

# Barbara Czerniachowicz

---

## Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 21, 197-206

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Barbara Czerniachowicz**

## **UWARUNKOWANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW Z WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

### **1. Istota przedsiębiorczości wewnętrznej**

Zakres działań przedsiębiorczych jest bardzo szeroki i może obejmować różnorodne dziedziny życia gospodarczego oraz społecznego. Wyodrębnia się między innymi kilka następujących typów przedsiębiorczości<sup>1</sup>:

- przedsiębiorczość indywidualną (własną), obejmującą działania konkretnej osoby,
- przedsiębiorczość małego biznesu, dotyczącą tworzenia i prowadzenia małych firm,
- przedsiębiorczość gospodarczych systemów zorganizowanych,
- przedsiębiorczość w administracji rządowej i lokalnej,
- przedsiębiorczość w sektorze organizacji społecznych (*non profit*),
- przedsiębiorczość międzynarodową.

Według P. Druckera, przedsiębiorczość jest sposobem zachowania się przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, przez którą rozumie się gotowość i zdolność do twórczego i nowatorskiego podejmowania oraz rozwiązywania nowych problemów, ze świadomością związanego z tym ryzyka, umiejętność wykorzystywania pojawiają-

---

<sup>1</sup> Por. J.D. Antoszkiewicz, *Rozwijanie przedsiębiorczości – wybrane koncepcje*, w: *Przedsiębiorczość szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, red. K. Piech, M. Kulikowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 13.

cych się szans i okazji oraz elastycznego przystosowywania się do zmieniających warunków<sup>2</sup>.

Przedsiębiorczość definiowana jest bardzo różnorodnie, między innymi jako zespół cech, predyspozycja, postawa, talent, inicjatywa gospodarcza, działanie innowacyjne, określone zachowanie<sup>3</sup>. Przedsiębiorczość to jednak przede wszystkim wykorzystywanie szans, co wymaga określonego sposobu myślenia i działania. Obydwa podejścia wzajemnie się uzupełniają, dopełniają i nie wykluczają. Po przedstawieniu definicji przedsiębiorczości często nasuwają się pytania: jakie cechy powinna mieć osoba przedsiębiorcza oraz jakie działania musi podjąć, aby osiągnąć zamierzone cele?

Możliwość wykorzystania potencjału cech osób przedsiębiorczych umożliwi osiągnięcie sukcesów, jednak inicjatywy przedsiębiorcze muszą być wspierane określonymi warunkami politycznymi, instytucjonalnymi i społecznymi. Ponadto postawy przedsiębiorcze powinny być kształtowane za pomocą odpowiedniej edukacji ekonomicznej, dzięki której zwiększy się liczba osób podejmujących działania innowacyjne korzystne dla społeczeństwa i gospodarki. Wśród korzyści płynących z przedsiębiorczości dla społeczeństwa najczęściej wymienia się wzrost gospodarczy i wydajności, doskonalenie produktów (wyrobów i usług), wprowadzanie innowacji i zmian oraz przyczynianie się do rozwoju konkurencji.

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem złożonym, ponieważ dotyczy działań nie tylko poszczególnych jednostek, ale również całych organizacji. Jest to bowiem cecha zarówno jednostek podejmujących działalność gospodarczą, ale również grup społecznych działających w obrębie poszczególnych organizacji. Aktywność, innowacyjność i umiejętność szybkiego dostosowania się do warunków otoczenia oraz możliwość zaspokajania potrzeb klientów określa się w literaturze przedmiotu mianem przedsiębiorczości wewnętrznej (korporacyjnej).

Od lat 80. ubiegłego wieku rozwija się przedsiębiorczość korporacyjna (intrapreneurship). Według G. Pinchota, główną „postacią idei przedsiębiorczości wewnętrznej jest przedsiębiorca (wewnętrzny), który kieruje przedsięwzięciem od

---

<sup>2</sup> Por. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 33.

