

Urszula Szulczyńska

Przedsiębiorczość korporacyjna jako podstawa innowacyjności organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 130-138

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

URSZULA SZULCZYŃSKA

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA JAKO PODSTAWA INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI¹

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość często uważana jest za cechę właściwą człowiekowi, zaś do osoby odznaczającej się tą cechą stosuje się określenie przedsiębiorca. Tymczasem współczesne wyzwania rozwojowe wymuszają bycie przedsiębiorczymi nie tylko na ludziach, ale także na organizacjach gospodarczych. Dlatego celem opracowania jest przedstawienie istoty przedsiębiorczości korporacyjnej oraz innowacji jako jej przejawu i skutku. W pierwszej części zostaną omówione problemy związane z zakresem pojęcia przedsiębiorczość, w drugiej zaś zostanie przedstawiona koncepcja przedsiębiorczości korporacyjnej oraz dziedzin, w których może się ona przejawiać.

1. Istota przedsiębiorczości

W literaturze istotę innowacji wiązano z przedsiębiorczością. Podejście takie jako jeden z pierwszych reprezentował J.A. Schumpeter. Przedsiębiorczość jednak autor ten łączył z osobą indywidualnego przedsiębiorcy lub kupca, utożsamiającego własne interesy z interesami prowadzonej przez siebie firmy. Jego ujęcie przedsiębiorcy było odmienne od ujęcia klasycznego, prezentowanego przez A. Smitha, A. Marshalla czy L. Walrasa oraz R. Cantillona, który jako pierwszy użył pojęcia

¹ Druk niniejszego artykułu został sfinansowany ze środków minigrantu Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

przedsiębiorca (*entrepreneur*) i J.B. Sayer, który kategorię przedsiębiorcy wprowadził do teorii ekonomii. Podejście klasyczne utożsamiało przedsiębiorcę z organizatorem i zarządzającym produkcją lub handlem, najczęściej z pracodawcą i właścicielem kapitału². Natomiast według J.A. Schumpetera przedsiębiorcą jest ten, kto stosuje nowe kombinacje środków produkcji skutkujące jednym z pięciu rodzajów działań, a mianowicie: (1) wprowadzeniem na rynek nowego produktu lub nowego gatunku produktu znanego wcześniej, (2) zastosowaniem nowej metody produkcji lub sprzedaży, (3) otwarciem nowych rynków zbytu, na których dana gałąź wcześniej nie działała, (4) zdobyciem nowych źródeł surowców lub półfabrykatów, (5) tworzeniem nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności. Autor ten przeznaczył zatem przedsiębiorcy rolę bardziej aktywną i kreatywną niż jego poprzednicy. Według niego przedsiębiorcą jest ten, kto tworzy innowacje o znacznym zasięgu, burzące dotychczasowy stan równowagi. Zgodnie z podejściem Schumpetera innowacje mają charakter nieciągły i nieregularny. Stopniowo, skokowo lub falowo opanowują one gospodarkę. Schumpeter twierdził, że przedsiębiorcą przestaje być ten, kto swoje przedsiębiorstwo zaczyna prowadzić w sposób rutynowy, a zatem ten, który rezygnuje z innowacji³. Według niego powstawanie w rozwiniętym kapitalizmie wielkich korporacji oraz zarządzających nimi płatnych menedżerów spowodowało osłabienie znaczenia prywatnej własności i wynikające z tego zanikanie u zarządzających firmą pozytywnych osobistych więzi z przedsiębiorstwem, tzn. takich więzi, jakie występowały w przypadku właściciela firmy. W duchu schumpeterowskim pojęcie przedsiębiorczości definiuje B. Nogalski. Według tego autora przedsiębiorczość to umiejętność dostrzegania tkwiących w otoczeniu możliwości oraz ich wykorzystania w celu podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej w formie zorganizowanego przedsiębiorstwa, wynikająca z wewnętrznej predyspozycji danej osoby, czyli przedsiębiorcy⁴.

