

Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie

Teoria i praktyka

pod redakcją
Renaty Lisowskiej
i **Jarostawa Ropęgi**



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie

Teoria i praktyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie

Teoria i praktyka

pod redakcją
Renaty Lisowskiej
i Jarosława Ropęgi

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Renata Lisowska, Jarosław Ropega – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki
22/26

RECENZENT

Bogusław Plawgo

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/baranq

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.06659.14.0.K

Ark. wyd. 35,0; ark. druk. 42,75

ISBN 978-83-8088-134-1

e-ISBN 978-83-8088-135-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp (<i>Renata Lisowska, Jarosław Ropęga</i>)	7
Rozdział 1. Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne (<i>Jarosław Ropęga</i>)	13
Rozdział 2. Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Renata Lisowska</i>)	47
Rozdział 3. Rozwój kompetencji przedsiębiorczych (<i>Katarzyna Januszkiewicz, Tomasz Czaplą</i>)	73
Rozdział 4. Prawne aspekty i procedury formalno-prawne uruchomienia działalności gospodarczej (<i>Sybilla Graczyk</i>)	93
Rozdział 5. Rachunkowość małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Ewa Walińska, Sławomir Jędrzejewski</i>)	129
Rozdział 6. Zarządzanie podatkami w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Jacek Kalinowski</i>)	181
Rozdział 7. Ocena sytuacji finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa (<i>Jacek Gad</i>)	235
Rozdział 8. Wycena akcji i udziałów MSP (<i>Grzegorz Urbanek</i>)	255
Rozdział 9. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Zbigniew Matyjas</i>)	291
Rozdział 10. Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Robert Kozielski</i>)	319
Rozdział 11. Zarządzanie ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Joanna Cewińska, Katarzyna Wojtaszczyk</i>)	351
Rozdział 12. Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Magdalena Ratalewska, Edward Stawasz</i>)	387
Rozdział 13. Inwestycje w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Jerzy Różański, Dorota Starzyńska</i>)	423

Rozdział 14. Transfer technologii w małym i średnim przedsiębiorstwie (<i>Dariusz M. Trzmielak</i>)	453
Rozdział 15. Marketing w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Małgorzata Grzegorzczak, Magdalena Ratalewska</i>)	491
Rozdział 16. Logistyka w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Joanna Piorunowska-Kokoszko</i>)	515
Rozdział 17. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Internecie (<i>Małgorzata Grzegorzczak, Magdalena Ratalewska</i>)	557
Rozdział 18. Ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Wojciech Popczyk</i>)	585
Rozdział 19. Zewnętrzne źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Paweł Głodek, Magdalena Wiśniewska</i>)	621
Rozdział 20. Instytucjonalne otoczenie biznesu (<i>Monika Fabińska</i>)	653
Autorzy	683

Wstęp

Praktycznie od momentu, gdy wyodrębniono pojęcie przedsiębiorczości w życiu społecznym i w ramach zarządzania firmą, zaczęto identyfikować zachowania osób przedsiębiorczych na tle innych uczestników życia społecznego i gospodarczego. Szczególnie wiele uwagi poświęcono w literaturze tematowi cechom, zachowaniom oraz postawom osób przedsiębiorczych w firmach sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Temat przedsiębiorczości i firm sektora MSP stanowi stały punkt rozważań prowadzonych przez ekonomistów, psychologów, socjologów, polityków oraz samych zainteresowanych, czyli przedsiębiorców. Obecne czasy, uznawane za okres spowolnienia tempa rozwoju gospodarki światowej, dostarczają nowych informacji o przedsiębiorczości i funkcjonowaniu firm sektora MSP, a także odsłaniają nowe wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorcami. Niezmiennie uznaje się, że przedsiębiorczość stanowi podstawę zmian w firmach sektora MSP. Cechy, zachowania i postawy przedsiębiorcze kształtują sposób zarządzania tymi firmami. Autorzy niniejszego podręcznika uznali, że w dyskusji nad zarządzaniem oraz przedsiębiorczością w małych firmach niezbędne jest odwołanie się do teorii i praktyki gospodarczej. Przyjęto zatem, iż celem podręcznika jest udostępnienie wiedzy na temat zasobów niezbędnych do powstania nowych firm, ich wzrostu i rozwoju. Wiedza ta często jest głównym zasobem, którego potrzebują przedsiębiorcy. W związku z tym struktura prezentowanych treści ma charakter horyzontalno-wertykalny. Z jednej strony, procesy inicjowane przez przedsiębiorców zostały opisane w rozdziałach podręcznika, które ukazują sekwencyjne działania niezbędne do przekucia pomysłu na biznes w dynamiczną firmę z sektora MSP, mającą ambicje dotyczące dalszego wzrostu i rozwoju. Z drugiej strony, konieczne jest wprowadzanie do firm sektora MSP nowoczesnych metod i technik zarządzania, integracji, umiędzynarodowienia. Do realizacji tych działań niezbędna jest świadomość potrzeby strategicznej orientacji firm, opartej na zdolności wykorzystywania przez przedsiębiorców krótkotrwałych okazji pojawiających się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w powiązaniu ze zdolnościami osób zarządzających do skutecznego pozyskiwania zasobów.

