiębiorstw rodzinnych, które muszą zmierzyć się z problemem wyboru formy sukcesji własności oraz prawidłowo ją przeprowadzić.

Słowa kluczowe: firma rodzinna, sukcesja, sprzedaż firmy w rodzinie, etyka biznesu

The selling of a business to family members as an innovative form of optimizing succession in the Polish conditions

Abstract

The paper is devoted to one of ownership succession forms applied in family businesses in developed countries, consisting in selling the business to family members – potential successors. In Poland it seldom happens and has to do with only some elements of taking over the business on commercial conditions. Simultaneously, in various circles the heated discussion on ethical

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26, alicja.popczyk@wp.pl.

aspects of such a designed succession goes on. The present elaboration consists: a) the introduction into ownership and management succession issues, b) the presentation of strengths, weaknesses, opportunities and threats related to selling the business to the closest family, c) illustrating the theoretical considerations with foreign and Polish case studies of such an ownership succession, d) ethical approach to selling the business to family members. In the conclusion of the considerations there are recommendations for Polish family businesses facing the selection of the most appropriate form of ownership succession.

Keywords: family business, succession, selling a business to family members, ethics in business

JEL: G3, M1, M2

Wprowadzenie

Jak zauważa W. Popczyk, ostatnia dekada przyniosła (głównie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemczech, Japonii) sporo cennych, rozstrzygających wiele kwestii badań empirycznych, potwierdzających słuszność tych, którzy uznają formułę biznesu rodzinnego za bardziej adekwatną do aktualnych warunków otoczenia niż formułę biznesu nierodzinnego (Popczyk, 2013, s. 7). Rosnące przekonanie o wysokiej społeczno-ekonomicznej wartości biznesu rodzinnego implikuje działania zmierzające do poprawy kondycji oraz kontynuacji rodzinnych przedsięwzięć. Jedną z takich aktywności jest dbałość o prawidłową, efektywną sukcesję władzy i własności w firmach rodzinnych.

Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jest procesem długotrwałym i wielowątkowym, mającym na celu przygotowanie emocjonalne, moralne i kompetencyjne następców oraz zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego wycofującemu się pokoleniu przedsiębiorców, a w wielu przypadkach fundatorów biznesów rodzinnych. Na podstawie obserwacji, analizy przypadków można stwierdzić, że jednym z głównych powodów odkładania decyzji o przekazaniu przedsiębiorstwa młodemu pokoleniu jest lęk aktualnych liderów przed utratą przez nich bezpieczeństwa finansowego z chwilą dokonania w formie darowizny transferu własności, głównego, a czasami jedynego źródła dochodów (Popczyk, 2014).

Celem artykułu jest zaprezentowanie finansowych, prawnych, a także etycznych aspektów mało rozpowszechnionej w Polsce formy sukcesji – **sprzedaży firmy** rodzinnej członkom najbliższej rodziny. Ten szczególny rodzaj transferu jest w stanie zlikwidować obawy ustępujących właścicieli co do ich bezpieczeństwa materialnego z chwilą przekazania przedsięwzięcia całego życia następcom. Artykuł został oparty na studiach literaturowych

oraz materiale empirycznym pozyskanym metodą analizy przypadków sprzedaży zagranicznych i polskich firm; zawiera również wnioski i zalecenia dla przedsiębiorców stojących w obliczu sukcesji.

Istota sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

„Sukcesja jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią” (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 59–60). Chociaż przekazanie własności i przekazanie władzy to dwie oddzielne kwestie, należy je rozważać jednocześnie. Gdy te dwa procesy nie przebiegają równolegle, sukcesja może zakończyć się niepowodzeniem z poważnymi konsekwencjami dla rodziny i firmy. Własność firmy rodzinnej, nawet w formie kilku udziałów lub akcji, wiąże się z odpowiedzialnością, którą często pojmuje się niewłaściwie. Odpowiedzialność ta polega na zapewnieniu zwanego, zgodnego kierownictwa firmie i jej pracownikom, a także na dążeniu do utrzymania i podnoszenia jakości oferowanych produktów czy też usług. Z transferem własności i władzy (sukcesją w całości) wiązą się nierozzerwalnie takie zagadnienia jak: **rozwiązanie kwestii podatkowych** (podatek od darowizny, spadku lub przyrostu kapitału), **zabezpieczenie finansowo-emerytalne wycofującego się właściciela czy określenie jego roli w nowych okolicznościach**.

S. Goldstein wyróżniła **cztery fazy występujące w procesie sukcesji władzy**:

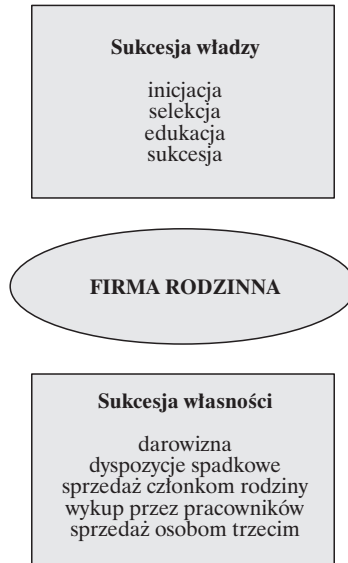
- **inicjację** – okres czasu, w którym dzieci lub nowi pracownicy zapoznają się z firmą rodzinną,
- **selekcję** – proces dokonywania oceny i selekcji przyszłych liderów młodego pokolenia na podstawie prezentowanych kompetencji, sumiennosci, zaangażowania,
- **edukację** – proces rozwijania umiejętności niezbędnych następcom,
- **sukcesję** – rozumianą jako proces przekazywania uprawnień i obowiązków.

Chociaż fazy te głównie ilustrują drogę kariery członków rodziny w firmie rodzinnej, mogą mieć zastosowanie także do pracowników nienależących do rodziny (Cohn, 1992, s. 26–27). Jak już wspomniano, wymienione fazy sukcesji władzy powinny być zintegrowane z sukcesją własności. Pominięcie którejkolwiek z tych faz w celu oszczędzenia czasu odbije się na realizacji planów strategicznych. Przygotowanie następnego pokolenia do objęcia stanowisk,

do bycia przedsiębiorcami strategicznymi, łączy się z czymś więcej niż tylko z uczeniem technik związanych z codziennym, bieżącym zarządzaniem. Proces ten wymaga stworzenia liderów z wizją, którzy będą mieli długookresowy, pozytywny wpływ na firmę i rodzinę.

W zakresie **sukcesji własności** właściciele podejmują decyzje co do **liczby nowych sukcesorów i struktury ich udziałów oraz sposobu przeprowadzenia transferu, m.in. w formie darowizny, spadku, sprzedaży członkom rodziny, wykupu przez pracowników czy też sprzedaży osobom trzecim.**

Rysunek 1. Sukcesja władzy i własności w firmie rodzinnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Cohn (1992, s. 27).

Ze względu na fakt, że proces selekcji i szkolenia właściwego następcy oraz techniczne, organizacyjne i prawne rozwiązania kwestii podatkowych, zabezpieczeń emerytalnych i własnościowych wymagają czasu, planowanie sukcesji należy rozpocząć z dużym wyprzedzeniem, np. już wkrótce po przejęciu własności i kontroli nad firmą przez wyznaczonego sukcesora, nawet gdy obecny jest jeszcze młodym człowiekiem.

Z uwagi na szeroki zakres problemów występujących w trakcie planowania sukcesji, przekraczający możliwości właściciela firmy, konieczne wydaje się włączenie do tego procesu specjalistów z różnych dziedzin: prawników,

ekspertów od spraw *family business*, księgowych, przedstawicieli instytucji finansowych (banków) i ubezpieczeniowych (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 59–60).

Sprzedaż firmy członkom rodziny

Sukcesję w formie sprzedaży firmy członkom rodziny praktykuje się głównie w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, mając na celu zapewnienie bezpieczeństwa finansowego dotychczasowych właścicieli. Wychodząc z założenia, że firma stanowi dorobek całego życia, do korzystania z którego obecni właściciele mają niezbywalne prawo, opisywane rozwiązanie wydaje się najbardziej sprawiedliwe. Ta opcja transferu w praktyce okazuje się jednak najtrudniejsza, wymagająca najwięcej wysiłku, ostrożności i zrozumienia, a jednocześnie najlepsza, bo satysfakcjonująca wszystkie strony i pozwalająca uniknąć tych zagrożeń, które wiążą się np. z dziedziczeniem w drodze spadku lub darowizną (Winnicka-Popczyk, 2014).

Sprzedaż firmy członkom rodziny (a w przypadku braku rodzinnych sukcesorów np. członkom zarządu lub grupie pracowników) odbywa się z wykorzystaniem mechanizmu tzw. dźwigni, polegającego na tym, że własność i kontrola nad firmą przechodzą na nowych właścicieli na podstawie jednej tylko transakcji, której towarzyszy wiele innych umów związanych z przekazaniem należności byłemu właścicielowi (równowartości nabywanego przedsiębiorstwa). Źródłem pokrycia tych należności będą aktywa lub przyszłe dochody osiągane w nabywanym przedsiębiorstwie. **Wykup firmy na zasadach dźwigni łączy się zatem z zacięgnięciem długoterminowego zobowiązania finansowego u właściciela z zamiarem nabycia jej na warunkach spłat ratalnych.** Z transakcją główną związane są **umowy towarzyszące (*buy-sell agreements*)**, które zapewniają sprzedawcy otrzymywanie regularnych świadczeń stanowiących drugą część należności za firmę, podlegającą korzystniejszej procedurze podatkowej. Do tych umów należą:

- porozumienie o kontynuacji wypłacania poborów byłemu właścicielowi przez ustalony czas,
- umowa o pracę dla byłego właściciela lub umowa zlecająca mu świadczenie firmie usług doradczych,
- umowa dotycząca planu finansowania dodatkowych świadczeń emerytalnych, wypłacanych byłemu właścicielowi przez ustalony okres w przyszłości,
- umowa dotycząca honorariów autorskich dla byłych właścicieli,

- porozumienie o zachowaniu neutralności byłego właściciela, zobowiązujące go do powstrzymania się od działań na niekorzyść sprzedanej firmy i współpracy z konkurencją w zamian za rekompensatę finansową wypłaconą przez ustalony okres.

W powszechnym przekonaniu sprzedaż firmy członkom rodziny jest zjawiskiem korzystnym i pożądanym, w przeciwieństwie do sprzedaży biznesu obcym, która – zgodnie z wyznawanymi wartościami kontynuacji rodzinnych tradycji – traktowana jest jako przejaw słabości lub rezultat porażki: „Więcej się traci niż jakieś pieniądze, kiedy sprzedaje się firmę rodzinną. Biznes zwykle traci, rodzina traci, wspólnota lokalna traci, amerykańskie społeczeństwo traci (Paisner, 2000, s. 79).