Wydaje się, że pojęcie przedsiębiorczości jest bardziej uniwersalne. Tego zdania są między innymi zwolennicy podejścia procesowego, wypracowanego w latach 80. i 90. XX w. przez szkołę harwardzką. Głównymi twórcami tego podejścia są J.A. Timmons i H.H. Stevenson. Według tego podejścia przedsiębiorczość jest procesem tworzenia lub rozpoznawania szans oraz wykorzystania tych szans niezależnie od posiadanych aktualnie zasobów. Jest to akt twórczy, oparty na energii przedsiębiorcy, który inicjuje i buduje organizację⁵. Dyskusyjne może być w tym przypadku niedocenianie roli zasobów, które przedsiębiorca musi pozyskać

² A. Głapiński, *Kapitalizm, demokracja i kryzys państwa podatków*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004, s. 114.

³ J. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 162.

⁴ B. Nogalski, *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, w: A. Skowronek-Milczarek red., *Przedsiębiorstwo - przedsiębiorczość - rynek*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2003, s. 149.

⁵ J.A. Timmons, *New Venture Creation*, Irwin, Boston 1990, s. 5.

w oparciu o swoją wiedzę, umiejętności i powiązania⁶. Wady tej nie zawiera definicja przedsiębiorczości zaproponowana przez N.C. Churchilla i V.L. Lewisa, według której przedsiębiorczość jest procesem odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości⁷. Podana definicja nie utożsamia przedsiębiorczości wyłącznie z osobą właściciela lub menedżera. Szeroko definiuje przedsiębiorczość R. Runstadt. Według niego jest to dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej w produkcji przez jednostki akceptujące ryzyko majątkowe, czasu lub kariery. Dodanie wartości przez przedsiębiorcę odbywa się poprzez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów⁸. Z kolei R.W. Griffin za istotę przedsiębiorczości uważa organizowanie i prowadzenie działalności gospodarczej oraz podejmowanie związanego z nią ryzyka. Przedsiębiorcą zaś jest ten, kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości⁹. Według P.F. Druckera przedsiębiorczy nie jest ten, kto nie tworzy niczego nowego, lecz imituje działania innych podmiotów¹⁰.

2. Przedsiębiorczość korporacyjna a innowacje

Szeroko pojęcie przedsiębiorczości definiują także twórcy i zwolennicy tzw. przedsiębiorczości korporacyjnej. Działalność innowacyjna firmy jest według nich narzędziem przedsiębiorczości korporacyjnej (*corporate entrepreneurship*)¹¹. Polega ona na podejmowaniu działań pozwalających na realizację renty ekonomicznej. Pojęcie renty ekonomicznej używane jest tu w znaczeniu ponadprzeciętnych wyników, które nie indukują natychmiastowej reakcji konkurentów¹². Jest to różnica powstała po odjęciu od przychodów z czynnika produkcji minimalnej opłaty niezbędnej do zakupu tego czynnika. Można ją zdefiniować jako wynagrodzenie sta-

⁶ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 87–89.

⁷ N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, w: *The Entrepreneurial Venture, Readings selected by W.A. Sahlman, H.H. Stevenson*, Harvard Business School Publications, Boston 1992, Churchill, Lewis 1992, s. 27.

⁸ Za: D.F. Kuratko, R.M. Hodgets, *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*, The Dryden Press, Philadelphia–San Diego–New York–Orlando–Toronto–Montreal–London–Sydney–Tokyo 1998, s. 5.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 730–731.

¹⁰ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, rozdz. 1.

¹¹ M.P. Miles, C.W. Paul, A. Wilhite, *Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition*, „Technovation” 2003, 23, s. 393–400.

¹² R.G. McGrath, *A real options logic for initiating technology positioning investments*, „Academy of Management Review” 1997, 22 (4), s. 974–996.

łych czynników produkcji powstałe jako reszta pozostała po odjęciu z przychodów firmy opłat za wykorzystanie zasobów zmiennych, równych ich kosztom alternatywnym¹³. Renta jest nadwyżką uzyskaną ponad całkowite koszty alternatywne działania. Według R. Jacobsona stałe zmiany w stanie wiedzy tworzą nierównowagę i przez to nowe okazje lub „luki”¹⁴.