Niniejszy podręcznik ilustruje wiele zagadnień odnoszących się do przedsiębiorczości i zarządzania firmami sektora MSP.

Rozdział pierwszy został poświęcony opisowi głównych pojęć z zakresu przedsiębiorczości. Zaprezentowane w nim definicje pozwalają zobaczyć, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym, złożonym, nieustannie ewoluującym, a co za tym idzie – pozostającym w kręgu zainteresowań wielu dyscyplin naukowych. Jednocześnie ukazano miejsce, jakie zajmuje przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce.

Celem drugiego rozdziału była identyfikacja determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, a także ocena ich wpływu na funkcjonowanie tych podmiotów. W pierwszej części rozdziału zdefiniowano małe i średnie przedsiębiorstwa, opierając się na kryteriach ilościowych i jakościowych, zaś w drugiej – dokonano klasyfikacji determinantów rozwoju MSP i przybliżono ich charakterystykę odnoszącą się do przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa oraz wymiarów otoczenia.

W trzecim rozdziale zaprezentowano zagadnienia dotyczące kompetencji decydujących o sukcesie przedsiębiorcy, ich źródeł i uwarunkowań oraz sposobów ich rozwijania. Opisano podstawy teoretyczne ujmujące istotę kompetencji przedsiębiorczych oraz zamieszczono wskazówki praktyczne, w jaki sposób można je w sobie odkrywać i doskonalić.

W rozdziale czwartym omówiono aspekty prawne i procedury formalno-prawne uruchomienia działalności gospodarczej. Wskazano przesłanki, na podstawie których powinna być podejmowana decyzja o wyborze formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej oraz przedstawiono podstawowe informacje, niezbędne do założenia działalności gospodarczej.

Piąty rozdział został poświęcony rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw. Omówiono istotę rachunkowości finansowej oraz nadrzędne zasady sporządzania sprawozdania finansowego. W dalszej części tekstu scharakteryzowano rachunkowość zarządczą, a także modele rachunku kosztów i metody kalkulacji kosztów.

W rozdziale szóstym omówiono procesy zarządzania podatkami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Celem rozdziału było przedstawienie charakterystyki uproszczonych form opodatkowania podatkiem dochodowym i wskazanie przesłanek, na podstawie których powinna być podejmowana decyzja o wyborze formy opodatkowania w MSP.

Rozdział siódmy prezentuje podstawowe zagadnienia związane z finansami w MSP w obszarze oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dokonano wstępnej analizy sprawozdań finansowych oraz analizy wskaźnikowej tych sprawozdań.

Rozdział ósmy poświęcono wycenie akcji i udziałów w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedstawiono istotę wartości przedsiębiorstwa oraz scharakteryzowano wybrane metody wyceny tej wartości.

W rozdziale dziewiątym zamieszczono analizę mechanizmów projektowania trajektorii wzrostu firm sektora MSP, ich przetrwania, a także wyboru określonej pozycji konkurencyjnej w ramach środowiska, w którym konkurują. Celem rozdziału było zapoznanie Czytelników z procesem zarządzania strategicznego w firmie wraz z metodyką projektowania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małego i średniego przedsiębiorstwa.