<sup>3</sup> Por. *Przedsiębiorczość młodzieży. Szanse. Bariery. Perspektywy*, red. J. Merski, K. Piotrowski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 109.

chwili powstania nowej idei aż do jej komercjalizacji”<sup>4</sup>. M. Bitzer definiuje „przedsiębiorczość wewnętrzną jako koncepcję wspomagania procesów innowacyjnych bardzo dużej organizacji we wszystkich obszarach jej działalności”<sup>5</sup>, a jej celem „jest stymulowanie i realizacja procesów innowacyjnych obejmujących: identyfikację i wspomaganie przedsiębiorcy, tworzenie struktur innowacyjnych oraz kreowanie przedsiębiorczego klimatu w organizacji”<sup>6</sup>. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest więc pewną filozofią postępowania wynikającą z przedsiębiorczej organizacji, nastawioną na osiąganie sukcesu przez wychwytywanie i wykorzystywanie okazji w ramach decyzji strategicznych. Przedsiębiorczą orientację strategiczną wymuszają zmiany w otoczeniu, a jej podstawą jest akceptacja zmiany i wynikające stąd działania adaptacyjne<sup>7</sup>.

Przedsiębiorczość wewnętrzna najogólniej oznacza sposób rozpoczynania i rozwijania nowych zamierzeń – wewnątrzstrukturalnych ram istniejącej organizacji<sup>8</sup>, polegający na samodzielnej realizacji nowatorskich pomysłów od momentu powstania do ich urzeczywistnienia. Pomysły te mają na celu sprostanie wymogom konkurencji i innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa. Można to osiągnąć w wyniku stworzenia szeroko rozumianego klimatu przedsiębiorczości związane go z uelastycznianiem struktur organizacyjnych, zmianą procedur realizacji zadań przedsiębiorstwa, określeniem zasad podziału ryzyka oraz korzyści w wyniku realizacji przedsięwzięcia<sup>9</sup>.

Głównym założeniem przedsiębiorczości wewnętrznej jest osiągnięcie kompromisu między indywidualnymi przedsiębiorcami lub ich zespołami a organizacją reprezentowaną przez kierownictwo, które wspierając działania przedsiębiorców, zapewni im równocześnie bezpieczeństwo działań i umożliwi podział przyszłych efektów wynikających z wdrożonych innowacji.

<sup>4</sup> G. Pinchot, *Intrapreneurship*, Happer and Row, New York 1985, s. 32, za *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 132.

<sup>5</sup> M. Bitzer, *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*, Schaffer, Stuttgart 1991, s. 17.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 132.

<sup>7</sup> Por. *ibidem*, s. 133.

<sup>8</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 180.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 166.

Wewnętrzny przedsiębiorca powinien się charakteryzować<sup>10</sup>:

- a) umiejętnościami twórczego myślenia, wprowadzaniem nowych rozwiązań od zaplanowania działań do ich wykonania;
- b) dostrzeganiem konieczności zmian, zdolnością ich inicjowania, dużą aktywnością w procesie realizacji przekształceń;
- c) koniecznością posiadania względnego poczucia bezpieczeństwa stwarzanego przez organizację.

Wymienione cechy i zdolności do podejmowania działań przedsiębiorczych dotyczą nie tylko pracowników, ale również kadry kierowniczej odpowiedzialnej za tworzenie odpowiedniego klimatu w zmieniającej się rzeczywistości.

Rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej pracowników danej organizacji służą<sup>11</sup>:

- szczegółowo sformułowane cele procesów przedsiębiorczych,
- systemy informacyjne umożliwiające bezpośredni kontakt między kadrami kierowniczą a innowatorami,
- położenie nacisku na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność,
- system nagród za wprowadzenie twórczych rozwiązań.

## 2. Wybrane uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej

Charakterystyczną cechą działań przedsiębiorczych jest wdrażanie nowych pomysłów prowadzących do przekształceń dotychczas istniejących schematów. Innowacyjne rozwiązania mogą dotyczyć wprowadzenia na rynek nowych wyrobów lub usług, ale równie ważne jest zastosowanie nowych, zwiększających wydajność metod produkcji, wyszukiwanie tańszych źródeł finansowania, dostosowywanie struktur organizacyjnych, systemów informacyjno-decyzyjnych oraz obowiązujących procedur do zmieniających się warunków, podwyższanie i dostosowywanie umiejętności pracowników przez odpowiednio zaplanowany system szkoleń, uwzględniający zmieniające się realia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wszystkie te działania prowadzą do zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności organizacji.

<sup>10</sup> Por. *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1994, s. 580.

<sup>11</sup> Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op.cit.*, s. 180.