Przykład firmy rodzinnej O'Donal's Nursery (USA)

Firma O'Donal's Nursery, zlokalizowana w miejscowości Gorham w stanie Maine, funkcjonuje od lat 50. ubiegłego wieku. Początkowo świadczyła usługi związane z pielęgnacją lasów, polegające głównie na cięciach i wzbogacaniu składu gatunkowego drzewostanu. W 1959 r. odkupiła od rodziny Jacksonów działające od 1850 r. centrum ogrodnicze Forest City Nursery. Założyciel firmy – Royce O'Donal – miał unikalne doświadczenie w projektowaniu i kształtowaniu krajobrazu w ramach rekonstrukcji zarośniętych i zaniedbanych terenów. Dzisiaj firma rodziny O'Donal jest znanym i cenionym wykonawcą kompleksowych usług pielęgnacyjnych związanych z prowadzeniem ogrodów oraz kształtowaniem krajobrazu, a produkcja materiału roślinnego zajmuje powierzchnię ok. 24 ha.

Firma zatrudnia botaników i gleboznawców, specjalistów pielęgnacji roślin, inżynierów produkcji, plastyków, geografów, a nawet pedagoga służącego radą odnośnie do wychowania dzieci. Wszystkich łączy miłość do roślin oraz pasja prowadzenia ogrodu. Misją firmy jest pomaganie ogrodnikom w rozwoju ich pasji (odonaldsnurseries.com).

Po ponad 50 latach prowadzenia firmy państwo O'Donal podjęli decyzję o uwolnieniu się od obowiązków właścicielskich. Zapragnęli wreszcie cieszyć się owocami ciężkiej pracy. Większość środków finansowych inwestowali w rozwój firmy, nie zgromadzili wystarczających oszczędności, które pozwoliłyby zapewnić im utrzymanie po dokonaniu sukcesji. Postanowili zatem sprzedać prowadzony wraz z dziećmi biznes członkowi najbliższej rodziny, a potencjalnym nabywcą okazał się ich syn – Jeff. Ponieważ sprzedaż firmy członkom rodziny wymaga twórczego myślenia na wielu płaszczy-

znach, a każda tego typu transakcja pociąga za sobą indywidualne, unikalne, złożone problemy i wymaga zaangażowania oraz pomocy m.in. myślących strategicznie prawników, księgowych, banków, specjalistów od podatków, O'Donalowie skorzystali z usług wyspecjalizowanej firmy consultingowej. Działania doradców są z reguły obiektywne, pozbawione emocji, podczas gdy członkowie rodziny mogą nie wykazywać wystarczającego dystansu dla właściwej oceny sytuacji.

Państwo O'Donal są rodzicami sześciorga dzieci. Zatrudniony przez nich dyrektor firmy był pracownikiem spoza rodziny. Każda z tych osób miała określone oczekiwania, każdą trzeba było przekonać, że została potraktowana sprawiedliwie. Należało również dążyć do zmaksymalizowania wartości do podziału. W jaki sposób można osiągnąć tak złożony cel? Ważne okazało się tu rozwiązanie trzech kwestii:

- **zapewnienia płynności** – właściciele byli zainteresowani odzyskaniem środków z biznesu, aby zabezpieczyć własną przyszłość. Członkowie rodziny natomiast potrzebowali środków na finansowanie dalszej działalności firmy. Ustalono, że zapłata będzie dokonywana ratalnie z przyszłych zysków firmy;
- **określenia wartości rynkowej firmy** – firmę wystawiono na sprzedaż i otrzymano trzy konkurencyjne oferty. Działanie to pozwoliło zweryfikować wartość firmy na rynku oraz udowodnić rodzinie, że wycena została przeprowadzona poprawnie, a w przypadku, gdyby konkurencyjne oferty znacznie przewyższyły możliwości finansowe Jeffa, biznes w ostateczności mógłby zostać sprzedany komuś spoza rodziny;
- **zaprojektowania struktury kapitału** – chodziło o ustalenie takiej struktury kapitału, która zapewniałaby wzrost firmy pod rządami nowych właścicieli.

Następnie państwo O'Donal wspólnie z firmą doradcą opracowali szczegółowy plan majątkowy, w którym uwzględnili m.in. rekompensatę majątkową, jaka przypadnie pozostałym pięciorgu dzieciom po ich śmierci. Należy podkreślić, że plan obejmował również rozwiązanie kwestii związanych z uregulowaniem zarówno podatku od przyrostu kapitału, jak i podatku od spadku.

Dokonana w 2011 r. sprzedaż firmy okazała się nader właściwym posunięciem. Jeff O'Donal z powodzeniem kontynuuje rodzinną działalność, która w dalszym ciągu cieszy się opinią najbardziej cenionego w Nowej Anglii centrum ogrodniczego. Cała rodzina spotyka się na corocznym obiedzie z okazji Święta Dziękczynienia i wszyscy mogą śmiało spojrzeć sobie w oczy (Giancola, 2014).

Przykłady firm polskich

W Polsce nie są sporządzane oficjalne statystyki dotyczące sprzedaży firm członkom rodziny. Najlepszą wiedzę na ten temat mogą mieć doradcy gospodarczy czy prawnicy współpracujący z przedsiębiorcami, zobligowani zresztą do zachowania tajemnicy zawodowej. Dlatego tak trudno o ocenę skali tego zjawiska w naszym kraju. Jak zauważa A. Bocheński, doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o. oraz nestor w firmie rodzinnej Winoman.pl, sprzedaż w rodzinie stanowi „dobry test gotowości sukcesyjnej” (Bocheński, 2014, s. 11). Wskazuje na pięć znanych mu przykładów polskich firm, które zdecydowały się na sukcesję drogą nabycia przedsięwzięcia od ustępującego pokolenia:

- **firma logistyczna Raben** – obecny właściciel, Holender osiadły w Polsce, odkupił udziały od swoich rodziców i w pełni przejął zarządzanie generującą straty firmą, przenosząc rodzinny biznes do Polski;
- **znana polska firma cukiernicza** – tuż przed sukcesją dotychczasowy właściciel sfinansował budowę zakładu produkcyjnego kredytem. Następnie przekazał firmę obciążoną znaczącym zobowiązaniem finansowym młodszemu pokoleniu, które musiało zadbać o dalszy rozwój przedsięwzięcia, umożliwiając spłatę kredytu;
- **warszawska spółka kapitałowa z zakresu informatyki** – synowie na równi z nestorem są współwłaścicielami firmy od początku jej istnienia. Wszyscy zainwestowali własne pieniądze w kapitał zakładowy. Nestor posiada większość udziałów, jednocześnie synowie jako współnicy czują się odpowiedzialni za losy przedsiębiorstwa na równi z nim. Najważniejsze decyzje podejmuje się wspólnie;
- **podkrakowska firma gastronomiczna** z kilkudziesięcioletnimi tradycjami – nestor prowadził restaurację w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Gdy w działalność zdecydowały włączyć się córki właściciela, przedsięwzięcie przekształcono w spółkę kapitałową, w której udziały objęli córki oraz nestor. Początkowo córki objęły niewielkie udziały; umowa spółki przewiduje jednak ich sukcesywne zwiększanie w zależności od wyników finansowych oraz efektywności pracy zarządu,
- **firma zajmująca się przemysłowymi instalacjami wodnymi i centralnego ogrzewania na Górnym Śląsku** – prowadzona jest w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Potencjalni sukcesorzy (syn, córka z mężem) założyli odrębne przedsiębiorstwo w formie spółki jawnej, które działa w tej samej branży i posługuje się zbieżną nazwą. Firma sukcesorów jest często podwykonawcą firmy nestora. Sama również pozy-

skuje zlecenia, posiłkując się reputacją firmy ojca. Obie firmy występują też jako konsorcjum w przetargach. Stopniowo nowa firma na zasadach komercyjnych przejmuje aktywa firmy starej. Obserwuje się również przepływ personelu między firmami (Bocheński, 2014, s. 11).

Etyczne aspekty sprzedaży firmy członkom rodziny

W powyższych rozważaniach zaprezentowano sprzedaż lub parasprzedaż biznesu rodzinnego członkowi lub członkom rodziny jako optymalną strategię wyjścia dla ustępującego właściciela w ramach całościowego planu zarządzania aktywami rodziny.

W. Popczyk zwrócił uwagę na trzy istotne argumenty przemawiające za sprzedażą firmy w kontekście etyki prowadzenia działalności gospodarczej z rodziną (Popczyk, 2014):

- **sprzedaż jako sprawiedliwa rekompensata finansowa dla seniorów za ich długoletni wysiłek przedsiębiorczy**, za podejmowanie ryzyka i ciężką, odpowiedzialną pracę, zwłaszcza w pierwszych fazach rozwoju biznesu funkcjonującego w warunkach niepewności i narastającej konkurencji. Jest ona bez wątpienia uzasadniona moralnie i ekonomicznie, także w warunkach polskich. To dotychczasowi właściciele stworzyli biznes i/lub doprowadzili do jego – często spektakularnego – rozwoju, dzięki swoim zachowaniom przedsiębiorczym, licznym wyrzeczeniom, poświęceniu i determinacji. W celu zapewnienia przetrwania biznesu w pierwszej, najtrudniejszej fazie życia, a potem finansowania jego ekspansji, ograniczali niejednokrotnie bieżące potrzeby finansowe rodziny i odkładali zasłużoną, ponadprzeciętną konsumpcję na nieokreśloną przyszłość. W gospodarce polskiej ograniczony dostęp do źródeł finansowania biznesu, zwłaszcza małego i średniego, stanowił i nadal stanowi istotną barierę rozwoju przedsiębiorczości. Głównym źródłem finansowania działalności gospodarczej prowadzonej przez rodzinę są jej oszczędności, aktywa prywatne i wypracowywane zyski. Właściciele i menedżerowie odprowadzają przez długi okres niskie lub najniższe możliwe składki emerytalne od swoich oficjalnych wynagrodzeń, bez głębszej refleksji nad wysokością emerytur w przyszłości, aby zapewnić płynność finansową przedsiębiorstwa. Często współmałżonek przedsiębiorcy nie ma w ogóle odprowadzanej składki emerytalnej, ponieważ oficjalnie nie figuruje na liście zatrudnionych, a w sposób regularny wspiera swoją pracą codzienne funkcjonowanie biznesu i rodziny. Tak było i jest w większości przed-

siębiorstw rodzinnych, które odniosły sukces dzięki nadaniu wyższego priorytetu potrzebom finansowym przedsiębiorstwa niż potrzebom finansowym rodziny w pierwszych fazach życia firmy. Biznes rodzinny stanowi zatem swoistą „inwestycję życia” przedsiębiorców i bezcenną formę akumulacji pierwotnej kapitału w młodej gospodarce wschodzącej,