Rozdział dziesiąty posłużył prezentacji zastosowania modeli biznesowych, sposobów ich budowania oraz palety rozwiązań, które wspomagają ich tworzenie, rozwijanie czy modyfikowanie. Punktem wyjścia była analiza źródeł konkurencyjności na współczesnym rynku i stwierdzenie, że to nie innowacje produktowe czy procesowe, lecz modele biznesowe są sposobem konkurencyjności.

Rozdział jedenasty został poświęcony wykorzystaniu podsystemu społecznego w zarządzaniu firmami sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami. Ponadto przedstawiono techniki, jakie warto wykorzystać w zarządzaniu ludźmi w firmach sektora MSP.

Rozdział dwunasty dotyczy innowacyjności firm sektora MSP. Omówiono zagadnienie zdolności i motywacji przedsiębiorstw do poszukiwania oraz komercyjnego wykorzystywania wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków do tworzenia nowych produktów i technologii, a także metod organizacji prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy czy też realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy.

W rozdziale trzynastym przybliżono rodzaje inwestycji, jakie mogą być podejmowane w małych i średnich przedsiębiorstwach wraz z metodami oceny ich opłacalności. Czytelnicy mogą zapoznać się z charakterystykami inwestycji rzeczowych ze względu na ich przewagę w sektorze MSP oraz fazami cyklu życia projektów inwestycyjnych i metodami oceny ich opłacalności, ze szczególnym wskazaniem na metody dyskontowe.

W rozdziale czternastym podjęto zagadnienia z zakresu powstawania i transferu technologii. Nowe produkty, które pojawiają się na rynku, często powstają w wyniku współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowo-badawczych – stanowią efekt zrealizowanego transferu wiedzy i technologii. Zaprezentowana w tym rozdziale analiza wskazuje, że transfer wiedzy i technologii odgrywa szczególną rolę w przypadku

małych i średnich firm, gdyż innowacje mogą być dla nich szansą na rozwój oraz niezależność od dużych przedsiębiorstw.

Celem rozdziału piętnastego było ukazanie istoty marketingu oraz podstawowych elementów profesjonalnego zarządzania marketingowego, które przekładają się na zakres i jakość prowadzonych działań marketingowych. Marketing został przeanalizowany jako proces zarządzania, obejmujący m.in. pozyskiwanie wiedzy rynkowej, analizę, planowanie i opracowanie strategii, która pozwoli określić i odpowiednio komunikować główne wyróżniki oferty do uprzednio zdefiniowanej grupy docelowej – pożądanym nabywców usług/produktów.

Rozdział szesnasty poświęcono wskazaniu miejsca logistyki we współczesnych firmach sektora MSP. Przybliżono kluczowe zasady logistyki w przedsiębiorstwie oraz proste metody i techniki ułatwiające bieżącą działalność małej czy średniej firmy. Analizę zagadnień z zakresu logistyki dostosowano do specyfiki firm analizowanego w podręczniku sektora.

Rozdział siedemnasty dotyczy problematyki działalności małego i średniego przedsiębiorstwa w sieci oraz zawiera analizę i ocenę wpływu zastosowania Internetu na rozwój tych podmiotów. Autorzy rozdziału zwracają uwagę na różne aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w Internecie, szczególnie w mediach społecznościowych, przybliżają metody e-marketingu i e-handlu stosowane przez wspomniane podmioty.

W rozdziale osiemnastym poruszono zagadnienie przedsiębiorczości międzynarodowej oraz zaprezentowano dwa główne modele ekspansji międzynarodowej biznesu: model tradycyjny oraz model *born global*, z wyraźnym wskazaniem tego drugiego jako bardziej pożądanego, który należy rekomendować polskim przedsiębiorstwom innowacyjnym.

Rozdział dziewiętnasty, podejmujący kwestie finansowania firm sektora MSP, ukazuje zarówno ograniczenia w dostępie do źródeł finansowania (wynikające głównie z niewielkiej skali działalności i tego konsekwencji), jak też dostępne instrumenty dedykowane takim firmom. Zwrócono uwagę, że część istniejących narzędzi ma charakter interwencji publicznej, co po części wynika z ograniczania luki finansowej.

