

## STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 1

MARIA BIAŁASIEWICZ

### PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – POŻĄDANA KOMPETENCJA

Charakterystycznym zjawiskiem współczesności, zwłaszcza w działalności biznesowej, jest profesjonalizacja, co wymaga wysokiego poziomu kompetencji. Jednym z elementów kompetencji, i to o wysokiej randze, jest przedsiębiorczość. Świadczy o tym między innymi *Raport o przedsiębiorczości*, opracowany przez Komisję Europejską, w którym zapisano, „że inicjatywa przedsiębiorcy jest kluczowym warunkiem rozwoju, (...) innowacji i powstawania nowych miejsc pracy”<sup>1</sup>.

Pojęcia przedsiębiorczość i przedsiębiorca – terminy te niewątpliwie wiążą się wzajemnie, choć są rozmaicie definiowane, wprowadził francuski ekonomista J.B. Say około 1800 roku, pisząc: „Przedsiębiorca przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku”<sup>2</sup>. R. Cantillon przedsiębiorcami nazywał kupców, którzy dostrzegając różnice cen na różnych rynkach, potrafią je wykorzystać dla własnej korzyści, czyli potrafią tanio kupić, a sprzedać drogo. Tym samym zwrócił uwagę, że przedsiębiorca poszukuje okazji i wykorzystuje je, a przedsiębiorczość jest silnie związana z niepewnością i ryzykiem<sup>3</sup>. W roku 1924 A. Marshall uznał

---

<sup>1</sup> *Raport o przedsiębiorczości*. „Monitor Unii Europejskiej” 2004, nr 1, s. 32.

<sup>2</sup> P.F. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 30.

<sup>3</sup> Por. T. Gruszecki: *Przedsiębiorca*. CEDOR, Warszawa 1994, s. 32–33.

przedsiębiorczość za czwarty czynnik produkcji, oprócz trzech wcześniej znanych ekonomii klasycznej, czyli pracy, kapitału i ziemi.

W potocznym rozumieniu przedsiębiorczość oznacza pomysłowość, rzutkość, zaradność<sup>4</sup>. Sens tej kompetencji obejmuje takie elementarne kompetencje, jak aktywność, dynamizm, ekspansywność, odwaga i zdolność do podejmowania ryzyka, wyobraźnia i zdolność przewidywania, intuicja. R.W. Griffin twierdzi, że „przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka”<sup>5</sup>, a przedsiębiorca to ktoś, „kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości; ktoś, kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko”<sup>6</sup>. H.H. Stevenson i J.C. Jarillo dowodzą, że przedsiębiorczość jest procesem, który ma motywować jednostki do tworzenia wartości dodatkowej i twierdzą, że przedsiębiorczość należy traktować jako ważny element zarządzania strategicznego<sup>7</sup>. Są to tak zwane procesowe ujęcia przedsiębiorczości. Wskazuje się bowiem, że podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej z jednej strony wymaga pomysłu, rzutkości, odwagi, a z drugiej strony nieuchronnie wiąże się z podejmowaniem i ponoszeniem ryzyka. Traktowanie przedsiębiorczości jako elementu zarządzania strategicznego wydaje się zatem oczywiste, wynika bowiem z jego istoty, którą można sformułować jako kreowanie długofalowej polityki rozwojowej przedsiębiorstwa i nadawanie nowego kierunku rozwoju. Trudno sobie wyobrazić preparację, a później implementację strategii, która nada firmie nowy kierunek rozwoju, będący wyrazem jej dopasowania do zmian w otoczeniu i własnym potencjale bez atrybutów zdolności do nowych pomysłów, inicjatywy i odwagi. Trudno sobie również wyobrazić sukces bez rozpoznania szans i zagrożeń oraz wyboru miejsca i czasu realizacji przedsięwzięcia.

P.F. Drucker interpretuje przedsiębiorczość jako sposób zachowania się przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, polegający na gotowości i zdolności do podejmowania oraz twórczego i nowatorskiego rozwiązywania nowych problemów, umiejętności wykorzystania pojawiających się szans i zagrożeń, a także

---

<sup>4</sup> Por. *Nowy słownik języka polskiego*. Red. E. Sobol. PWN, Warszawa 2003, s. 769.

<sup>5</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2002, s. 730.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 731.