W.B. Gartner opisuje przedsiębiorczość korporacyjną jako ulicę kierującą myśli w kierunku działań oraz jako działanie będące następstwem uświadomionych celów¹⁵. Ludźmi przedsiębiorczymi są ludzie, którzy poszukują sposobności do realizacji ponadprzeciętnych wyników¹⁶. Można stwierdzić, że u podstaw przedsiębiorczości leży tworzenie bogactwa¹⁷. Ponieważ podaż ludzi przedsiębiorczych wśród społeczeństw charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem, zróżnicowany jest poziom działań przedsiębiorczych¹⁸. W warunkach równowagi konkurencyjnej renta ekonomiczna nie występuje. Oznacza to, że przychody firmy równe są całkowitym kosztom alternatywnym działalności. Firma poszukuje jednak okazji do osiągnięcia renty, tj. do realizacji nadwyżki przychodu ponad koszt alternatywny swych działań. W uproszczeniu rentę ekonomiczną przedstawia równanie: $R = (p - AFC - AVC) \cdot q$, gdzie R – to renta uzyskana z określonej działalności przedsiębiorstwa, p – cena produktu, q – liczba sprzedanych produktów, AFC – przeciętne koszty stałe działalności, AVC – przeciętne koszty zmienne.

Innowacje mogą wpłynąć na każdy element prawej strony tej formuły. Dzięki innowacjom możliwe jest osiągnięcie jednego z czterech czystych efektów: (1) zwiększenie ceny produktów sprzedawanych przez przedsiębiorstwo, (2) zwiększenie ilości sprzedanych produktów, (3) obniżenie przeciętnych kosztów zmiennych, (4) obniżenie przeciętnych kosztów stałych przedsiębiorstwa.

Zwiększenie ceny produktów akceptowane jest przez rynek, jeśli charakteryzują się one wyższą wartością konsumencką, są lepsze, bardziej użyteczne, nowo-

¹³ R. H. Leftwich, *The Price System & Resource Allocation*, The Dryden Press, Hinsdale 1976, s. 431.

¹⁴ R. Jacobson, *The Austrian school of strategy*, „Academy of Management Review” 1992, 17 (4), s. 782-807.

¹⁵ W. B. Gartner, *Words lead to deeds, towards an organizational emergence vocabulary*, „Journal of Business Venturing” 1993, 8, s. 231-239; W.B. Gartner, *What are we talking about when we talk about entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing” 1990, 5, s. 15-28.

¹⁶ R. Makadok, *Toward a synthesis of the resources-based and dynamic-capability vies of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, 22 (5), s. 387-401; S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review” 2000, 25 (1), s. 217.

¹⁷ R.D. Ireland, M.A. Hitt, S.M. Camp, D.L. Sexton, *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, „Academy of Management Executive” 2001, 15 (1), s. 49.

¹⁸ W.J. Baumol, *Entrepreneurship, productive, unproductive, and destructive*, „Journal of Political Economy” 1990, 98 (5), s. 893.

cześniejsze od produktów sprzedawanych przez przedsiębiorstwo wcześniej. Pozwalają na to innowacje produktowe. Innowacje przyczyniające się do zwiększenia ilości sprzedawanych przez przedsiębiorstwo produktów można nazwać innowacjami marketingowymi. Pozwalają one na tworzenie renty ekonomicznej dzięki wprowadzeniu rozwiązań zmieniających normy gałęziowe w zakresie promocji, dystrybucji i szeroko pojętych sposobów wyceny produktów. Ten sam efekt można osiągnąć, stosując innowacje strategiczne polegające na przełamaniu norm gałęziowych w sposobie podejścia do szeroko pojętych celów przedsiębiorstwa i sposobów ich realizacji. Inicjatywy przedsiębiorcze pozwalające na obniżenie przeciętnych kosztów zmiennych firmy nazwano w koncepcji przedsiębiorczości korporacyjnej innowacjami produkcyjnymi. Mają one głównie charakter innowacji technologicznych. Innowacje organizacyjne zaś prowadzą do redukcji przeciętnych kosztów stałych przedsiębiorstwa dzięki przeformułowaniu sposobu funkcjonowania firmy. Innowator może zrealizować rentę ekonomiczną, wprowadzając rozwiązanie pozwalające na osiągnięcie jednego lub kilku wymienionych efektów czystych.