W kończącym publikację rozdziale dwudziestym przedstawiono szczegółową klasyfikację i charakterystykę jednostek instytucjonalnego otoczenia biznesu. Wskazano ich mocne i słabe strony, a także występujące szanse i zagrożenia. Istotny element rozdziału stanowiła prezentacja tych obszarów kraju, które dysponują zdywersyfikowaną ofertą wsparcia dla biznesu. Jako uzupełnienie rozważań zamieszczono

tabelę zawierającą szczegółową charakterystykę usług wsparcia (kategorie usług z podziałem na usługi szkoleniowe i doradcze) świadczonych przez poszczególne rodzaje podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu.

Autorami publikacji są pracownicy naukowcy Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz praktycy współpracujący z uczelnią. Opracowany podręcznik kierowany jest nie tylko do studentów zainteresowanych tematyką przedsiębiorczości i zarządzania firmami sektora MSP, lecz także do praktyków oraz badaczy tej tematyki. Wielość zagadnień odnoszących się zarówno do przedsiębiorczości, jak i funkcjonowania firm sektora MSP tworzy uniwersalny charakter prezentowanej książki – może stanowić podbudowę do dyskusji i przemysłów łączących studentów, naukowców i praktyków.

Renata Lisowska, Jarosław Ropęga

Jarosław Ropęga

Rozdział 1

Przedsiębiorczość Zagadnienia ogólne

Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

Wymiary przedsiębiorczości

Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości

**Przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy
i społeczeństwo informacyjne**

Wprowadzenie	15
1.1. Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości	15
1.2. Wymiary przedsiębiorczości	18
1.3. Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości	26
1.3.1. Przedsiębiorczość ekonomiczna	27
1.3.2. Przedsiębiorczość pozaekonomiczna	35
1.4. Przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne	41
Ćwiczenia	43
Bibliografia	44

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość to zjawisko wielowymiarowe, złożone, nieustannie ewoluujące, pozostające w kręgu zainteresowań wielu dyscyplin naukowych. Kontrowersje wzbudzają zarówno różnorodne podejścia do definicji przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, jak i samej istoty przedsiębiorczości. Zdaniem S. Sudoła [2008, s. 20–21] przedsiębiorczość jest zjawiskiem o tak dużej złożoności, że nie jest możliwe sformułowanie jednej teorii przedsiębiorczości.

Od początku dziejów gospodarowanie i rozwój cywilizacji były związane z przedsiębiorczością. Jednak zainteresowanie badaczy tą kategorią nie było jednakowe. Na przeciwległych krańcach skali można postawić z jednej strony ekonomię klasyczną, która zupełnie pomijała to zagadnienie, zaś z drugiej – choćby poglądy J. Schumpetera, który uważał, że jest to główna siła napędowa gospodarki, motor wzrostu i rozwoju gospodarczego.

Celem rozdziału jest zaprezentowanie podstawowych pojęć z zakresu przedsiębiorczości i wskazanie jej miejsca we współczesnej gospodarce.

1.1. Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości wprowadził w XVIII w. francuski ekonomista R. Cantillon, który nazwał „przedsiębiorcami” kupców wykorzystujących różnice pomiędzy ceną zakupu i sprzedaży towarów. Przedsiębiorczość określił jako umiejętność wykorzystywania szansy, by znaleźć produkt, który można „kupić tanio i sprzedać drogo” (teoria arbitrażu).

R. Cantillon postrzega przedsiębiorcę jako osobę, która ponosi ryzyko związane z niepewnością i w takich warunkach podejmuje decyzje; żyje z niepewnych dochodów (w odróżnieniu do pracowników, żyjących z dochodów pewnych); umie zachować się na rynku nie zrównoważonym i wykorzystać proces przywracania równowagi do osiągnięcia zysku.