<sup>7</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo: *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*. *Strategic Management Journal* 1990, No, 11 za T. Oleksyn: *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 64.

elastycznego dostosowania się do zmieniających się warunków<sup>8</sup>. Podkreśla także, że specyficznym narzędziem przedsiębiorczości jest innowacja, która stwarza nowe szanse bogactwa z posiadanych zasobów. Autor ten w istocie rozróżniał trzy pojęcia: przedsiębiorczość w rozumieniu cechy osobowości, „przedsiębiorcze przedsiębiorstwo i przedsiębiorcze zarządzanie”, twierdząc, że sama osobowość jest niewystarczająca, musi być bowiem wsparta zasadami i praktykami przedsiębiorczego zarządzania. Gdy ich zabraknie, firma zamiast patrzeć do przodu i być twórcza i kreatywna staje się pasywna i patrzy do tyłu. Taka postawa *de facto* oznacza cofanie się, ponieważ aktywni idą do przodu.

T. Listwan za przedsiębiorcze działanie uważa takie, które „związane jest przede wszystkim z inicjowaniem projektów, twórczym rozwiązywaniem problemów, podejmowaniem ryzyka, tworzeniem i wykorzystywaniem okazji oraz elastycznym dostosowaniem się do warunków otoczenia”<sup>9</sup>. Dodaje, że zachowania te są nierozdzielnie związane z kompetencjami człowieka przedsiębiorczego<sup>10</sup>.

A. Pocztański twierdzi, że przedsiębiorcze postawy tworzą trzy następujące elementy<sup>11</sup>:

- element emocjonalny – uczucia, nastroje,
- element poznawczy – wiedza, umiejętności, opinie, informacje,
- element behawioralny, czyli predyspozycje do pewnych zachowań w określonych sytuacjach.

Przedsiębiorczość, zwłaszcza w biznesie, kształtują trzy grupy czynników<sup>12</sup>:

- a) specyficzne cechy prowadzenia działalności gospodarczej, a więc uwarunkowania ekonomiczne, technologiczne, kulturowe, edukacyjne itp. oraz system zarządzania przedsiębiorstwem;
- b) polityka państwa w ramach stanowionego prawa i polityki gospodarczej;
- c) motywacja samych przedsiębiorców.

---

<sup>8</sup> Por. P.F. Drucker: *op.cit.*, s. 34–39.

<sup>9</sup> T. Oleksyn: *op.cit.*, s. 64.

<sup>10</sup> Por. *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Red. M. Juchnowicz. Poltext, Warszawa 2004, s. 201.

<sup>11</sup> Por. *ibidem*, s. 232.

<sup>12</sup> Por. *Encyklopedia biznesu*. Red. W. Pomykało. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 691.

Na podobne uwarunkowania przedsiębiorczości wskazuje S. Sudoł, pisząc, że zależy ona od<sup>13</sup>:

- systemu ekonomicznego w kraju i systemu zarządzania przedsiębiorstwem,
- osobistych predyspozycji ludzi,
- wykształcenia pracowników,
- warunków kulturowych.

Wydaje się, że dla rozwoju przedsiębiorczości największe znaczenie ma sytuacja w sektorze, a ściślej – jego rozwój, ponieważ tworzy się wtedy nowa podaż innowacji, otwartość organizacji i jednostek oraz gotowość akceptacji nowości. Przedsiębiorczość rozpatruje się zatem w pozytywnym kontekście, a przez świat przeszło kilka fal przedsiębiorczości. Warto przytoczyć specyficzne ujęcie przedsiębiorczości C.A. Kenta: „Przedsiębiorczość jest procesem samoniszczącym. Nowe pomysły przyciągają stado imitatorów, którzy nasycają rynek, eliminując wszelkie krótkookresowe zyski. Nowa fala przedsiębiorczego geniuszu zmiata stare produkty i technologie, niszcząc stare rynki i firmy, które je dostarczały. Ten właśnie proces twórczej destrukcji leży u podstaw postępu gospodarki”<sup>14</sup>.