- sprzedaż firmy jako środek zapewnienia bezpieczeństwa i godnego życia odchodzącego właściciela – pozostaje jeszcze aspekt ludzki postulowania rekompensaty finansowej dla wycofujących się przedsiębiorców rodzinnych, wynikający z cyklu życia człowieka i ewolucji jego postaw życiowych. W wieku późnym średnim lub w wieku starszym na skutek zmian fizycznych i psychicznych człowiek potrzebuje wolniejszego tempa życia, zmiany dotychczasowych aktywności, bezpieczeństwa materialnego, poczucia godności oraz spełnienia tych marzeń i pragnień, na realizację których wcześniej nie miał czasu ani warunków. Dodatkowo zwiększa się wtedy prawdopodobieństwo występowania chorób, dolegliwości, a nawet niesprawności, co pociąga za sobą konieczność posiadania funduszy na kosztowne i skuteczne leczenie. Posiadanie płynnych aktywów w majątku osobistym na określonym poziomie daje poczucie niezależności, dumy, bezpieczeństwa, wysokiego statusu i prestiżu społecznego, a także możliwości, które może wykorzystać. Świadomość bezpieczeństwa finansowego i posiadania wolnego czasu motywuje do aktywności, które spowalniają proces starzenia i zwiększają prawdopodobieństwo pełnego spełnienia się. Emerytury są niewystarczającym źródłem finansowania tych potrzeb i aktywności,
- sprzedaż firmy jako test **moralnych kompetencji sukcesorów** – w Polsce istotnym problemem w realizacji strategii wyjścia starszego pokolenia z biznesu rodzinnego w drodze sprzedaży sukcesorowi rodzinnemu są ograniczone możliwości tego ostatniego w zakresie mobilizacji funduszy na wykup. Sprzedaż sukcesywna i rozłożona w czasie czy inne formy pośrednie związane z wypłatami seniorom świadczeń dożywotnich są dobrymi i godnymi rekomendacji rozwiązaniami. Przeszkodą, którą trudniej będzie pokonać, mogą być jednak uwarunkowania kulturowe. Rodzice, jeśli mogą, pomagają dzieciom bezwarunkowo, a dzieci często mają postawy roszczeniowe. Wynika to z niższego poziomu rozwoju gospodarczego kraju i trudności, jakie napotykają młodzi ludzie, próbując się usamodzielnąć. W przypadku przejmowania aktywów biznesowych, „inwestycji życia” od rodziców w drodze darowizny norma ta jest jednak wątpliwa i niesprawiedliwa. Każdy z członków rodziny, który ma kompetencje branżowe, emocjonalne i moralne, chce być przedsiębiorcą, ma potrzebę samorealizacji, powinien traktować wykup firmy rodzinnej

jako formę inwestycji, nadzwyczajną szansę wejścia w posiadanie biznesu o ukształtowanej już pozycji rynkowej, generującego zyski. Inwestycja ta wydaje się zdecydowanie mniej kosztowna i obciążona znacznie niższym ryzykiem niż zakładanie zupełnie nowego przedsięwzięcia od podstaw. Akceptacja dla powinności wypłaty rekompensaty finansowej seniorom przez sukcesorów i ich inicjatywa w tym względzie jest testem kompetencji moralnych młodych przedsiębiorców. Kompetencje te rozumiane są jako zdolność do ustalania i wyboru sposobu godzenia własnych wartości, dążeń i czynów z uniwersalnymi ogólnoludzkimi normami (zasadami). Zalicza się do nich cztery główne normy: uczciwość, odpowiedzialność, empatię i wybaczenie (Lennick, Kiel, 2007, s. 41; Popczyk, 2014).

Wnioski i zakończenie

Jak pokazuje praktyka krajów wysoko rozwiniętych, sprzedaż firmy członkom najbliższej rodziny może być, prakseologicznie rzecz ujmując, skuteczną, korzystną i efektywną oraz dodatkowo sprawiedliwą formą sukcesji rodzinnego biznesu. Wymaga jednak starannego przygotowania, spełnienia określonych warunków, takich jak: zgromadzenie środków na wykup firmy i/lub opracowanie harmonogramu spłat ratalnych oraz internalizacji zespołu norm moralnych przez pokolenie następców, czyniących wykup firmy aktem sprawiedliwości w rodzinie.

Uwzględniając warunki polskie, można zaryzykować stwierdzenie, że sukcesja w formie sprzedaży firmy członkom rodziny jest w naszym kraju nadal kwestią odległej przyszłości. Przyczyn takiej sytuacji należy doszukiwać się m.in. w:

- braku kapitału na sfinansowanie transakcji kupna, nawet w kwotach ratalnych,
- braku zainteresowania sukcesorów dalszym poprowadzeniem i związaniem swoich losów z rodzinną firmą,
- powszechnym przekonaniu, że coś, co można uzyskać w drodze spadku lub darowizny, trzeba będzie nabyć, zawierając transakcję kupna-sprzedaży z własnymi rodzicami.

W chwili obecnej jako najbardziej sprawiedliwą formę sukcesji w polskich firmach rodzinnych rekomendować można darowiznę (która w przypadku najbliższej rodziny zwolniona jest z podatku) oraz szereg umów uzupełniających, zabezpieczających przyszłość materialną, a często również możliwość dalszego spełnienia zawodowego odchodzących na zasłużoną emeryturę dotychczasowych właścicieli.

Bibliografia

- Bocheński, A. (2014). Kupić nie kupić, potargować warto. „Relacje”. *Magazyn Firm Rodzinnych*, 3(4), 11.
- Cohn, M. (1992). *Passing The Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning in Family-Owned Businesses*. New York: McGraw-Hill.
- Giancola, D. (2014). *The next generation: Selling a business to family members*, www.maine-businessexchange.com (5.06.2014).
- Jeżak, J., Popczyk, W. i Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Lennick D., Kiel F. (2007). *Inteligencja moralna*. Wrocław: Purana.
- Paisner, M.B. (1999). *Sustaining the family business*, Perseus Books. W: *Financial management of your family company* (2000). Philadelphia: Family Business Publishing Co.
- Popczyk, W. (2013). Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Łódź: WUŁ.
- Popczyk, W. (2014). Rekompensata finansowa dla ustępujących przedsiębiorców rodzinnych. „Relacje”. *Magazyn Firm Rodzinnych*, 3(4), 12–13.
- Winnicka-Popczyk, A. (2014). Sukcesja w formie sprzedaży firmy członkom rodziny. „Relacje”. *Magazyn Firm Rodzinnych*, 3(4), 8–9. www.odonalsnurseries.com (1.06.2014).

MAŁGORZATA REJMER*

Znaczenie strategii sukcesyjnych w kontekście śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza problemu związanego z sukcesją przedsiębiorstwa i jego znaczenia dla obrotu gospodarczego oraz życia społecznego. Analiza konsekwencji śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą została dokonana z perspektyw różnych podmiotów: osoby fizycznej prowadzącej biznes, przedsiębiorstwa, wspólników, kontrahentów, partnerów biznesowych, wierzycieli, pracowników, a także z perspektywy rodziny.

Dokonanie wyjaśnień terminologicznych związanych z problematyką sukcesyjną jest niezbędne z powodu wieloznaczności pojęć, do których w omawianym zakresie należy się odwołać. W artykule omówione zostały także założenia strategii sukcesyjnej z uwzględnieniem jej czterech etapów: zdefiniowania zespołu zagrożeń, audytu regulacji prawnych z perspektywy sukcesyjnej, zdefiniowania struktury właścicielskiej oraz określenia zasad finansowania strategii sukcesyjnej. W części podsumowującej wskazane zostały argumenty potwierdzające znaczenie strategii sukcesyjnych dla rozwoju polskiego biznesu.

Słowa kluczowe: sukcesja, bezpieczeństwo biznesu, planowanie spadkowe

The Significance of the Succession Strategies in the Context of the Death of a Businessman

Abstract

The purpose of this article is to draw attention to the essence of the problem of the succession of the company and its significance for the economic and social life. The analysis of the consequences of the death of a person running a business has been done from the perspective of different

* Doktorantka (III rok), Instytut Prawa Cywilnego oraz Instytut Nauk o Państwie i Prawie (Katedra Socjologii Prawa) Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, miejsce pracy: Kancelaria Finansowa LEX Sp. z o.o, 87-720 Ciechocinek, ul. Słońska 14a, e-mail: malgorzata-rejmer@wp.pl.

subjects: a natural person running business, as well as companies, partners, contractors, business partners, creditors, employees and also from the perspective of the family.

Making a clarification of terminology related to the issue of succession is necessary because of the ambiguity of the concepts to which in this scope, one should refer to. In the paper the strategy concerning the succession strategy has been defined in four stages: the definition of the team risks, audit regulations from the perspective of succession, the definition of the ownership structure, as well as the rules of financing succession strategies.

In the part summarizing part some arguments have been presented confirming the importance of succession strategies for the development of the Polish business have been presented.

Keywords: succession, business security, succession planning

JEL: K200

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na istotę problemu związanego z sukcesją przedsiębiorstwa i jego znaczenia dla obrotu gospodarczego oraz życia społecznego.

Artykuł podzielony został na cztery części. W pierwszej części, będącej wprowadzeniem do tematu, wyjaśniona zostaje podstawowa terminologia związana z omawianą problematyką oraz następuje wprowadzenie do realizowanych badań empirycznych. W drugiej części przeanalizowane zostają konsekwencje śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Trzecia część poświęcona jest założeniom, na których opiera się strategia sukcesyjna. W czwartej, podsumowującej części artykułu, wskazane są argumenty potwierdzające znaczenie strategii sukcesyjnych dla rozwoju polskiego biznesu.

Uwagi terminologiczne oraz wprowadzenie do badań empirycznych

Ze względu na fakt, iż w polskim prawie pojęcia związane z problematyką sukcesyjną nie są jednolite, konieczne jest przyjęcie obowiązującej w artykule definicji określonych terminów. Problem ich wieloznaczności widoczny jest także na poziomie języka potocznego.

Termin **sukcesja** jest bardzo pojemny pojęciowo. Najogólniej oznacza następstwo prawne. Rozróżnia się sukcesję uniwersalną, z którą mamy do czynienia w sytuacji, gdy następcą nabywa ogół aktywów i pasywów (także w części ułamkowej) oraz sukcesję sygnularną, która dotyczy objęcia ściśle określonego prawa. Z sukcesją możemy mieć do czynienia zarówno za życia

sukcesora, jak i po jego śmierci. Omawiana problematyka sukcesji biznesu odnosi się zawsze do sytuacji śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą i wynikających z tego faktu konsekwencji sukcesji.

Pojęcie **przedsiębiorcy** pojawia się w różnych aktach prawnych¹. Kluczowa definicja zawarta została w k.c.² oraz ustawie o s.d.g.³ i w tym rozumieniu wykorzystywana jest w niniejszym artykule:

- art. 43¹ k.c.: „Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, o której mowa w art. 33¹§1, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową”;
- art. 4 ust. 1 ustawy o s.d.g.: „**Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą**”.

Pojęcie przedsiębiorcy występuje także w naukach ekonomicznych. Ekonomiczna definicja przedsiębiorcy nie jest jednak tożsama z definicją przedsiębiorcy w ujęciu prawnym.

Kolejnym kluczowym terminem wymagającym scharakteryzowania jest pojęcie **przedsiębiorstwa**. Jego podstawę stanowi art. 55¹ k.c.: „Przedsiębior-

¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny – art. 43¹ (Dz.U. Nr 16, poz. 93 ze zm.).

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – art. 4 ust. 1 (Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz.1807 ze zm.).

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks Postępowania Cywilnego – art. 479² (Dz.U. z 1964 r. Nr 43, poz. 296 ze zm.).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa – art. 3 pkt. 9 (Dz.U. z 2005 r. Nr 76, poz. 60 ze zm.).

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze – art. 5 (Dz.U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535).

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji – art. 2 (Dz.U. z 1993 r. Nr 47, poz. 211 ze zm.).

Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów – art. 4 (Dz.U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331 ze zm.).

Ustawa z dnia 5 lipca 2001 r. o cenach – art. 3 ust. 1 pkt. 8 (Dz.U. z 2001 r. Nr 97, poz. 1050 ze zm.).

Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej – art. 3 (Dz.U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 ze zm.).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych – art. 2 pkt. 13 (Dz.U. z 2010 r. Nr 182, poz. 1228 ze zm.).

² Kodeks cywilny – ustawa z dnia 23 kwietnia 1964r. Kodeks Cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 93 ze zm.).

³ Ustawa o s.d.g. – ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807 ze zm.).

stwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej”.

W języku prawniczym wyróżnia się na ogół trzy znaczenia pojęcia „przedsiębiorstwa”: podmiotowe, funkcjonalne i przedmiotowe (Kidyba, 2004). Istotą pierwszego jest wyodrębnienie pewnej masy majątkowej i powiązanie jej z określoną osobą, która w obrocie występuje jako podmiot stosunków prawnych. W tym znaczeniu pojęcie przedsiębiorstwa jest synonimem pojęcia przedsiębiorcy (wcześniej kupca oraz podmiotu gospodarczego). W znaczeniu funkcjonalnym termin ten oznacza pewną określoną działalność gospodarczą, zarobkową, celową, mającą charakter zawodowy. Natomiast w ujęciu przedmiotowym jest to kompleks majątkowy zdefiniowany w art. 55¹ k.c. W takim znaczeniu przedsiębiorstwo występuje jako przedmiot stosunku cywilnoprawnego. Treść art. 55¹ k.c. dowodzi, że poza zakresem znaczeniowym przedsiębiorstwa pozostają zobowiązania i obciążenia związane z jego prowadzeniem. Tymczasem jest to kluczowe zagadnienie związane z problematyką sukcesji przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo rozumiane jest zatem jako zespół składników niematerialnych i materialnych, zobowiązań i obciążeń oraz decyzji administracyjnych (koncesji, licencji, zezwoleń), które tworzą pewną organizacyjną całość. Trafny wydaje się pogląd Zdzisława Gawlika (2010), który traktuje przedsiębiorstwo jako samodzielne dobro prawne, o wartości majątkowej, które może być przedmiotem prawa podobnego do prawa własności.

Trzecim terminem wymagającym precyzyjnego sformułowania jest pojęcie **osoby prowadzącej działalność gospodarczą**. Jest to osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą na podstawie wpisu do CEIDG⁴, wspólnik spółki cywilnej, wspólnik handlowej spółki osobowej, udziałowiec/akcjonariusz spółki kapitałowej. Potrzeba wprowadzenia tego pojęcia wynika z faktu, że w języku potocznym i publicystyce utrwaliła się nazwa „przedsiębiorca” w odniesieniu do osoby fizycznej i „przedsiębiorstwo” w odniesieniu do podmiotu gospodarczego będącego jego własnością. Tymczasem dla prawa gospodarczego „przedsiębiorcą” jest właśnie podmiot gospodarczy, a nie jego właściciel (osoba fizyczna), zaś „przedsiębiorstwo” to termin prawa cywilnego oznaczający zespół składników przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej.

Autorkę artykułu zainteresował problem, jak ważna dla osób prowadzących działalność gospodarczą jest problematyka sukcesji biznesu w kon-

⁴ CEIDG – ustawa z dnia 13 maja 2011r. o zmianie ustawy o s.d.g. oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2011 Nr 131, poz. 764) regulująca funkcjonowanie Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej (CEIDG).

tekście ich śmierci lub śmierci ich współników, a jeśli ważna, to czy istnieje potrzeba sformułowania wniosków *de lege ferenda*, będących odpowiedzią na oczekiwania tej grupy społecznej i zawodowej. W tym celu przeprowadzone zostały badania empiryczne⁵. Na etapie projektowania procesu badawczego podjęto próby dotarcia do wcześniejszych badań podejmujących tak zdefiniowaną problematykę sukcesyjną. Niestety bezskutecznie.

Badania dotyczące problematyki sukcesji biznesu rozpoczęły się w październiku 2013 roku, a planowany termin ich zakończenia to koniec 2014 roku. Respondentami są osoby prowadzące działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego⁶, które spełniają dodatkowe kryteria, a mianowicie mają co najmniej 6-letnie doświadczenie w biznesie, zatrudniają nie mniej niż 10 pracowników oraz nie korzystają z kapitału zagranicznego.

Kryteria brzegowe, o których mowa powyżej, spełniło 2000 podmiotów⁷, z czego 31,7% to przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne, 14,65% to spółki cywilne, 14,05% to osobowe spółki handlowe, a 39,6% to kapitałowe spółki handlowe. Z tego zbioru wyłoniona została próba losowa 500 podmiotów. Badaniem objęto osoby prowadzące działalność gospodarczą w każdej formie prawnej, czyli zarówno osoby fizyczne, wspólnicy spółek cywilnych, handlowych spółek osobowych, jak i udziałowcy i akcjonariusze handlowych spółek kapitałowych.

Główny problem badawczy został określony za pomocą podstawowego pytania: „W jakim stopniu brak powszechności wdrażania strategii sukcesyjnych w polskich przedsiębiorstwach jest wynikiem świadomej rezygnacji z takiej możliwości osób uprawnionych do ich wdrożenia (przedsiębiorców), a w jakim skutkiem niewiedzy na temat zespołu zagrożeń wynikających z braku rozwiązań sukcesyjnych w danym przedsiębiorstwie?”.

Zgodnie z obowiązującym w naukach społecznych standardem postępowania drugim etapem procesu badawczego jest sformułowanie hipotez (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 1996, s. 36). Hipoteza główna prowadzonych badań brzmi: brak strategii sukcesyjnych w polskich przedsiębiorstwach jest konsekwencją niskiego poziomu wiedzy wśród osób tworzących biznes na

⁵ Badania przygotowała i realizuje autorka artykułu pod kierownictwem prof. A. Kojdera Kierownika Katedry Socjologii Prawa Uniwersytetu Warszawskiego.

⁶ Kryterium terytorialne: Bydgoszcz i powiat bydgoski, Toruń i powiat toruński, Włocławek i powiat włocławski.

⁷ Na podstawie zdefiniowanych kryteriów Wydział Organizacji Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy przygotował listę podmiotów spełniających wyżej wymienione warunki. Baza przekazana została autorce badań 27 czerwca 2013 roku.

temat negatywnych konsekwencji, jakie poniosą podmioty związane z osobą prowadzącą działalność gospodarczą w sytuacji jej śmierci, w szczególności spadkobiercy, wspólnicy, pracownicy i wierzyciele.

Do trzeciego etapu procesu badawczego należy wybór metody badawczej⁸. Do badania opinii i postaw, zwłaszcza w ich aspektach poznawczym i afektywnym, wykorzystywana jest najczęściej metoda wywiadu kwestionariuszowego (Kojder i Cywiński, 2014, s. 213). Biorąc pod uwagę cel badania, wybór tej metody badawczej wydał się najbardziej słuszny.

W celu pozyskiwania informacji przygotowany został kwestionariusz ankietowy⁹. Poszczególne zagadnienia badawcze zostały w pełni przeniesione na język odpowiednich pytań, zaś pytania opracowane w taki sposób, by treść ich nie wymagała dodatkowych wyjaśnień, uzupełnień czy komentarzy. Samo ich brzmienie wystarcza bowiem do otrzymania właściwej odpowiedzi ze strony chętnego do współpracy respondenta. W przypadku kwestionariusza ankietowego rola ankietera sprowadza się głównie do dosłownego przekazywania treści pytania i precyzyjnego zanotowania odpowiedzi w przypadku opcji pytań otwartych oraz prawidłowego zaznaczenia dokonanego przez respondenta wyboru w przypadku pytań zamkniętych. Do minimum sprowadzona jest możliwość interpretowania zarówno pytań, jak i odpowiedzi ze strony ankieterów. Wybór kwestionariusza ankietowego jako podstawowego narzędzia badawczego wynikał przede wszystkim z chęci objęcia badaniami relatywnie dużej grupy przedsiębiorców.

W realizowanym badaniu wszystkie dane zbierane są metodą bezpośrednią. Żadna z udzielonych informacji nie jest przesyłana drogą elektroniczną ani przekazywana za pośrednictwem osoby trzeciej. Wszystkie wywiady przeprowadzane są w miejscu wskazanym przez respondenta. Najczęściej jest to siedziba przedsiębiorstwa.

⁸ Najczęściej spotykane w socjologii metody badawcze to: metoda obserwacji, metoda analizy dokumentów (urzędowych, danych statystycznych, osobistych), metoda reprezentacyjna (sondaż, ankieta, wywiad), metoda monograficzna (zwana też metodą badań terenowych), metoda projekcyjna, metoda eksperymentalna, metoda socjometryczna, metoda analizy treści

⁹ Rozróżnienie na kwestionariusze ankiet i kwestionariusze wywiadów proponuje Nowak (1965, s. 64–69). Kwestionariuszem wywiadu autor nazywa zbiór pytań opracowany w taki sposób, że zakłada się nie tylko konieczność pośrednictwa osoby prowadzącej wywiad, ale przede wszystkim zostawia się jej duże pole do inicjatywy własnej w toku rozmowy, a wręcz tego się od niej wymaga.

Podsumowując: badania dotyczące sukcesji biznesu mają charakter weryfikacyjny¹⁰. Przyświeca im cel użytkowy¹¹.

Wstępne wyniki badań potwierdzają istnienie wewnętrznej sprzeczności prezentowanej przez dużą część respondentów. Większość z nich podkreśla bardzo duże znaczenie strategii sukcesyjnych dla ciągłości i bezpieczeństwa ich biznesu, a jednocześnie bardzo niewielu wprowadziło takie rozwiązania do swoich przedsiębiorstw. Najczęściej wskazywaną przyczyną jest brak świadomości istnienia zespołu zagrożeń. Uczestnictwo w badaniach dla dużej części respondentów stało się inspiracją do zainteresowania się problematyką sukcesji biznesu, a w konsekwencji wdrożenia strategii sukcesyjnych do swojego przedsiębiorstwa.

Konsekwencje śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą

Podejmując refleksję na temat znaczenia strategii sukcesyjnych dla rozwoju polskiego biznesu, należy w pierwszej kolejności poszukać odpowiedzi na pytanie, jakie są konsekwencje śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą, bez względu na to, w jakiej formie prawnej prowadzone było przedsiębiorstwo.

Na ten problem można spojrzeć z pięciu różnych perspektyw.

Po pierwsze – z **perspektywy osoby prowadzącej działalność gospodarczą**. Każda osoba zaangażowana w prowadzenie działalności w pewnym momencie prawdopodobnie zadaje sobie pytania (a przynajmniej warto, aby je sobie zadała): Co stanie się z przedsiębiorstwem w przypadku mojej śmierci?, Kto i jakie poniesie konsekwencje?, Czy można temu zapobiec?, Czy moją wolą jest, aby firma mnie przeżyła? Jeżeli tak, czy mam przygotowanego sukcesora? Jakie są rzeczywiste kompetencje potencjalnego sukcesora i jego rzeczywiste plany wobec przedsiębiorstwa, będącego przedmiotem rozważań?