Według J. B. Saya przedsiębiorczość polega na łączeniu czynników produkcji. Jeśli takie działanie jest wykonywane po raz pierwszy, to zasługuje na miano przedsiębiorczości, natomiast jeśli staje się rutyną, wówczas przestaje być działaniem przedsiębiorczym. W tym ujęciu widać korelację przedsiębiorczości z innowacyjnością. Według J. B. Saya przedsiębiorcy to przemysłowcy, rękodzielnicy, rolnicy i kupcy, czyli osoby, które tworzą produkty dla własnego zysku, ponosząc jednak ryzyko. Jako pierwszy autor ten wskazał też na zasoby niematerialne (wiedza, talent), które determinują działania przedsiębiorcze.

Duży wpływ na współczesne postrzeganie przedsiębiorcy oraz przedsiębiorczości miały teorie F. Knighta i J. Schumpetera. F. Knight akcentował rolę ryzyka w działalności przedsiębiorców. Jego zdaniem przedsiębiorca podejmuje decyzje o efektywnym sposobie realizacji celu, dokonuje wyboru celu do realizacji, krytycznie osądza w obliczu radykalnej niepewności. Jego działalność biznesowa przyjmuje bardziej formę ryzykownej gry niż skalkulowanych działań. Z kolei schumpeterowska teoria „twórczej destrukcji” – w wyniku której powstają nowe kombinacje środków produkcji, nowe wyroby lub technologie, nowe rynki zbytu, pozyskiwane są nowe źródła zasobów lub wprowadzana jest nowa organizacja produkcji – kładzie nacisk na takie czynniki, jak innowacyjność, kreatywność i odkrywczość.

Kolejnym badaczem, którego podejście można odnieść do współczesnych warunków funkcjonowania firm jest I. M. Kirzner. Podkreśla on znaczenie „czujności” dotyczącej nowych, wartościowych celów i możliwych nowych dostępnych zasobów czy informacji. Przedsiębiorca jest osobą równoważącą rynek poprzez dostrzeganie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu.

W krótkim okresie przedsiębiorczość oznacza działania dostosowujące organizację do potrzeb otoczenia oraz produkcję wyrobów zaspokajającą te potrzeby. Natomiast w długim okresie działania przedsiębiorcze polegają na aplikacji innowacji, które determinują rozwój gospodarczy. I. M. Kirzner zwraca uwagę na zależność pomiędzy przedsiębiorcą „czujnością” a poziomem wiedzy. Szansa przedsiębiorczego zysku powstaje w wyniku nierównowagi w zasobach wiedzy poszczególnych uczestników rynku. Generuje to możliwość zaistnienia okazji do wykorzystania przez tego, kto pierwszy ją zauważy, wprowadzi zmiany, innowacje i wytworzy nowy produkt. I. M. Kirzner postrzega rolę przedsiębiorcy w kształtowaniu równowagi w odmienny sposób niż J. Schumpeter. W wywiadzie dla „Austrian Economics Newsletter” tak mówi o postrzeganiu osoby i roli przedsiębiorcy:

dla Schumpetera przedsiębiorca był osobą przerywającą, wytrącającą z równowagi. Łamię istniejący, równomiernie obracający się system. Paul Samuelson przedstawił metaforę postrzegania świata przez Schumpetera. Porównał to do struny w skrzypcach. Szarpiesz ją, ona drga, w końcu uspokaja się. Powiedziałbym, że Schumpeter postrzegał przedsiębiorcę jako osobę, która szarpie strunę z naprężonej pozycji, wytwarzając zmianę. Wszelkie wibracje są przypisane jego działaniu. Ja podkreśliłem inny aspekt zagadnienia. Przedsiębiorca generuje tendencję do przywrócenia równowagi systemu na nowym poziomie lub w nowej formie. Ale jest to przywrócenie, nie zakłócenie, spowodowane przez przedsiębiorcę [Kirzner 1997].

P. F. Drucker łączy przedsiębiorczość z innowacjami, które wprowadzają przedsiębiorcy. Innowacje według Druckera są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, które stwarza nowe szanse ekonomiczne z posiadanych zasobów. Zasoby nie istnieją dopóki, dopóty ludzie nie znajdą zastosowania dla czegoś, co występuje w przyrodzie i nie nadażą mu w ten sposób wartości ekonomicznej (np. wynalezienie sposobu wykorzystania pleśni penicylinowej). Innowacje nie muszą być tylko wynalazkami technicznymi lub materialnymi (jako przykład Drucker podaje „wynalezienie” sprzedaży ratalnej, która zrewolucjonizowała gospodarkę świata). Mogą mieć również charakter społeczny.