Na kształtowanie aktywnych postaw oraz procesów innowacyjnych wpływa głównie kultura organizacyjna, tworzona przez wszystkich uczestników organizacji, sprzyjająca przedsiębiorczości. Jej głównymi elementami są preferowane przez kierownictwo style zarządzania, zachowania i postawy pracowników, sprzyjająca przedsiębiorczości struktura organizacyjna oraz sprawnie funkcjonujące systemy informacyjno-decyzyjne<sup>12</sup>.

Na przedsiębiorczość pracowników wewnątrz organizacji w dużym stopniu oddziałuje stosowany styl kierowania. Kierownik powinien skupiać uwagę na osiągnięciu określonych efektów, ale jego działania nie mogą hamować i ograniczać innowacyjności i wprowadzania zmian, często wywołujących zakłócenia i chaos funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym przypadku zachodzi sprzeczność między celami sprawnego zarządzania a swobodą działania przedsiębiorczych pracowników wykorzystujących nadarzające się okazje. Aby zatem nie ograniczać działań ludzi przedsiębiorczych, ale raczej je stymulować, należy delegować część uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble hierarchii bez rezygnacji ze sprawowania kontroli działań wykonawców. Styl kierowania grupą pracowników przedsiębiorczych powinien być stylem delegującym, co umożliwi swobodę działania i rozwija innowacyjność wśród pracowników.

Przychylny pracownikom styl zarządzania powoduje pojawianie się postaw przedsiębiorczych wśród najbardziej aktywnych, dążących do wprowadzania innowacji i usprawniania swojej pracy, wykonawców. Swoim przykładem mogą oni oddziaływać na innych, mniej przedsiębiorczych uczestników organizacji, zachęcając do podejmowania działań oraz wskazując możliwości rozwiązywania problemów organizacyjnych i wykorzystywania okazji, jednocześnie tworząc specyficzny charakter kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości. Do zadań kadry kierowniczej należy wyszukiwanie aktywnych pracowników i stwarzanie im możliwości wykorzystania swojej wiedzy, uzdolnień oraz wspomaganie ich działań w zakresie inicjowania korzystnych zmian.

Kolejną możliwością wzmocnienia postaw przedsiębiorczych jest stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, wyzwalającej aktywne działania pracowników. Spośród wielu możliwości rozwojowi przedsiębiorczości najbardziej sprzyjają struktury adaptacyjne i organiczne, wykazujące zdolności do przystosowania się do

<sup>12</sup> Por. *Praktyka kierowania...*, s. 584.

zmiennych warunków, struktury mogące obejmować zespoły zadaniowe (struktura macierzowa) oraz struktury płaskie preferujące awans poziomy.

Innym czynnikiem tworzącym odpowiedni klimat pobudzający przedsiębiorczość są sprawne systemy informacyjne, mające duże zasoby wiedzy i umożliwiające jej wykorzystanie. We właściwy sposób rozpowszechniane, mogą wspomagać procesy innowacyjne.

Nie należy również zapominać o determinantach zewnętrznych kształtujących przedsiębiorczość. Są to przede wszystkim działania konkurentów, konieczność zaspokojenia nowych potrzeb klientów oraz trendy i moda występujące w danym okresie w gospodarce.

Firmy szukają dzisiaj przede wszystkim ludzi przedsiębiorczych, dlatego cenią sobie pracowników samodzielnych, otwartych na elastyczne formy zatrudnienia, mobilnych, wielofunkcyjnych, gotowych do ciągłego pogłębiania i poszerzania wiedzy, kreatywnych i wykazujących się umiejętnościami rozwiązywania problemów. Wyzwalanie takich zachowań jest możliwe przez stworzenie właściwego systemu motywacyjnego. System motywacyjny to układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcać pracowników do angażowania się w pracę i obowiązki służbowe w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą. Wychodząc z założenia, że system ten powinien być tak skonstruowany, aby był zdolny do tworzenia nęcących sytuacji motywacyjnych, rozbudzał oraz utrzymywał motywację pozytywną, a także zachęcał do działań przedsiębiorczych i kreatywnych, nasuwa się pytanie, jakie należy stosować bodźce motywacyjne.