Osoba prowadząca działalność gospodarczą może mieć różną motywację do wzięcia odpowiedzialności za formalny los przedsiębiorstwa po swojej śmierci. Jedną z nich jest zapewne motywacja osobista. Budowanie biznesu,

¹⁰ Badania socjologiczne dzieli się na weryfikacyjne, które mają na celu sprawdzenie, czy hipoteza o zachodzeniu związków pomiędzy zmiennymi jest prawdziwa, czy fałszywa oraz na diagnostyczne, które nakierowane są na ustalenie właściwości badanego przedmiotu i zasad jego funkcjonowania.

¹¹ Biorąc pod uwagę cel, jakim kieruje się badacz, badania socjologiczne dzielimy na teoretyczne, które nastawione są na budowanie teorii, oraz użytkowe, które mają dostarczyć informacji o opinii (wiedzy) określonej zbiorowości na dany temat.

które najczęściej trwa latami, bardzo często oznacza ogrom wyrzeczeń, stresu i trudnych decyzji. Jednocześnie jest to wielokrotnie źródło prawdziwej życiowej satysfakcji. W takich okolicznościach potrzeba pozostawienia po sobie „biznesowego dzieła” nie powinna dziwić. Innym rodzajem motywacji może być pragnienie przekazania swoim sukcesorom (najczęściej jednocześnie spadkobiercom) dobrze rozwiniętego biznesu, zbudowanego na stabilnym fundamencie prawnym i konkurencyjnym koncepcie gospodarczym. Przedsiębiorstwo prowadzone przez kolejne pokolenia korzysta z ogromnej siły tradycji i pozycji na rynku budowanej faktycznie latami. Kolejny rodzaj motywacji może znajdować swe źródło w odpowiedzialności społecznej osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Zwykle przedsiębiorstwa zatrudniają pracowników. Duża grupa pracodawców czuje, że w ich rękach spoczywa los nie tylko samego pracownika, ale także jego bliskich. Likwidacja przedsiębiorstwa z powodów formalnych lub błędnie podjętej decyzji, kto ma stać się sukcesorem, skutkuje poważnymi konsekwencjami, w tym przede wszystkim utraty źródła dochodu przez pracowników.

W kontekście powyższych argumentów trudno uznać, że los przedsiębiorstwa jest dla jego pomysłodawcy i twórcy zupełnie obojętny.

Druga perspektywa dotyczy bezpośrednio **przedsiębiorstwa**. W tym przypadku fundamentalne pytanie brzmi: czy śmierć osoby prowadzącej działalność może mieć wpływ na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sensie formalnym?

Przedsiębiorstwem wręcz skazanym na „unicestwienie” wraz ze śmiercią osoby prowadzącej działalność gospodarczą jest forma prawna, której podstawę stanowi wpis do CEIDG. W tym przypadku następuje wykreślenie z ewidencji na podstawie art. 34 ustawy o s.d.g. Z mocy prawa wygasa też decyzja o nadaniu podatnikowi numeru identyfikacji podatkowej (NIP) oraz ustaje byt prawny podatnika¹². Konsekwencją śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą na podstawie wpisu do CEIDG jest nabycie przez spadkobierców przedsiębiorstwa w rozumieniu art. 55¹ k.c., będącego własnością spadkodawcy. Spadkobiercy dziedziczą składniki majątkowe i niemajątkowe, a nie przedsiębiorstwo jako funkcjonującą całość. Tymczasem istota przedsiębiorstwa polega na tym, że jako całość stanowi najczęściej dużo większą wartość niż jako suma jego składników. Na wycenę przedsiębiorstwa wpływają w znaczącym stopniu także czynniki inne niż tylko aktywa majątko-

¹² Art. 12 ust. 2 ustawy o NIP – ustawa z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (Dz.U. z 2004 r. Nr 269, poz. 2681 ze zm.).

we, jak na przykład: spozycjonowanie marki, *know-how*, kontrahenci, klienci, kompetencje kadry.

Wiele elementów wspólnych, a tym samym także zagrożeń, wykazuje prowadzenie przedsiębiorstwa pod postacią spółki cywilnej. Spółka cywilna nie jest odrębnym podmiotem prawnym, a jedynie trwałym stosunkiem umownym między jej wspólnikami. Powoływana jest z reguły w celu realizacji określonych przedsięwzięć gospodarczych i wymaga dużego zaufania między zawierającymi je osobami. Co do zasady, spółka cywilna charakteryzuje się niezmiennym składem osobowym. Śmierć jednego ze wspólników w sposób istotny zaburza zatem funkcjonowanie takiego przedsiębiorstwa. Uprawnienia majątkowe z tytułu udziału w spółce cywilnej wchodzi w skład spadku i są dziedziczone. Nie uprawnia to jednak do posługiwania się uproszczonym sformułowaniem, że dziedziczony jest udział zmarłego wspólnika. W odniesieniu do wspólników spółki cywilnej mamy do czynienia ze współwłasnością łączną. Zgodnie z art. 863 k.c. wspólnik nie może rozporządzać udziałem we wspólnym majątku wspólników ani udziałem w poszczególnych składnikach tego majątku. Z chwilą śmierci wspólnika powstaje na rzecz jego spadkobierców wierzytelność pieniężna z tytułu spłaty udziałów, która może być dochodzona w postępowaniu procesowym.

Bardziej solidny fundament mają przedsiębiorstwa prowadzone w formie handlowych spółek osobowych. W spółkach osobowych nadal najistotniejsze znaczenie mają więzi pomiędzy wspólnikami i ich często osobiste zaangażowanie w prowadzenie biznesu. W żadnej z handlowych spółek osobowych nie działa jednak automatyzm żywotności spółki. Oznacza to, że co do zasady, śmierć wspólnika jest przesłanką do rozwiązania każdej spółki osobowej. Przepisy dotyczące spółki jawnej tworzą niejako model, na którym zbudowane zostały pozostałe spółki osobowe handlowe. Art. 58 pkt. 4 k.s.h.¹³ wprowadza ogólną regułę, stanowiącą, że śmierć wspólnika powoduje rozwiązanie spółki. O tym, czy jest możliwe kontynuowanie działalności spółki, pomimo wystąpienia przesłanek do jej rozwiązania, będzie mowa w dalszej części artykułu. Konsekwencje śmierci partnera dla bytu spółki partnerskiej określa art. 99 pkt. 1 k.s.h. z odesłaniem do przepisów art. 59–62 i art. 64–66 k.s.h. Część doktryny uważa, że śmierć partnera, obok przyczyn wymienionych w art. 98 k.s.h., stanowi przyczynę rozwiązania spółki (Pyziół, 2008, s. 180). Część natomiast dowodzi, że z art. 99 pkt. 1 k.s.h. nie wynika rozwiązanie spółki jako skutek śmierci partnera. W przypadku śmierci

¹³ Ustawa z dnia 15 września 2000 Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037 ze zm.).

partnera automatycznie działają przepisy art. 59–62 oraz art. 64–66 k.s.h., regulujące możliwość przedłużania bytu spółki partnerskiej (Kidyba 2004, s. 160; Pabis 2003, s. 755). Zdaniem zwolenników drugiej koncepcji spółka trwa nadal w zmniejszonym składzie osobowym. Śmierć komandytariusza w spółce komandytowej, zgodnie z art. 124 §2 k.s.h., nie stanowi przyczyny rozwiązania spółki. Jest to zasadnicza różnica w stosunku do spółki jawnej. W takiej sytuacji spadkobiercy powinni wskazać spółce jedną osobę do wykonywania ich praw. Ale już śmierć komplementariusza w tejże spółce działa analogicznie do śmierci wspólnika w spółce jawnej, prowadząc co do zasady do rozwiązania spółki. Rozwiązanie spółki komandytowo-akcyjnej, czwartego rodzaju handlowej spółki osobowej, powoduje między innymi śmierć jedyne go komplementariusza (art. 148 §1 pkt. 4 k.s.h.). Przesłanka ta nie ma jednak charakteru bezwzględ nego, co oznacza, że mimo jej zaistnienia, mogą być podjęte określone działania przez wspólników, jak też mogą wystąpić inne przypadki powstrzymujące dalszą egzekucję spółki (Pyziół, 2008, s. 318), o czym będzie mowa w dalszej części.

Formami prawnymi najbardziej odpornymi na czynnik „śmiertelności” wspólników są handlowe spółki kapitałowe. Nawet jednak w tym przypadku warto rozważyć sprawność funkcjonowania spółki w sytuacji zmiany składu właścicielskiego z powodu śmierci jednego ze wspólników. Analogiczne pytanie można zadać w sytuacji śmierci akcjonariusza: „Jak będzie działała spółka akcyjna, gdy straci strategicznego akcjonariusza?”

Czy zawsze zatem, mając na uwadze interes przedsiębiorstwa, najlepszym rozwiązaniem będzie wejście w prawa i pełnienie obowiązków zarówno majątkowych, jak i korporacyjnych, przez spadkobierców? Jest to zasadnicze pytanie każdego planu sukcesji.

Trzecia perspektywa, z której można spojrzeć na znaczenie sukcesji, to **perspektywa wspólnika**. U podstaw spółek nie tylko osobowych, lecz także kapitałowych leżą relacje interpersonalne wspólników. W przypadku spółek osobowych relacje te stanowią najczęściej o charakterze wspólnego przedsięwzięcia. Trudno byłoby jednak odrzucić pogląd, że w znakomitej większości spółek kapitałowych mamy do czynienia z tym samym mechanizmem, mimo iż formalnie związek między wspólnikami ma inny charakter. Spółki osobowe opierają się na wzajemnym zaufaniu oraz osobistej działalności wspólników. Bardzo często dobierają się oni na zasadzie uzupełniających się kompetencji. Śmierć jednego z nich może w istotny sposób wpłynąć na dalszy los spółki, począwszy od ryzyka jej rozwiązania w niektórych przypadkach, poprzez pogorszenie kondycji finansowej spółki, występującą w niektórych przypadkach konieczność zmiany branży, w którą spółka była zaangażowa-

na, skończywszy na dołączeniu do spółki spadkobierców, którzy wchodząc w prawa i obowiązki zmarłego wspólnika nie przynoszą ze sobą jego cech osobowościowych i kompetencyjnych.

Spółki kapitałowe nie są tak silnie oparte na składzie osobowym, jednak i w tym przypadku zaufanie między wspólnikami jest niezwykle istotne. Im mniejsza bowiem przypadkowość doboru wspólników, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów, dla których spółka została powołana.

Czwarta perspektywa, którą można zastosować do określenia znaczenia sukcesji w obrocie gospodarczym, to **perspektywa kontrahentów, partnerów biznesowych, wierzycieli i pracowników**. Dla każdego z nich trwałość bytu danego przedsiębiorstwa, jego dobra kondycja oraz możliwość rozwoju pozostają w bezpośrednim związku z własnym bezpieczeństwem finansowym. Tymczasem istnieją realne zagrożenia związane na przykład z koniecznością rozwiązania spółki w związku ze śmiercią wspólnika. Rozpoczęcie procesu likwidacji istotnie zagraża interesom wierzycieli. Może także niekorzystnie wpłynąć na kondycję ekonomiczną określonych kontrahentów, zwłaszcza w sytuacji, gdy likwidowana spółka była kluczowym partnerem w biznesie.