Dla Druckera najważniejsze jest stałe i regularne wprowadzanie zmian w organizacji. Autor używa pojęcia systematycznej innowacji, którą definiuje jako celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian oraz systematyczne analizowanie okazji do społecznych lub gospodarczych innowacji, które taka zmiana może umożliwić [Drucker 1992, s. 44].

Fundamentalną kategorią w koncepcji Druckera jest więc okazja, która pojawia się, gdy systematycznie badamy obszary zmian. Źródła zmian mogą pojawić się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu (tab. 1.1).

Tabela 1.1. Zmiany będące źródłem innowacji

Źródła zmian wewnątrz organizacji	Źródła zmian w otoczeniu organizacji
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne. 2. Niezgodność pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniami o niej. 3. Innowacje wynikające z potrzeb procesu. 4. Zmiany w strukturze rynku lub przemysłu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmiany demograficzne. 2. Zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach. 3. Zmiany w stanie wiedzy (nowa wiedza).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drucker [1992], s. 44.

Współczesne postrzeganie przedsiębiorczości jest wielowymiarowe. Jako zjawisko ujawnia się w wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego, a jego obraz nie jest jednolity. W ujęciu interdyscyplinarnym przedsiębiorczość może być opisywana oraz wyjaśniana przy wykorzystaniu dorobku ekonomii, zarządzania, socjologii i psychologii. W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione wymiary przedsiębiorczości z perspektywy cech, zachowań i postaw przedsiębiorczych.

1.2. Wymiary przedsiębiorczości

W literaturze tematu zjawisko przedsiębiorczości często jest przedstawiane w ujęciu procesowym i atrybutowym. **Wymiar atrybutowy** definiuje przedsiębiorczość poprzez zespół cech składających się na tzw. osobowość przedsiębiorczą, która pozwala przedsiębiorcy na podejmowanie działań pozwalających mu osiągnąć zamierzony cel. Istnieje wiele klasyfikacji cech osoby przedsiębiorczej, jednak należy zauważyć, że nie jest możliwe jednoznaczne nakreślenie modelu „typowego przedsiębiorcy”, gdyż w zależności od rodzaju i formy działalności czy warunków otoczenia cechy te mogą ułatwiać lub hamować efektywność podejmowanych działań [Piasecki 2001, s. 32]. M. Bratnicki [2002, s. 52] wymienia następujące cechy człowieka przedsiębiorczego:

- inicjatywa,
- twórczość,
- skłonność do przewodzenia,
- podejmowanie ryzyka,
- tolerancja niepewności,
- elastyczne myślenie i działanie,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- potrzeba osiągnięć,
- wyobraźnia,
- wizja rozwojowa,
- konsekwencja w realizacji celów,
- dążenie do niezależności,
- zdolność do uczenia się,
- umiejętności społeczne.

T. Piecuch [2010, s. 62] wskazuje kategorie cech i postaw ułatwiających oraz utrudniających działania przedsiębiorcze (tab. 1.2).

Wymiar atrybutowy przedsiębiorczości to zespół cech składających się na osobowość przedsiębiorczą