Z doświadczenia wielu firm wynika, że do motywowania przedsiębiorczych zachowań pracowników można wykorzystać:

- wynagradzanie za kompetencje i wyniki,
- środowisko pobudzające do działań przedsiębiorczych,
- zaspokajanie potrzeb i oczekiwań pracowników dla zapewnienia satysfakcji z pracy.

Dostrzeżenie roli wiedzy w kreowaniu przedsiębiorczości i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej prowadzi do rozwoju wynagradzania za kompetencje, czyli umiejętności, wiedzę oraz określone zachowania, które są konieczne do osiągnięcia sukcesu w pracy. Kompetencje są czynnikiem pozwalającym firmom skutecznie

konkurować w nowym, trudnym środowisku gospodarczym oraz zdobywać i utrzymać przewagę konkurencyjną<sup>13</sup>.

### 3. Przedsiębiorczość korporacyjna – wyniki badań

Badania empiryczne przeprowadzono w reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego w latach 2008 i 2009. Ze względu na ograniczoną objętość opracowania przedstawiono jedynie fragmentaryczne wyniki dotyczące pewnych obszarów przedsiębiorczości i uwarunkowań przedsiębiorczości korporacyjnej w organizacjach. W badaniach wzięło udział 150 podmiotów w 2008 roku oraz 500 organizacji w 2009 roku. Dobór grupy badawczej przeprowadzono zgodnie z zasadami i procedurami stosowanymi w badaniach ankietowych – poszczególne grupy były proporcjonalne do ich liczby ogółem w województwie. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiły 95,5% wszystkich podmiotów, w tym średnich podmiotów było 250 razy mniej niż małych<sup>14</sup>.

Kwestionariusze ankietowe skierowano do osób mieszkających w małych miejscowościach (poniżej 50 tys. mieszkańców), średnich (do 200 tys. mieszkańców) i w dużych miastach (powyżej 200 tys. osób). Prawie 63% respondentów to mieszkańcy małych miejscowości, reszta badanych mieszka w średnich i dużych miejscowościach.

Osoby biorące udział w badaniu miały następujące wykształcenie:

- wykształcenie średnie – prawie 42% ankietowanych,
- wykształcenie wyższe zawodowe (ukończone studia licencjackie lub inżynierskie) – około 30% respondentów,
- wykształcenie zawodowe – 18%,
- wyższe magisterskie wykształcenie – tylko 10% badanych.

Wśród osób biorących udział w badaniu aż 87% osób oceniło się jako osoby bardzo przedsiębiorcze, pozostałe udzieliły odpowiedzi, że tylko czasami są przedsiębiorcze. Podobnie oceniono podmioty gospodarcze, w których pracują ankietowani – ponad 80% określono jako przedsiębiorcze organizacje. Przedsiębiorczość

<sup>13</sup> M. Juchnowicz, *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, w: *Jakość zasobów pracy*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 113.

<sup>14</sup> W województwie zachodniopomorskim w styczniu 2010 r. było zarejestrowanych 215,8 tys. podmiotów gospodarki narodowej.



korporacyjną zatrudnionych pracowników oceniono w 48% bardzo wysoko, 24% – dobrze, 12% – dostatecznie, 16% – jako niezadowolającą. Według ankietowanych, na kształtowanie postaw przedsiębiorczych największy wpływ ma kadra menedżerska (78%), pracownicy (18%), pozostałe czynniki, na przykład konkurencja (4%).

W tabeli 1 zaprezentowano ocenę uwarunkowań przedsiębiorczości w opinii osób uczestniczących w badaniu.

Tabela 1. Ocena uwarunkowań\* przedsiębiorczości według ankietowanych przedsiębiorców

Uwarunkowania wewnętrzne	Ocena ważona
Cechy osobowości	2,4
Styl pracy	2,0
Styl zarządzania	2,3
Indywidualny kapitał intelektualny	2,4
Kapitał ludzki	2,5
Wiedza i kompetencje	2,4
Kultura organizacyjna	1,8
Uwarunkowania genetyczne – rodzinne	2,4
Posiadane przez organizację zasoby niematerialne	2,5
Zasoby materialne organizacji	2,5
Zasoby relacyjne i ich wpływ na konkurencyjność podmiotu	2,0
Otoczenie konkurencyjne	2,2
Lokalny rynek pracy	1,6
Spółeczność lokalna w gminie	1,3
Urzędy pracy	1,1
Wymiar ekonomiczny (ogólna kondycja systemu gospodarczego)	2,0
Otoczenie społeczne	1,4
Otoczenie edukacyjne	1,3
Otoczenie demograficzne	1,4
Otoczenie socjologiczne	1,2
Otoczenie prawne	1,3
Otoczenie polityczne	1,0
Otoczenie międzynarodowe	1,5

\* Czynniki oceniane w skali 1–3.