Chociaż poglądy zwolenników koncepcji przedsiębiorczości korporacyjnej wydają się w zasadzie słuszne, trudno przyjąć je bez zastrzeżeń. Klasyfikacja innowacji w oparciu o czyste efekty wydaje się problematyczna. Innowacje produktowe polegające na ulepszeniu dotychczasowych produktów lub na wprowadzeniu całkiem nowej jakości w danej klasie produktów mogą pozwolić nie tylko na realizację efektu wyższej ceny, ale także poprzez nowy sposób skonstruowania produktu, lub dzięki faktowi, że znacznie lepiej zaspokajają one potrzeby nabywców niż produkty znane na rynku wcześniej, mogą przyczynić się nie tylko do wzrostu ilości sprzedanych produktów, ale także do spadku jednostkowych kosztów zmiennych dzięki realizacji efektu skali, efektu doświadczenia, lub/i efektu sieci. Koncepcja ta jest jednak przydatna z punktu widzenia przedstawienia miejsca innowacji w teorii ekonomii.

J.G. Covin i M.P. Miles poszukiwanie renty ekonomicznej i tym samym wykazywanie się organizacji przedsiębiorczością wiążą ściśle z działalnością innowacyjną. Twierdzą oni, że istnieją cztery sposoby tworzenia przewagi konkurencyjnej i ostatecznie generowania trwałej renty, a mianowicie: (1) stałe odrodzenie (*sustained regeneration*) poprzez ciągłe i radykalne innowacje produktowe, (2) odmłodzenie organizacji (*organizational rejuvenation*) przez radykalne innowacje procesowe, (3) odnowienie strategiczne (*strategic renewal*) poprzez innowacje w koncepcji prowadzenia biznesu i (4) redefiniowanie domeny działania (*domain redefinition*) poprzez tworzenie nowej przestrzeni rynkowej dla produktów firmy. Autorzy ci uważają, że chcąc generować ponadprzeciętne wyniki, przedsiębiorstwo winno skupić się na innowacjach w znaczących produktach, procesach, strategiach, rynkach. Twierdzą oni, że przedsiębiorczość korporacyjna polega na wykorzystaniu innowacji w celu utrzymania dobrych wyników lub poprawy pozycji konkurencyj-

nej (*competitive standing*) poprzez akcje, które radykalnie wzmocnią organizację lub wstrząsną sytuacją na jej rynkach lub w gałęziach, w których ona działa¹⁹.

Innowacje produktowe pozwalają na wycenę produktów powyżej ich kosztów alternatywnych. W największym zakresie z tego efektu korzystać mogą przedsiębiorstwa wprowadzające na rynek nowy produkt jako pierwsze. Ponadto efekt wyższej ceny mogą zastosować firmy, które ciągle doskonalą swoje produkty. Dzięki tym zabiegom ceny lub utargi krańcowe przekraczające przeciętne koszty sprzedaży można utrzymać przez pewien okres, co pozwala przedsiębiorstwu na realizację renty ekonomicznej. Po wysokiej cenie początkowej kupują nowe generacje produktów klienci zainteresowani wyrobami najbardziej zaawansowanymi technologicznie. Praktyka ta jest szeroko wykorzystywana na przykład w przemyśle komputerowym oraz w produkcji urządzeń telekomunikacyjnych. Oczywiście sytuacja taka nie może utrzymać się w długim okresie. Alternatywne technologie stosowane przez rywali, przepisy dotyczące działalności gospodarczej lub wysoki poziom działań marketingowych konkurentów powodują, że pozycja monopolistyczna innowatora ma najczęściej charakter krótkookresowy.