Tabela 1.2. Cechy ułatwiające i utrudniające działania przedsiębiorcze

Kategoria	Cechy ułatwiające	Cechy utrudniające
Potrzeby psychiczne	<ul style="list-style-type: none">tendencja do dominowania,skłonność do posiadania,dążenie do własności i autonomii,orientacja na osiągnięcia	<ul style="list-style-type: none">liczenie na opiekę i wsparcie innych,uległość,odrzućcie i izolacja
Motywacja	<ul style="list-style-type: none">tendencja do dominowania,dążenie do własności i autonomii,tendencja do powiększania stanu posiadania,orientacja na osiągnięcia i sukces	<ul style="list-style-type: none">różnego rodzaju lęki,chęć utrzymania tego, co się posiada, a nie chęć pomnażania
Decyzje	<ul style="list-style-type: none">zdecydowanie,konsekwencja,decyzje adekwatne do sytuacji	<ul style="list-style-type: none">trudności w podejmowaniu decyzji,chwiejność,„wyuczona bezradność”
Ryzyko	<ul style="list-style-type: none">traktowanie sytuacji ryzykownych jako wyzwania, szansy na sukces,podejmowanie decyzji obciążonych ryzykiem	<ul style="list-style-type: none">unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem
Sukces i niepowodzenie	<ul style="list-style-type: none">odporność psychiczna,wysoki próg stresu i frustracji,umiejętność działania w sytuacjach trudnych	<ul style="list-style-type: none">brak odporności psychicznej,niski próg stresu i frustracji
Innowacyjność i twórczość	<ul style="list-style-type: none">postawa pioniera,zdolności twórcze,intuicja	<ul style="list-style-type: none">postawa zachowawcza,konformizm,brak zdolności twórczych
Współpraca	<ul style="list-style-type: none">ekstrawersja,zdolności przywódcze,twórcze kierowanie,zaufanie u ludzi,umiejętność negocjacji i mobilizowania innych	<ul style="list-style-type: none">introwersja,trudności w kontaktach i współpracy z innymi,brak zdolności przywódczych
Bariera	<ul style="list-style-type: none"> optymizm i aktywność,znajomość siebie	<ul style="list-style-type: none">lęki i obawy,lenistwo,pesymizm
Temperament	<ul style="list-style-type: none">sangwinik,duża energia i zrównoważenie	<ul style="list-style-type: none">melancholik

Źródło: Piecuch [2010], s. 62.

Według A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego [1997, s. 68–70] przedsiębiorca to osoba z mocno rozwiniętą potrzebą osiągnięć, dążąca do sukcesu na własny koszt i rachunek. To człowiek pracowity, wytrwały i uparty w realizowaniu własnych zamierzeń, którego nie zrażają porażki, a wręcz działają na niego motywująco. Gotów

jest podejmować ryzyko, jednak zawsze skalkulowane. To „innovator”, chociaż sam rzadko jest wynalazcą; sprawdza się jako promotor zmian.

Jak widać z przytoczonych rozważań różnych autorów, katalog cech przedsiębiorczych jest otwarty. Można wyróżnić kilka wspólnych cech osobowości charakterystycznych dla przedsiębiorców (potrzeba osiągnięć, skłonność do ryzyka, poczucie kontroli), nie są one jednak wiążące czy predysponujące do bycia przedsiębiorcą. T. Kraśnicka [2002, s. 592] formułuje trzy tezy dotyczące uwarunkowań osobowościowych związanych z działaniami przedsiębiorczymi:

- działania przedsiębiorcze są efektem pewnej określonej konfiguracji czynników psychologicznych i osobowościowych, których zakumulowany wpływ leży u podstaw decyzji i działań przedsiębiorczych;
- wpływ tak liczego zbioru czynników psychologicznych i osobowościowych sprawia, że osiągnięcie efektu kumulacji jest możliwe przy bardzo różnorodnych kombinacjach tych czynników;
- zmienne psychologiczne, których nośnikiem jest osobowość człowieka, są tylko w części uwarunkowane genetycznie; brakuje dowodów na istnienie osobowości przedsiębiorczej, zmienne te bowiem można kształtować w procesie wychowania, socjalizacji i kształcenia, jakim podlegają członkowie społeczeństwa.

Przedsiębiorczość jako proces oznacza tworzenie i budowanie czegoś nowego, zbiór sekwencyjnych zdarzeń prowadzących do powstania efektu rynkowego. W tab. 1.3 przedstawiono podejścia wybranych autorów do przedsiębiorczości w ujęciu procesowym. Zaprezentowane charakterystyki wskazują na kluczowe kategorie występujące w ujęciu procesowym postrzegania przedsiębiorczości: 1) zdolność do wprowadzania innowacji, 2) umiejętność działania w warunkach niepewności oraz 3) dostrzeganie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Przedsiębiorczość jest to pewna postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans dzięki szeroko rozumianym istniejącym zasobom.