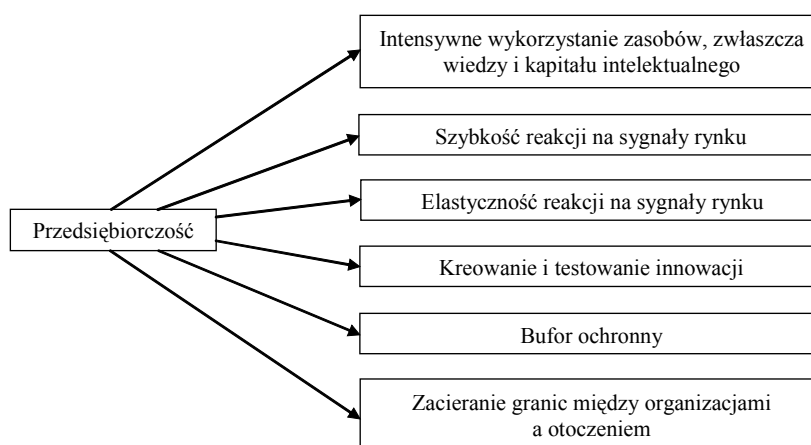
Przedsiębiorczość pełni w systemie ekonomicznym wiele istotnych funkcji (rysunek 1). Przedsiębiorczość umożliwia pełne wykorzystanie zasobów, zwłaszcza zasobów niematerialnych, a więc wiedzy i kapitału intelektualnego, będących dziś fundamentem nowoczesnych gospodarek. Dzięki przedsiębiorczym zachowaniom firma może szybko i elastycznie reagować na zmianę sytuacji rynkowej, a zwłaszcza na dostosowywanie swojej oferty rynkowej do zmieniającego się popytu. Przedsiębiorczość, wyrażająca się w elastyczności, chroni przed porażką, choć może oznaczać czasowe zniknięcie przedsiębiorstwa i późniejsze jego odrodzenie, często w zupełnie innej domenie działania<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Por. S. Sudoł: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 31.

<sup>14</sup> D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli: *Ekonomia*. Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 543.

<sup>15</sup> Por. A.K. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 155–156.



Rys. 1. Funkcje przedsiębiorczości

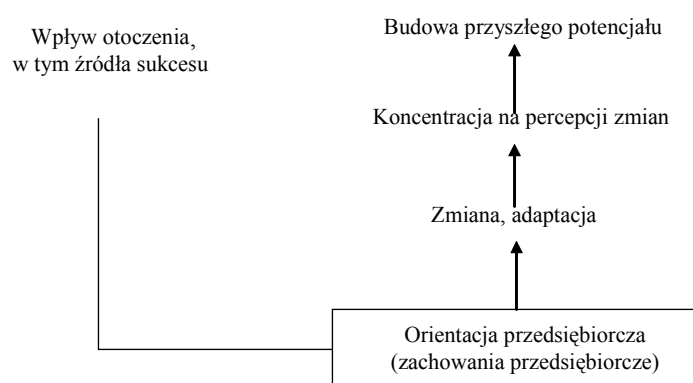
Źródło: A.K. Koźmiński: *op.cit.*, s. 165.

Przedsiębiorczość jest istotnym i niezbędnym składnikiem nowoczesnej gospodarki, charakteryzującej się dużym marginesem niepewności, a jednocześnie opartej na wiedzy. Współcześnie przedsiębiorczość może mieć różne formy. Oprócz przedsiębiorczości indywidualnej od lat 80. ubiegłego wieku rozwija się przedsiębiorczość wewnętrzna (*intrapreneurship*), zwana też korporacyjną. W ujęciu G. Pinchota, główną „postacią idei przedsiębiorczości wewnętrznej jest przedsiębiorca (wewnętrzny), który kieruje przedsięwzięciem od chwili powstania nowej idei aż do jej komercjalizacji”<sup>16</sup>. M. Bitzer definiuje „przedsiębiorczość wewnętrzną jako koncepcję wspomaganie procesów innowacyjnych bardzo dużej organizacji we wszystkich obszarach jej działalności”<sup>17</sup>, a jej celem „jest stymulowanie i realizacja procesów innowacyjnych obejmujących: identyfikację i wspomaganie przedsiębiorcy, tworzenie struktur

<sup>16</sup> G. Pinchot: *Intrapreneurship*. Harper and Row, New York 1985, s. 32, za *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*. Red. J. Targalski. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 132.

<sup>17</sup> M. Bitzer: *Intrapreneurship-Unternehmertum in der Unternehmung*. Schaffer, Stuttgart 1991, s. 17, za *Przedsiębiorczość...*, s. 132.

innowacyjnych oraz kreowanie przedsiębiorczego klimatu w organizacji”<sup>18</sup>. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest więc pewną filozofią postępowania, wynikającą z przedsiębiorczej organizacji, nastawioną na osiągnięcie sukcesu przez wychwytywanie i wykorzystywanie okazji w ramach decyzji strategicznych. Przedsiębiorczą orientację strategiczną wymuszają zmiany w otoczeniu, a jej podstawą są akceptacja zmiany i wynikające stąd działania adaptacyjne, co zilustrowano na rysunku 2<sup>19</sup>.