Odmłodzenie organizacji przez radykalne innowacje procesowe pozwala na korzystną zmianę struktury kosztów. Przedsiębiorstwo skupia się na użytkowaniu zastrzeżonych procesów i na wprowadzaniu zmian administracyjnych w celu ograniczenia poziomu kosztów i odmłodzenia organizacji. W sytuacji gdy cena produktów kształtowana jest przez niezmienną się średnie koszty w gałęzi, przedsiębiorstwo potrafiące produkować i sprzedawać taniej realizuje rentę ekonomiczną. Praktyka taka często stosowana jest w gałęziach surowcowych, w których surowce naturalne zmodyfikowane genetycznie pozwalają na zwiększenie wydajności produkcji, zwiększenie użyteczności, obniżenie brakowości itd. Ponadto zastąpienie w wielu gałęziach surowców naturalnych surowcami sztucznymi przyczynia się do znacznego obniżenia jednostkowych kosztów produkcji. Innym przykładem wykorzystania innowacji procesowych jest zastosowanie technologii informacyjnej w procesach zarządzania oraz w kontaktach z partnerami biznesowymi. Pozwala ona na szybsze pozyskiwanie informacji, szybsze ich przetwarzanie, przekazywanie i lepsze gromadzenie, co prowadzi do podejmowania decyzji bardziej aktualnych i trafnych, a to w ostatecznym rozrachunku prowadzi nie tylko do ograniczenia kosztów, ale również do zmniejszenia ryzyka działania.

Odnowienie strategiczne polega na wprowadzeniu innowacji w koncepcji prowadzenia biznesu. Sprowadzają się one do fundamentalnych zmian relacji przedsiębiorstwa z jego dostawcami, klientami i konkurentami. Mogą one przyczynić się do obniżenia zmiennych kosztów produkcji. Na przykład wprowadzenie w relacjach z dostawcami strategii *Just In Time* ogranicza koszty zarządzania zapa-

¹⁹ J.G. Covin, M.P. Miles, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, 23 (3), s. 47–63.

sami, zastosowanie w relacjach z nabywcami lub dostawcami systemu elektronicznego obiegu dokumentów ogranicza czas i koszty korespondencji. Zastosowanie w określonych dziedzinach praktyki dostosowania produktu do indywidualnych zamówień nabywców (np. w przemyśle komputerowym przez firmę Dell Computers) pozwala na zastosowanie strategii relatywnie wysokich cen. Ceny takie gotowi są zapłacić klienci za uwzględnienie przez producentów ich preferencji odnośnie do cech produktu. Natomiast wykorzystanie technologii telekomunikacyjnej i internetu w instytucjach edukacyjnych pozwala na znaczne obniżenie kosztów nauczania z jednej strony i na zastosowanie strategii relatywnie niskich cen, co przyczynia się także do wzrostu ilości chętnych do skorzystania z usług tych instytucji. Inną opcją w zakresie strategii cenowej może być zastosowanie relatywnie wysokich cen za dostarczenie dużej wygody potencjalnym nabywcom usług tego typu.

Odnowienie strategiczne można także osiągnąć przez ponowną analizę prowadzonych biznesów i wytwarzanych lub przygotowywanych produktów oraz wykorzystywanych technologii pod kątem ich przystawalności do koncepcji działania, mechanizmów zarządzania i finansowania. Jej efektem może być wprowadzenie przez przedsiębiorstwo znacznych zmian w wymienionych dziedzinach. Zdolność przedsiębiorstwa do realizacji renty ekonomicznej w dłuższym okresie wzrasta, gdy koncepcja prowadzenia biznesu lub wprowadzone przez nie nowe rozwiązania procesowe lub produktowe mogą stać się przedmiotem ochrony prawnej w postaci patentów lub innych form ochrony własności intelektualnej.

Redefiniowanie domeny działania ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo tworzy nową przestrzeń dla swych produktów, co przyczynia się do wzrostu ich sprzedanej ilości²⁰. Firma może tego dokonać poprzez stworzenie lub zastosowanie nowej technologii oraz przez wprowadzenie na rynek produktów będących na nim zupełnie nową jakością. W ten sposób przedsiębiorstwo staje się podmiotem działającym na rynkach lub w gałęziach innych niż wcześniej. Renta ekonomiczna osiągnięta w efekcie redefiniowania domeny działania ma również charakter krótkotrwały, ponieważ skuszeni wysokimi zyskami w miarę posiadanych możliwości rywale starają się wyekspluatawać dostrzeżone okazje. Stąd renta ekonomiczna realizowana jest przez pionierów i ewentualnie wczesnych adaptatorów, o ile redefiniowanie domeny działania nie jest wsparte przez inne narzędzia przedsiębiorczości organizacji.