Sytuacja, w której wspólnicy korzystają z prawnych możliwości utrzymania bytu spółki, dopuszczając do przedsiębiorstwa spadkobierców zmarłego wspólnika nie musi być neutralna z punktu widzenia kontrahentów/wierzycieli/pracowników. Zmiana składu osobowego może oznaczać zmianę polityki spółki wobec wierzycieli, wybór innych kontrahentów realizujących kluczowe zlecenia dla spółki czy też wprowadzenie innych zasad dla pracowników. Zbyt zachowawcza postawa spadkobierców wobec spółki (na przykład brak zgody na finansowanie zewnętrzne) stwarza ryzyko pogorszenia wyników finansowych, a tym samym wpływa bezpośrednio na bezpieczeństwo wierzycieli, kondycję wielu kontrahentów oraz pewność zatrudnienia dla pracowników. Podobne skutki wywołuje także skrajna, w stosunku do opisaną powyżej, postawa spadkobierców, nastawiona na maksymalny drenaż środków pieniężnych w jak najkrótszym czasie.

Piąta perspektywa, to **perspektywa rodziny**, szczególnie ważna, jeśli chodzi o znaczenie sukcesji w życiu społecznym. Śmierć przedsiębiorcy oznacza zwykle dla jego bliskich nie tylko dramat emocjonalny, lecz także tragedię finansową. Ogromne zaangażowanie czasowe, które wielokrotnie wiąże się z byciem przedsiębiorcą, powoduje, że wybiera się często model rodziny, w którym jedna strona szczególnie dba o standard finansowy zapewniany najbliższemu, druga zaś poświęca swój czas i wysiłek m.in. wychowaniu dzieci i prowadzeniu gospodarstwa domowego, czyniąc to wielokrotnie kosztem

własnego rozwoju zawodowego i osobistych finansów. W sytuacji, gdy śmierć dotyka taką rodzinę, skutki finansowe dla najbliższych bywają trudne do udźwignięcia. Nie do przecenienia jest zatem rola planu sukcesji przygotowanego z myślą o najbliższych.

Założenia strategii sukcesyjnej

Mając świadomość tych wielu zagrożeń, warto postawić kolejne kluczowe pytanie: „Jakie działania powinien podjąć przedsiębiorca, aby zminimalizować skutki śmierci osoby prowadzącej działalność gospodarczą?”.

Rekomendowane rozwiązanie polega na opracowaniu i wdrożeniu na poziomie każdego przedsiębiorstwa zindywidualizowanej strategii sukcesyjnej.

Jak należy zatem rozumieć **strategię sukcesyjną**? Jest to model biznesowy, uwzględniający aspekty prawne i finansowe, przygotowany przez osobę prowadzącą działalność, który przewiduje sposób, zasady oraz harmonogram przejścia przedsiębiorstwa, w tym także udziałów, przez następców prawnych, mający na celu zagwarantowanie ciągłości funkcjonalnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Opracowanie i wdrożenie strategii sukcesyjnej powinny mieć formę wystandaryzowaną w zakresie podejmowanych kroków, a jednocześnie zindywidualizowaną w obszarze przyjętych rozwiązań. Poniżej omówione zostały poszczególne etapy procedury sukcesyjnej.

Etap 1: Zdefiniowanie zespołu zagrożeń

Fundamentem każdej strategii jest zdefiniowanie zespołu zagrożeń, który można rozumieć jako potencjalne negatywne konsekwencje, jakie poniosą osoby i podmioty związane z osobą prowadzącą działalność w sytuacji jej śmierci. Na poniesienie konsekwencji narażeni są: spadkobiercy, wspólnicy, pracownicy, wierzyciele, kontrahenci, jednostki samorządu terytorialnego, Skarb Państwa.

Konsekwencje, o których jest mowa, mogą mieć charakter prawny i finansowy, a dotyczą w szczególności: ryzyka likwidacji przedsiębiorcy, ryzyka zwolnień pracowników, ryzyka niespłacenia wierzytelności, ryzyka niewywiązania się z umów, ryzyka obniżenia kondycji gospodarczej kontrahentów, ryzyka wystąpienia długów spadkowych, ryzyka nieporozumień między wspólnikami i spadkobiercami. Wymienione powyżej ryzyka mogą doprowadzić do największego zagrożenia, jakim jest obniżenie potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa, co może skutkować wręcz jego likwidacją.

Etap 2: Audyt regulacji prawnych z perspektywy sukcesyjnej

Konsekwencją zdefiniowania zespołu zagrożeń jest odpowiedź na kluczowe pytanie: „Czy osoba prowadząca działalność gospodarczą, a w konsekwencji przedsiębiorca, ma wolę do ich wyeliminowania lub ograniczenia?”. Jeżeli odpowiedź jest twierdząca, w drugim kroku procedury sukcesyjnej należy przeprowadzić audyt obowiązujących w przedsiębiorstwie regulacji prawnych mających związek ze strategią sukcesyjną. Po pierwsze, jest to określenie formy prawnej, w jakiej prowadzona jest działalność, poprzez odpowiedź na pytanie: „Czy obowiązująca forma prawna zapewnia przedsiębiorstwu »nieśmiertelność«?”. Jeżeli odpowiedź jest przecząca, należy przygotować procedurę związaną z przekształceniem w docelową formę prawną. Jak zostało już zasygnalizowane, największy problem mają osoby prowadzące działalność na podstawie wpisu do CEIDG. Ich śmierć oznacza wykreślenie z ewidencji na podstawie art. 34 ustawy o s.d.g. Problem ten częściowo został rozwiązany dopiero w 2011 r. poprzez dodanie do k.s.h. rozdziału 6 *Przekształcenie przedsiębiorcy w spółkę kapitałową*¹⁴, który w art. 584¹–584¹³ definiuje dzień przekształcenia, sposób przejścia praw i obowiązków, czynności wymagane przy przekształceniu oraz zakres odpowiedzialności przedsiębiorcy przekształcanego.

Jeżeli forma prawna, w jakiej prowadzona jest działalność, nie jest zagrożona „automatycznym uśmierceniem”, w drugim kroku analizie poddaje się regulację umowy spółki pod kątem zapewnienia spółce ciągłości funkcjonowania w sytuacji śmierci współnika.

W przypadku handlowych spółek osobowych na uwadze należy mieć przede wszystkim art. 58 k.s.h. Przepis ten *expressis verbis* określa przyczyny, których zajście rozpoczyna proces likwidacji spółki. Śmierć współnika jest przesłanką wskazaną przez ustawodawcę w art. 58 pkt. 4 k.s.h. Nie oznacza to jednak, że spółka ulega natychmiastowemu wygaśnięciu. Jej byt prawny i ekonomiczny nie zostaje jeszcze unicestwiony (Sołtysiński i in., [http](http://)). Spółka wchodzi w fazę likwidacji. Przejście do tego etapu nie nastąpi, jeśli, mimo zaistnienia przyczyny rozwiązania spółki, prowadzi ona nadal swoją działalność (Pyziół, 2008, s. 129), a jest to możliwe na podstawie art. 64 §1 k.s.h., który stanowi, że pomimo śmierci współnika spółka trwa nadal pomiędzy pozostałymi współnikami, jeżeli umowa spółki tak stanowi. Przepis, o którym mowa, jest kluczowy dla strategii sukcesyjnej. Jej istotą jest bowiem podejmowanie działań profi-

¹⁴ Rozdział ten dodany został ustawą z dnia 25.03.2011 (Dz.U. Nr 106, poz. 622), która weszła w życie 1.07.2011.

laktycznych. Wprowadzenie do umowy spółki regulacji określającej utrzymanie bytu spółki na okoliczność śmierci jednego ze współników jest wyrazem odpowiedzialności przedsiębiorcy i najprostszym sposobem na zapewnienie spółce dalszej „żywności”. Druga możliwość, o której mowa w tym samym artykule, a mianowicie kontynuowanie działalności za zgodą wszystkich pozostałych współników, jest rozwiązaniem dużo mniej pewnym i przewidywalnym. Wystarczy bowiem, aby jeden ze współników z przyczyn obiektywnych nie był w stanie wyrazić swojej akceptacji co do dalszego funkcjonowania spółki (np. z powodu stanu zdrowia uniemożliwiającego mu jakąkolwiek aktywność intelektualną), a musiałaby ona ulec likwidacji. Dobrze przygotowana strategia sukcesyjna powinna przewidywać różne okoliczności, które mogą unicestwić spółkę i przeciwdziałać im zanim staną się faktem.

W przypadku handlowych spółek kapitałowych problem ciągłości funkcjonowania w sytuacji śmierci współnika (akcjonariusza) nie istnieje. Śmierć któregośkolwiek ze współników (akcjonariuszy) nie powoduje ani rozpoczęcia procedury likwidacji spółki, ani nie wymaga wprowadzania jakichkolwiek dodatkowych regulacji, których zadaniem byłoby utrzymanie bytu spółki.

Etap 3: Zdefiniowanie struktury właścicielskiej

Trzeci krok definiowania strategii sukcesyjnej przedsiębiorstwa dotyczy decyzji w zakresie składu osobowego współników.

W przypadku spółek osobowych obszar właścicielski i zarządczy to jedność. Zgodnie z art. 38 §1 k.s.h. prowadzenia spraw spółki nie można bowiem powierzyć osobom trzecim z wyłączeniem współników, a umowa spółki nie może ograniczyć ani wyłączyć tego przepisu¹⁵. Pozycję współnika spółki osobowej wzmacnia jeszcze art. 39 §1, zgodnie z którym, co do zasady, każdy współnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki¹⁶. Co te przepisy oznaczają w sytuacji śmierci jednego ze współników? W przypadku braku rozwiązań zindywidualizowanych w miejsce zmarłego współnika wejdą jego spadkobiercy. Z jednej strony status prawny współnika nie podlega dziedziczeniu z uwagi na to, iż związane z nim prawa i obowiązki dotyczą ściśle konkretnej osoby¹⁷, a śmierć współnika nie skutkuje wstąpieniem *ex lege* do spółki jego spadkobierców. Z drugiej jednak strony przepis, o którym mowa, nie wyłącza dziedziczenia przez spadkobierców praw i obowiązków

¹⁵ Zob. art. 37 §2 k.s.h.

¹⁶ Zasadę tę można zmienić w umowie spółki na podstawie art. 37 §1 k.s.h.

¹⁷ Zob. art. 922 §2 k.c.

typowo majątkowych, które przysługiwały zmarłemu wspólnikowi (Pyziół, 2008, s. 130). W praktyce oznacza to, że spadkobiercy zrównują się w zasadzie w swoich prawach z tzw. pierwotnymi wspólnikami, a w niektórych sytuacjach mogą wręcz zyskać nad nimi przewagę. Taki scenariusz wystąpi w sytuacji, gdy umowa spółki zawierała jedynie ogólną regulację, stanowiącą, że w przypadku śmierci wspólnika do spółki wstępują jego spadkobiercy. Takie postanowienie będzie miało ten skutek, że każdy ze spadkobierców będzie mógł wstąpić do spółki w charakterze odrębnego wspólnika. Jeżeli spadkobierców będzie dwóch lub więcej, doprowadzi to do powiększenia liczby wspólników i, pośrednio, do zmiany układu sił w spółce (Pyziół, 2008, s. 134). Podstawę stosunków między spółką a osobami trzecimi reguluje art. 29 k.s.h., który stanowi, że każdy wspólnik ma prawo reprezentować spółkę. Prawo to dotyczy wszystkich czynności sądowych i pozasądowych, a co najistotniejsze, prawa tego nie można ograniczyć ze skutkiem wobec osób trzecich, z wyłączeniem sytuacji, o których mowa w art. 30 §2 k.s.h., kiedy to pozbawienie wspólnika prawa reprezentowania spółki może nastąpić wyłącznie z ważnych powodów na mocy prawomocnego orzeczenia sądu. Co to oznacza w praktyce? Nawet podjęcie uchwały przez wspólników i spadkobierców o ograniczeniu ich prawa do reprezentowania spółki jest nieskuteczne w stosunkach zewnętrznych, może mieć moc sprawczą tylko w relacjach wewnętrznych, pod warunkiem podjęcia jednomyślnej uchwały przez wszystkie strony. A z tym może być już istotny problem.