Rys. 2. Przedsiębiorcza orientacja strategiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Przedsiębiorczości...*, s. 133.

Przedsiębiorcza orientacja sprzyja osiągnięciu sukcesu, ale aby był on trwały, wymaga przyjęcia określonej strategii. Według P.F. Druckera, są cztery strategie o szczególnie przedsiębiorczym charakterze<sup>20</sup>:

- być „najpierwszym i najsilniejszym”,
- „uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma”,
- wyszukać i zająć wyspecjalizowaną niszę ekologiczną,
- zmienić ekonomiczne właściwości wyrobu, rynku lub przemysłu.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Por. *ibidem*, s. 133.

<sup>20</sup> Por. P.F. Drucker: *op.cit.*, s. 224.

Uwzględniając fakt, że przedsiębiorczość wewnętrzna polega na wdrażaniu procesów innowacyjnych, i biorąc pod uwagę sposób ich realizacji, można wyróżnić pięć strategii<sup>21</sup>.

1. Strategia administracyjna, która opierając się na dotychczasowych doświadczeniach, polega na systematycznej realizacji procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie od pomysłu aż po jego implementację. Procesy innowacyjne są nastawione na maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i osiąganie korzyści wynikających ze skali przedsięwzięcia.
2. Strategia oportunistyczna, nastawiona na maksymalne wykorzystanie szans wynikających z nowego pomysłu, co wymaga między innymi nieustannego monitorowania procesu innowacyjnego i stosownych reakcji, które jest bezpośrednio ukierunkowane na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.
3. Strategia imitująca, polegająca na obserwacji i uczeniu się od konkurentów. Zakres działań imitujących (naśladowczych) może być różny – legalny (licencje, patenty, franchising) i nielegalny.
4. Strategia akwizycyjna, polegająca na przejęciu innego przedsiębiorstwa lub fuzji z innym przedsiębiorstwem, co skokowo poprawia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa przejmującego. Strategia ta pozwala na szybkie osiągnięcie zdywersyfikowanego portfela produkcji, rynków, zasobów, bez konieczności rozwijania własnych innowacji. Jest to również sposób na eliminację konkurentów.
5. Strategia inkubująca, która polega na tworzeniu quasi-autonomicznych jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwie dla innowacji wewnętrznych i zewnętrznych (inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, jednostki *spin-off*).

W dużych organizacjach gospodarczych nie ma dzisiaj klasycznych przedsiębiorców, którzy szerzyliby ideę przedsiębiorczości. Ich miejsce zajęli menedżerowie i specjaliści. Zjawisko przedsiębiorczości korporacyjnej polega na szerzeniu „ducha” przedsiębiorczości, zarówno wewnątrz firmy jak i poza nią. Podmioty przedsiębiorcze to takie, które<sup>22</sup>:

---

<sup>21</sup> Por. *Przedsiębiorczość...*, s. 134–140.

<sup>22</sup> Por. *ibidem*, s. 167–169.

- a) są nastawione na maksymalizację wartości klienta, co oznacza ich skłonność i gotowość do zmiany pola działania;
- b) cechuje duża elastyczność i adaptatywność, dzięki czemu szybko dostosowują się do zmiennych warunków rynkowych;
- c) na ogół są oparte na kapitale ludzkim i wiedzy, preferują bardziej partnerski, partycypacyjny system zarządzania, dzięki czemu wyzwalają inicjatywę i integrują pracowników z firmą;
- d) są nastawione na maksymalizację wykorzystania szans i minimalizację zagrożeń, co oznacza, że między innymi stale modyfikują swoją domenę działania;
- e) dążą do tworzenia wartości dodanej i zawłaszczenia możliwie znacznej części;
- f) w rezultacie permanentnego poszukiwania i wdrażenia innowacji, zarówno produktowych jak i procesowych, naruszają, a więc poszukują coraz nowych produktów równowagi;
- g) cechuje swoboda działania i płaska struktura;
- h) nagradzają za inicjatywę.