Rodzaj efektów przedsiębiorczości organizacji zależy od wielu okoliczności. Można wśród nich wymienić takie zmienne, jak: (1) zdolność firmy do ochrony kluczowych aspektów swych działań innowacyjnych, np. własności intelektualnej, oraz zdolność do wyprzedzenia akcji konkurentów; (2) liczba potencjalnych rywali; (3) zakres i szybkość pozyskania przez rywali odpowiednich zasobów i umiejęt-

²⁰ W.C. Kim, R. Mauborgne, *Creating new market space*, „Harvard Business Review 1999, 77, s. 83–93.

ści; (4) zdolność pioniera w danej dziedzinie do stworzenia trwałych barier wejścia. W miarę rozprzestrzeniania innowacji i kopiowania działań innowatora przez rywali szukających możliwości realizacji renty ekonomicznej ceny produktów na skutek konkurencji zaczynają spadać, co prowadzi do pogorszenia wyników ekonomicznych i do zanikania renty.

Podsumowanie

Różne przejawy przedsiębiorczości i innowacyjności organizacji mogą być efektem wykorzystania wiedzy zgromadzonej w jej wnętrzu lub istniejącej poza nią. W pierwszym przypadku należałoby rozważyć m.in. warunki pobudzania i hamowania tzw. przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (*intrapreneurship*). W drugim przypadku ważne byłoby badanie procesów transferu i absorpcji wiedzy oraz możliwości i sposoby przekształcenia jej w rozwiązania pozwalające na realizację nadwyżki przychodu ponad koszt alternatywny działań.

Literatura

1. Baumol W.J., *Entrepreneurship, productive, unproductive, and destructive*, „Journal of Political Economy” 1990, 98 (5).
2. Churchill N.C., Lewis V.L., *The Five Stages of Small Business Growth*, w: *The Entrepreneurial Venture, Readings selected by W.A. Sahlman, H.H. Stevenson*, Harvard Business School Publications, Boston 1992.
3. Covin J.G., Miles M.P., *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, 23 (3).
4. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
5. Gartner W.B., *What are we talking about when we talk about entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing” 1990, 5.
6. Gartner W.B., *Words lead to deeds, towards an organizational emergence vocabulary*, „Journal of Business Venturing” 1993, 8.
7. Glapiński A., *Kapitalizm, demokracja i kryzys państwa podatków*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1997.
9. Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, „Academy of Management Executive” 2001, 15 (1).
10. Jacobson R., *The Austrian school of strategy*, „Academy of Management Review” 1992, 17 (4).

11. Kim W.C., Mauborgne R., *Creating new market space*, „Harvard Business Review” 1999, 77.
12. Kuratko D.F., Hodgets R.M., *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*, The Dryden Press, Philadelphia–San Diego–New York–Orlando–Toronto–Montreal–London–Sydney–Tokyo 1998.
13. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, WN PWN, Warszawa 2000.
14. Leftwich R.H., *The Price System & Resource Allocation*, The Dryden Press, Hinsdale 1976.
15. Makadok R., *Toward a synthesis of the resources-based and dynamic-capability vies of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, 22 (5).
16. McGrath R.G., *A real options logic for initiating technology positioning investments*, „Academy of Management Review” 1997, 22 (4).
17. Miles M.P., Paul C.W., Wilhite A., *Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition*, „Technovation” 2003, 23.
18. Nogalski B., *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, w: A. Skowronek-Milczarek red., *Przedsiębiorstwo - przedsiębiorczość - rynek*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2003.
19. Schumpeter J., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, WN PWN, Warszawa 1995.
20. Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review” 2000, 25 (1).
21. Timmons J.A., *New Venture Creation*, Irvin, Boston 1990.

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A BASIS FOR INNOVATIVENESS OF ORGANIZATION

Summary

The aim of the article is description of corporate entrepreneurship nature and depiction of innovative activity of the organization as manifestation and result of the entrepreneurship. The first part of the paper is devoted to discussion of the nature of entrepreneurship. The conception of corporate entrepreneurship and its connections with innovative activities is dedicated the second part of the article.

Translated by Urszula Szulczyńska