Źródło: opracowanie własne.

Za najważniejsze dla organizacji uwarunkowania przedsiębiorczości uznano uwarunkowania wewnętrzne dotyczące przedsiębiorstwa (wysoko uplasowały się posiadane przez podmioty zasoby niematerialne, materialne i ludzkie), następnie

wewnętrzne dotyczące pracownika (głównie uwarunkowania genetyczne przedsiębiorczości, cechy osobowości oraz wiedza i kompetencje), a w dalszej kolejności uwarunkowania zewnętrzne (przede wszystkim otoczenie konkurencyjne oraz wymiar ekonomiczny).

Na zwiększenie motywacji w dążeniu do przedsiębiorczej postawy pracowników w organizacji największy wpływ mają następujące czynniki:

- gratyfikacje finansowe (według 82% ankietowanych),
- możliwość awansu i rozwoju zdobytych dotychczas umiejętności (76% odpowiedzi),
- wprowadzenie elementu współzawodnictwa między pracownikami (72% wskazań respondentów).

Wśród pozostałych elementów wymieniano uznanie w oczach przełożonych (59%), własne ambicje, możliwość samorealizacji (56%), satysfakcję wynikającą z możliwości utożsamiania się z firmą (55%), zdobywanie zaufania klientów (50%).

Wśród czynników utrudniających kształtowanie postaw przedsiębiorczych według pracowników biorących udział w badaniu najczęściej wymieniano:

- niezadowolające gratyfikacje finansowe,
- niewiarę w możliwość skutecznego działania i osiągnięcia sukcesu,
- brak motywacji,
- stres,
- brak dowodów uznania ze strony przełożonego.

Ankietowani zwracali uwagę na uwarunkowania wewnętrzne sprzyjające przedsiębiorczości. Aż 70% respondentów odpowiedziało, że zostały wprowadzone zmiany w organizacjach, mające na celu wzrost ich motywacji. Reszta badanych nie zauważyła lub negatywnie oceniła starania kadry menedżerskiej przedsiębiorstw dotyczące stymulowania ich postaw przedsiębiorczych.

## **Podsumowanie**

W wyniku transformacji politycznej i gospodarczej struktura polskiej gospodarki ulega zasadniczym przeobrażeniom. W ciągu ostatnich kilkunastu lat na rynku pojawił się w gospodarce dobrze rozbudowany sektor drobnej przedsiębiorczości. Przystąpienie Polski do UE ułatwia polskim przedsiębiorstwom dostęp do nowych

rynków zbytu, ale jednocześnie otwiera polski rynek dla unijnych podmiotów. Taka sytuacja wymusza konieczność szybkiego przystosowania się polskich MSP do rosnących wymogów rynku krajowego i międzynarodowego, wpływa na przedsiębiorczość zarówno w formie zakładania własnej działalności gospodarczej, jak i na kreowanie postaw przedsiębiorczych w funkcjonujących już organizacjach. Polskie przedsiębiorstwa niezależnie od sektora, które chcą być konkurencyjne, muszą kształtować swoją przedsiębiorczość oraz stymulować ją wśród pracowników i partnerów biznesowych.

## **DETERMINANTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN COMPANIES OF ZACHODNIOPOMORSKIE VOIVODSHIP**

### **Summary**

As a result of political and economic transformation, the structure of Polish economy was subject to considerable changes. For ten or fifteen years, a well-developed sector of small enterprises has been functioning in the economy. Poland's accession to the EU has provided Polish enterprises with easier access to new outlet markets and at the same time has opened Polish market for EU entities. Such a situation makes Polish SME adjust to demanding requirements of domestic and international markets, has an effect on entrepreneurship both as far as starting one's own business activity and creating the entrepreneurial attitudes in the already functioning enterprises are concerned. Regardless of the sector, in order to become competitive Polish enterprises must develop their entrepreneurship and encourage their employees as well as business partners to be enterprising.

*Translated by Barbara Czerniachowicz*