Przedsiębiorstwa przedsiębiorcze to organizacje nastawione na zmiany i postrzegające je jako szanse, a nie zagrożenia, chłonne na innowacje, co wynika z przekonania, że firma, która nie wprowadza innowacji, starzeje się i podupada. W okresie gwałtownych zmian oznacza szybki upadek.

Stymulowanie przedsiębiorczości w organizacjach gospodarczych podnosi jakość ich zasobów ludzkich i wymaga kształtowania odpowiednich modeli organizacyjnych, które powinny zawierać spójne działania w zakresie wszystkich elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Do modeli promujących przedsiębiorczość można zaliczyć następujące<sup>23</sup>:

- model rynkowy koncentrujący się na analizie sytuacji rynkowej,
- model technokratyczny ukierunkowany na samodzielność i niezależność, będący źródłem nowych pomysłów,
- model organiczny ukierunkowany na rozwój posiadanych zdolności,
- model probabilistyczny, łączący odbiurokratyzowane działanie z możliwościami partycypacyjnymi.

---

<sup>23</sup> Por. Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna w instytucji*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 9 i n.; A. Lipka: *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*. Difin, Warszawa 2005, s. 181–184.



Tworzenie warunków do rozwoju kreatywności i ekspansywności wymaga skorelowanych działań – od traktowania przedsiębiorczości jako ważnego kryterium osobowościowego w momencie doboru pracowników i późniejszej oceny ich pracy do odpowiedniej polityki szkoleniowej, promującej i wyrabiającej proaktywne postawy wobec zmian. W stymulowaniu przedsiębiorczości istotną rolę odgrywają odpowiednie systemy motywacyjne, które między innymi nagradzają za innowacyjność lub skłonność do działania przy określonym poziomie ryzyka.

W gospodarce opartej na wiedzy przedsiębiorczość łączy się z intelektem i wiedzą, dlatego stworzono terminy „przedsiębiorczość intelektualna” i „przedsiębiorca intelektualny”. Jeden z twórców pojęcia przedsiębiorczość intelektualna S. Kwiatkowski twierdzi, że „przedsiębiorczość intelektualna polega w największym skrócie na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy”<sup>24</sup>, a przedsiębiorca intelektualny to człowiek, który będąc niezależny, osiąga sukces na rynku przede wszystkim dzięki głębokiej i użytecznej wiedzy. Przedsiębiorca intelektualny musi mieć potencjał intelektualny, którego wytworem są nowe pomysły. Przedsiębiorczość intelektualna polega na połączeniu cech przedsiębiorcy, a więc otwartości na świat i aktywności, umiejętności uczenia się i refleksji, umiejętności wykorzystywania szans i minimalizowania zagrożeń, skłonności do podejmowania ryzyka, z cechami takimi intelektualisty, jak skłonność do akceptacji zmiany, a więc redefiniowania biznesu, zdolności wizjonerskie, umiejętności analityczne, stałe poszukiwanie nowości.

Rozwój przedsiębiorczości w organizacjach gospodarczych następuje w warunkach gwałtownych zmian otoczenia, presji na wprowadzanie innowacji i ciągłego doskonalenia strategii. Przedsiębiorczość to coraz powszechniej oczekiwana kompetencja, a w dużych organizacjach jest rozwijana tak zwana wewnętrzna przedsiębiorczość. Dzisiaj łączy się ona z intelektem i wiedzą, że powstał termin „przedsiębiorczość intelektualna”, która ma tworzyć materialne bogactwo z niematerialnej wiedzy.

---

<sup>24</sup> S. Kwiatkowski: *Przedsiębiorczość intelektualna*. PWN, Warszawa 2000, s. 8.

**ENTREPRENEURSHIP – A DESIRED COMPETENCE****Summary**

In the times of constant changes of environment and of the pressure to innovate and improve strategies as the way for a company to avoid both its survival and collapse the importance of entrepreneurship is growing.

The entrepreneurship within a company is a complex notion which is most frequently defined by means of the following dimensions: openness to change, innovation, readiness to take risk.

Entrepreneurship is an increasingly desired competence because in the process of building corporate competitive advantage not only the quantitative aspects of the company's human resources are important but also the aspects of their quality are essential. Stimulating entrepreneurship within the company increases the quality of its human resources.

Nowadays, as a result of rising importance of non-material resources the value of intellect- and knowledge-related entrepreneurship, i.e. intellectual entrepreneurship is growing.

*Translated by Anita Zdrojewska-Lichosik*