W przypadku handlowych spółek kapitałowych brak odmiennych regulacji w umowie spółki oznacza, że w przypadku śmierci wspólnika na jego miejsce wstępują do spółki spadkobiercy (zob. art. 183 k.s.h.).

Jakie zatem rozwiązania powinna zawierać umowa spółki w obszarze składu osobowego na okoliczność śmierci jednego ze wspólników? Po pierwsze wspólnicy powinni podjąć refleksję, czy wstąpienie do spółki spadkobierców konkretnego wspólnika będzie stanowiło wartość dodaną, albo co najmniej neutralną, dla samej spółki, pozostałych wspólników, ale także konkretnych spadkobierców. Odpowiadając na tak postawione pytanie, warto wyobrazić sobie kilka możliwych scenariuszy i spojrzeć na problem z perspektywy każdej ze stron. Ze względu na fakt, że w handlowych spółkach osobowych każdy ze wspólników ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki, o czym była już mowa, zazwyczaj wspólnicy dzielą się zadaniami, adekwatnie do posiadanych kompetencji i zaangażowania kapitałowego w dane przedsiębiorstwo. Art. 51 §1 k.s.h. ustanawia zasadę równego udziału w zyskach spółki bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Do momentu, gdy wszyscy wspólnicy angażują się w rozwój spółki, reguła, o której mowa, jest uzasadniona. A co w sytuacji, gdy

po śmierci wspólnika do spółki wstępują spadkobiercy? Czy odziedziczenie praw majątkowych jest równoznaczne z odziedziczeniem kompetencji zawodowych po zmarłym wspólniku? Czy ktokolwiek może zmusić spadkobierców do zaangażowania się w prowadzenie spółki na takim samym poziomie, jak to czynił zmarły wspólnik? Pytania sformułowane powyżej dotyczą w takim samym stopniu spółek osobowych co kapitałowych. Choć istnieje formalna różnica w zakresie współlistnienia obszaru właścicielskiego i zarządczego (w spółkach osobowych jest to jedność¹⁸, w spółkach kapitałowych sprawy spółki prowadzi zarząd¹⁹), to w obu typach spółek handlowych fundamentalną zasadą jest równość praw i obowiązków wszystkich wspólników²⁰. W praktyce bardzo często do zarządu spółki kapitałowej powoływani są wprost wspólnicy spółki, co stawia znak równości w zakresie rozważanego problemu dotyczącego kompetencji i zaangażowania osób odpowiedzialnych za prowadzenie spółki bez względu na formę prawną spółki.

Omawiany problem prowadzi do istotnych wniosków. Zadania, które spoczywały na barkach zmarłego wspólnika, będą najczęściej musieli przejąć pozostali wspólnicy, ale nie oznacza to zwiększenia ich udziału w zyskach. Sytuacja ta może prowadzić wprost do konfliktu interesów między spadkobiercami i pozostałymi wspólnikami.

Kolejne źródło problemu może tkwić w chęci rozwoju spółki, do czego niezbędne będzie skorzystanie z finansowania zewnętrznego. Zasada odpowiedzialności solidarnej²¹ i subsydjarnej²² za zobowiązania spółki w przypadku handlowych spółek osobowych może w istotny sposób budzić niechęć spadkobierców do akceptacji takich decyzji. Nieporozumienie o charakterze finansowym może wywołać również chęć spadkobiercy do skorzystania z prawa do corocznej wypłaty odsetek w wysokości 5% od przypadającego im udziału kapitałowego, nawet jeśli spółka poniosła stratę, o czym stanowi art. 53 k.s.h. Przykładów źródeł potencjalnych konfliktów można wskazać dużo więcej. Jak długo wspólnicy będą akceptować taki stan rzeczy?

Analizując powyższy problem, należy na niego spojrzeć także z perspektywy spadkobierców. Wstąpienie do spółki oznacza dla nich nowe obowiązki, ale także wzięcie odpowiedzialności za zobowiązania spółki bieżące oraz te, które powstały przed dniem śmierci ich spadkodawcy, co wynika z art. 10 §3 k.s.h.²³

¹⁸ Zob. art. 29 §1 k.s.h.

¹⁹ Zob. art. 201 §1 k.s.h.

²⁰ Zob. art. 39 §1 k.s.h. oraz art. 174 §1 k.s.h.

²¹ Zob. art. 22 §2 k.s.h.

²² Zob. art. 31 §1 k.s.h.

²³ Omawiana sytuacja dotyczy handlowych spółek osobowych.

Zakres odpowiedzialności majątkiem osobistym jest oczywiście uzależniony od sposobu przyjęcia spadku. W przypadku przyjęcia spadku wprost mamy do czynienia z odpowiedzialnością spadkobiercy bez ograniczenia²⁴. W przypadku zaś przyjęcia spadku z dobrodziejstwem inwentarza odpowiedzialność za długi spadkowe ustala się do wysokości stanu czynnego spadku²⁵. W doktrynie przyjmuje się jednak, że przyjęcie spadku z dobrodziejstwem inwentarza, a jednocześnie wyrażenie zgody przez spadkobiercę na trwanie spółki, oznacza solidarną i subsydiarną odpowiedzialność spadkobiercy za wszystkie długi spółki. Inne rozwiązanie przyczłoby naturze spółek osobowych i byłoby niezgodne z art. 22 §2 k.s.h., zgodnie z którym każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką. Tym samym stawiałoby w pozycji uprzywilejowanej spadkobierców wspólnika zmarłego w stosunku do wspólnika pozostałego przy życiu²⁶. W każdej z analizowanych sytuacji jest jednak mowa o odpowiedzialności, a to już stanowi realne ryzyko dla spadkobiercy.

Drugą sytuacją, z którą spadkobierca może się spotkać, jest systematycznie spadająca w czasie wartość spółki, a tym samym proporcjonalnie przypadająca na niego wartość udziału kapitałowego, co może prowadzić wprost do dwóch sytuacji. Zadeklarowana przez spadkobiercę chęć wystąpienia ze spółki wiąże się z obowiązkiem określenia wartości zbywczej majątku spółki. Po wykonaniu bilansu może okazać się, że spadkobierca odziedziczył udział kapitałowy w spółce o dużo wyższej wartości niż wartość ustalona na dzień jego wystąpienia ze spółki. Pozostaje pytanie retoryczne, czy zawsze będzie to efekt faktycznego, a nie tylko bilansowego obniżenia wartości rynkowej spółki. Trzecim zagrożeniem jest obowiązek każdego wspólnika handlowej spółki osobowej do wyrównania spółce straty w sytuacji, gdy udział kapitałowy wspólnika wykazuje wartość ujemną²⁷. W odniesieniu do spadkobierców, którzy odziedziczyli udziały w spółce kapitałowej, problemem może okazać się zaś wywiązanie z obowiązku wynikającego z art. 177 i 178 k.s.h. regulujących zasady dokonywania dopłat przez wspólników. Niewywiązanie się z tego obowiązku skutkuje naliczeniem odsetek ustawowych oraz daje spółce prawo do żądania naprawienia szkody wynikłej ze zwłoki²⁸.

²⁴ Zob. art. 1031 §1 k.c.

²⁵ Zob. art. 1031 §2 k.c.

²⁶ Część autorów wskazuje jednak na ograniczoną odpowiedzialność spadkobiercy w sytuacji przyjęcia spadku z dobrodziejstwem inwentarza, zob. m.in. Rodzyńkiewicz (2007, s. 107).

²⁷ Zob. art. 65 §4 k.s.h.

²⁸ Zob. art. 178 §2 k.s.h.

Podsumowując tę część rozważań, warto powrócić do podstawowego pytania: „Czy wstąpienie do spółki spadkobierców wspólnika będzie stanowiło wartość dodaną dla samej spółki, pozostałych wspólników, ale także konkretnych spadkobierców?”. Jeżeli wspólnicy są przekonani, że wstąpienie spadkobiercy do spółki będzie korzystne dla każdej ze stron, prawo daje taką możliwość. Warto wtedy skorzystać z możliwości zapisania stosownego rozporządzenia w umowie spółki, albo wskazując imiennie konkretnego spadkobiercę, któremu wspólnicy zgodnie chcą przekazać prawa zmarłego wspólnika albo wprowadzając zapis o wspólniku zbiorowym²⁹. Każde z tych rozwiązań jest elementem strategii sukcesyjnej. Zawiera bowiem w sobie warunek konieczny, jakim jest świadome i zgodne z interesami wszystkich stron, wprowadzenie zindywidualizowanego rozwiązania na poziomie przedsiębiorstwa, zanim dojdzie do faktu śmierci. Sytuacja, w której spadkobierca jest faktycznie przygotowany do wejścia w rolę korporacyjną swojego spadkodawcy, występuje stosunkowo rzadko. Mowa jest o faktycznych, a nie deklaracyjnych kompetencjach, wiedzy i zaangażowaniu spadkobiercy.

Rozwiązaniem rekomendowanym w procesie definiowania strategii sukcesyjnej przedsiębiorstwa w zakresie struktury właścicielskiej jest skorzystanie z prawa do swobody umów. Może ono polegać na wprowadzeniu do umowy spółki zapisu definiującego, że w przypadku śmierci wspólnika jego praw nie przejmują spadkobiercy. Podstawę prawną takiego rozwiązania znajdziemy w art. 60 §1 oraz art. 183 k.s.h.

Wprowadzenie powyższej zasady zmienia sytuację prawnorzeczową spadkobiercy. Traci on rzeczowe uprawnienie do majątku spółki, jakie przysługuje wspólnikom. Nie zmienia się jednak jego sytuacja prawnomajątkowa. W odniesieniu do handlowych spółek osobowych, zgodnie z art. 65 k.s.h., bezpośrednim skutkiem nie wstąpienia spadkobierców do funkcjonującej nadal spółki jest przede wszystkim obowiązek dokonania z nimi rozliczenia. W przypadku handlowych spółek kapitałowych zasadę rozliczenia ze spadkobiercami niewstępującymi do spółki określa art. 183 k.s.h.

Taka regulacja, wprowadzona zgodnie z wolą wszystkich wspólników i, co najważniejsze, z założenia przed wystąpieniem faktu śmierci któregośkolwiek z nich, pozwala na precyzyjne określenie tych zasad, a przede wszystkim na zapewnienie źródła finansowania spłaty. Nie ma tu zatem mowy o jakimkolwiek zaskoczeniu i doprowadzeniu do przymusowej likwidacji spółki.

²⁹ Zob. art. 60 §1 k.s.h.

Etap 4: Określenie zasad finansowania strategii sukcesyjnej

I tu dochodzimy do kolejnego bardzo ważnego elementu każdej strategii sukcesyjnej, a mianowicie podjęcia decyzji przez wspólników o metodologii określenia wysokości ekwiwalentu wartości rynkowej udziału kapitałowego zmarłego wspólnika oraz sposobie jego sfinansowania.

Zgodnie z art. 65 oraz 183 k.s.h. bezpośrednim skutkiem niewstąpienia spadkobierców do funkcjonującej nadal spółki jest przede wszystkim obowiązek dokonania z nimi rozliczenia. Taka regulacja, wprowadzona zgodną wolą wszystkich wspólników i, co najważniejsze, z założenia przed wystąpieniem faktu śmierci któregokolwiek z nich, pozwala na precyzyjne określenie tych zasad, a przede wszystkim na zapewnienie źródła finansowania spłaty. Nie ma tu zatem mowy o jakimkolwiek zaskoczeniu i doprowadzeniu do przymusowej likwidacji spółki.

W odniesieniu do handlowych spółek osobowych obowiązuje przepis art. 65 k.s.h., który stanowi, że podstawą wypłaty jest określenie wartości zbywczej udziału kapitałowego i sposobu jego rozliczenia. Co do zasady udział kapitałowy powinien być wypłacony w pieniądzu, a jedynie rzeczy wniesione do spółki przez wspólnika tylko do używania zwraca się w naturze³⁰.

Mając na uwadze ochronę interesów spadkobiercy za wartość zbywczą, należałoby przyjmować wartość godziwą (rynkową) udziału kapitałowego. Na dzień śmierci wspólnika sporządza się rachunek zysków i strat oraz bilans według danych z ksiąg rachunkowych. Następnie na podstawie tego bilansu sporządza się drugi bilans, w którym składniki majątku wycenia się według wartości rynkowej. Omówiona powyżej metodologia realizowana jest w ramach **majątkowej metody wyliczenia wartości przedsiębiorstwa** (Jędrzejewska, 1997, s. 14).

Wspólnicy mają prawo zawrzeć w umowie spółki inny sposób rozliczenia. Dyspozytywna zmiana zasad oznacza najczęściej wykorzystanie **metody dochodowej** do wyliczenia wartości przedsiębiorstwa. Według tej metody uwzględnia się w samej wartości przedsiębiorstwa zdolność realizacji w przyszłości przez spółkę zysków, na przykład z transakcji już zawartych, a jeszcze niezrealizowanych. Obliczając w ten sposób wartość przedsiębiorstwa, określa się przede wszystkim przewidywalną rentowność przedsiębiorstwa, czyli zdolność osiągnięcia zysków (Jędrzejewska, 1997, s. 15). Jeżeli spółka funkcjonuje prawidłowo, metoda dochodowa zapewnia uzyskanie wyższej wartości przedsiębiorstwa niż metoda majątkowa.

³⁰ Zob. art. 65 §3 k.s.h.

Analizując metody określania wartości udziału kapitałowego, nie wolno zapominać o przepisie art. 65 §4 k.s.h.: „Jeżeli udział kapitałowy wspólnika występującego albo spadkobiercy wspólnika przy rozliczeniu wykazuje wartość ujemną, jest on obowiązany wyrównać spółce przypadającą na niego brakującą wartość”.

W wyniku przeszacowania udziałów na potrzeby bilansu rozliczeniowego może okazać się, że udział kapitałowy wspólnika, a w konsekwencji także jego spadkobierców, może w porównaniu z jego wartością początkową ulec zmniejszeniu. Dzieje się tak wówczas, gdy wartość majątku spółki okaże się mniejsza od wartości wszystkich wniesionych wkładów. Spadkobiercy zmarłego wspólnika nie mają prawa do części składników majątku ani do części towarów i materiałów, które są własnością spółki. W takiej sytuacji niewątpliwie bardziej korzystna jest metoda majątkowa wyceny przedsiębiorstw. Wprowadzenie do umowy spółki zasady większej wartości (albo metody dochodowej, albo metody majątkowej) pozwala na ograniczenie pokusy niesprawiedliwego potraktowania spadkobierców zmarłego wspólnika.

Warunki spłaty spadkobierców niewstępujących do handlowej spółki kapitałowej określa art. 183 §1 k.s.h. Pod rygorem bezskuteczności wyłączenia spadkobierców umowa spółki musi określać warunki ich spłaty. Doktryna jest zgodna, że koniecznym elementem jest określenie konkretnej sumy pieniężnej oraz terminu jej wypłaty spadkobiercom (Pyziół, 2008, s. 371). W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo podlega dynamicznym zmianom rynkowym, prawdopodobnie nieuzasadnione byłoby oczekiwanie, aby umowa spółki zawierała konkretną sumę pieniężną na okoliczność spłaty. Warto byłoby ją zastąpić określeniem konkretnej metodologii wyceny wartości udziału, co w konsekwencji w chwili zgonu wspólnika pozwoli na wyliczenie konkretnej sumy. Podstawową metodą określania wartości udziału jest niewątpliwie jego wartość księgową. Odwołując się jednak do przedstawionych już argumentów wyceny „udziału” wspólnika spółki osobowej, należałoby rekomendować wycenę metodą rynkową, czyli uwzględniającą wszystkie czynniki wpływające na faktyczną wartość tegoż udziału.

Konkludując, bez względu na przyjętą metodologię wyceny, najważniejszą kwestią pozostaje jej sformułowanie w umowie spółki. Takie działanie z jednej strony jest wypełnieniem obowiązku wynikającego z przepisów prawa³¹, z drugiej zaś zapobiega ewentualnym nieporozumieniom między stronami.

Czy samo określenie metodologii wyceny oraz ustalenie terminu spłaty jest wystarczającym gwarantem dla spadkobierców, że nie pozostaną jedynie

³¹ Zob. art. 183 §1 k.s.h.

z roszczeniem o zapłatę określonej sumy pieniężnej, jednocześnie bez prawa wstąpienia do spółki? Takie ryzyko należy uznać za realne. Wobec powyższego godne rekomendacji jest wprowadzenie do umowy spółki, oprócz wymienionych powyżej elementów, także źródła finansowania spłaty tychże udziałów. Instrumentem służącym temu celowi mogą być aktywa płynne w postaci lokat lub funduszy. Zasadniczym problemem jest jednak „utrzymalność” w okresie długoterminowym tak skumulowanych aktywów na jeden określony cel, czyli śmierć współnika. Bieżąca działalność przedsiębiorstwa stwarza bardzo duże zapotrzebowanie na dodatkowe aktywa. Łatwo po nie sięgnąć, a wówczas ich celowe przeznaczenie na sfinansowanie sukcesji stanie się fikcją. Warto zatem rozważyć alternatywną formę pozyskania niezbędnego kapitału na spłatę ekwiwalentu wartości udziału, a mianowicie tzw. polisę sukcesyjną. Osoby prowadzące działalność gospodarczą sprzedają towarzystwu ubezpieczeniowemu za określoną składkę ryzyko finansowe swojej śmierci. W sytuacji, gdy dochodzi do śmierci, wypłacane jest świadczenie ubezpieczeniowe, które jest źródłem spłaty spadkobierców. Byt przedsiębiorstwa jest niezagrożony, współnicy mogą bez obciążeń finansowych kontynuować działalność, a spadkobiercy nie muszą dochodzić swoich praw na drodze sądowej.

Podsumowanie

Argumenty potwierdzające znaczenie strategii sukcesyjnych można podzielić na dwie grupy.

Po pierwsze są to argumenty o charakterze ekonomicznym, a wśród nich na podkreślenie zasługują: ciągłość prowadzonego biznesu, stabilizacja finansowa spółki i pozostałych przy życiu współników, bezpieczeństwo finansowe spadkobierców, ochrona wierzycieli, kontrahentów, współpracowników, gminy i Skarbu Państwa. Wśród argumentów ekonomicznych na uwagę zasługuje również fakt wprowadzenia do obrotu gospodarczego kolejnych aktywów finansowych, w postaci świadczenia ubezpieczeniowego, dających szansę na reinwestycję i tworzenie nowych wartości.

Druga grupa argumentów ma wymiar społeczny. Na pierwszy plan wysuwa się zminimalizowanie ryzyka sporów między stronami, a w konsekwencji wyczerpujących procesów sądowych. Warto także podkreślić fakt zrealizowania na poziomie biznesu woli i strategii spadkodawcy, czyli osoby prowadzącej działalność gospodarczą, zgodnie z przemyślanymi i przygotowanymi za życia scenariuszami. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt uszanowania

poprzez strategię sukcesyjną interesów wszystkich podmiotów związanych ze zmarłym przedsiębiorcą. W grupie argumentów społecznych pozostaje także pozostawienie decyzji strategicznych w rękach tych, do których owa decyzja powinna należeć, czyli pozostałych wspólników. Argumentem kluczowym w obszarze społecznym jest prawdopodobnie ochrona spadkobierców, którzy nie są obciążani ciężarem odziedziczonego przedsiębiorstwa, z jednoczesnym uszanowaniem ich praw majątkowych.

Warunkiem koniecznym dla osiągnięcia wymienionych powyżej celów jest potraktowanie strategii sukcesyjnej w kategorii fundamentalnych działań przedsiębiorcy, mających charakter profilaktyczny, służących zachowaniu ciągłości biznesu i szczególnej ochronie dedykowanej spadkobiercom.

Aby wdrażanie zindywidualizowanych strategii sukcesyjnych stało się normą polskiego biznesu, wymaga to z jednej strony zintensyfikowanych działań edukacyjnych w grupie społecznej i zawodowej, jaką są przedsiębiorcy, z drugiej zaś strony transparentnych regulacji prawnych umożliwiających faktyczne wdrożenie strategii sukcesyjnych.

Bibliografia

- Frankfort-Nachmias, Ch. i Nachmias, D. (1996). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Gawlik, Z. (2010). *Komentarz do art. 55¹ k.c.* (www.legalis.pl).
- Jędrzejewska, A. (1997). Majątkowe aspekty wycofania się wspólnika ze spółki osobowej (wyliczenie wartości majątku spółki). *Przegląd Prawa Handlowego*, lipiec.
- Kidyba, A. (2004). *Prawo handlowe*. Warszawa: C.H. Beck.
- Nowak, S. (1965). *Metody badań socjologicznych. Wybór tekstów*. Warszawa: PWN.
- Pabis, R. (2003). *Pisma spółek handlowych. Przepisy ogólne. Spółka jawna. Spółka partnerska*, t. 1, Warszawa: C.H. Beck.
- Pyziół, W. (red.) (2008). *Kodeks Spółek Handlowych. Komentarz*. Warszawa: Lexis Nexis.
- Rodzinkiewicz, M. (2007). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: Lexis Nexis.
- Sołtysiński, S., Szajkowski, A., Szumański, A., Szwaja, J., Herbert, A., Gawalkiewicz, R., Mika, I.B. i Tarska, M. (2012). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do art. 1–150 KSH*. Tom 1, komentarz do art. 58, www.legalis.pl.

CeNT CENTRE
OF NEW
TECHNOLOGIES



Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości
Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski



PORĘCZENIA KREDYTOWE



PŁOCKI PARK PRZEMYSŁOWO-TECHNOLOGICZNY

ISBN 978-83-63962-67-8