Nie powinno się więc traktować przedsiębiorczości jako zjawiska, które się zdarza jednorazowo, lecz jako proces mający początek i poszczególne fazy. Próba usystematyzowania przebiegu procesu przedsiębiorczego jest jednak szczególnie trudna z uwagi na to, iż jest on dynamiczny, wyjątkowy, nieciągły, zmienny, inicjowany wolą jednostki. Zależy zatem od wielu zmiennych i posiada dużą wrażliwość na zmiany ich wartości. Analizując charakterystyki przedsiębiorczości w ujęciu procesowym prezentowane przez różnych autorów, można zauważyć, że na pierwszy plan wysuwa się identyfikacja i realizacja szans, okazji

Przedsiębiorczość jako proces to akt tworzenia, budowania czegoś nowego, mający na celu generowanie korzyści rynkowych.

Proces przedsiębiorczy obejmuje różne fazy, jednakże jest on bardzo dynamiczny, zmienny i nieciągły.

Tabela 1.3. Przedsiębiorczość w ujęciu procesowym

Autor	Charakterystyka przedsiębiorczości
J. Schumpeter	Proces „kreatywnej destrukcji”, w którym stare produkty zastępuje się nowymi, kreującymi wartości dla klientów.
J. A. Timmons	Postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans dzięki szeroko rozumianym istniejącym zasobom.
P. F. Drucker	Proces poszukiwania zmian, reagowania na nie i wykorzystywania ich jako okazji.
R. Hisrich i M. P. Peters	Proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego przez poświęcenie czasu, świadomość i akceptację różnych rodzajów ryzyka (finansowego, psychologicznego, społecznego), połączonego z oczekiwaniem nagrody finansowej i osobistej satysfakcji.
T. Kraśnicka	Proces tworzenia bogactwa, tworzenia przedsiębiorstwa, kreowania innowacji, wprowadzania zmian, tworzenia nowych miejsc pracy, tworzenia nowych wartości, wzrostu przedsiębiorstw (jak również wzrostu gospodarczego), a także wykorzystywania szans.
J. Targalski	Proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, obejmujący m.in.: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku, opracowanie planu działalności, zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim w kolejnych fazach jego rozwoju.
N. Churchill	Proces odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości.
D. F. Kuratko	Dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej. Wartość ta jest tworzona przez jednostki, które akceptują ryzyko majątkowe, czasu i (lub) kariery związane z daniem wartości do jakiegoś produktu lub usługi. Wartość musi w jakiś sposób być dodana przez przedsiębiorcę przez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów.
R. W. Griffin	Proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka.
M. Bratnicki	Poszukiwanie ponadprzeciętnej efektywności (renty ekonomicznej) poprzez interpretowanie, ocenianie i działanie na podstawie informacji zawierających potencjał tworzenia wartości przydawanej (nowy rynek, nowa kombinacja zasobów itp.).

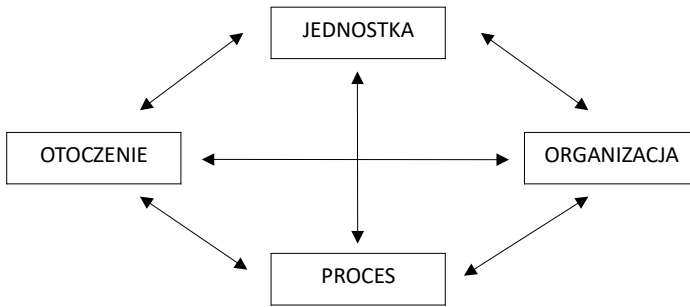
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Targalski [2006], s. 5–10; Bratnicki [2002], s. 30.

czy inaczej sposobności, która w dalszych etapach prowadzi do stworzenia nowego przedsięwzięcia.

Jednym z pierwszych badaczy, którzy podjęli próbę ujęcia czynności prowadzących do podjęcia nowego przedsięwzięcia był W. B. Gartner, według którego tworzenie nowych przedsięwzięć oznacza łączenie do tej pory odrębnych działań w logiczną całość przynoszącą konkretne

wyniki [Gartner 1985]. W modelu wyodrębnione i analizowane są cztery wymiary:

- 1) jednostka, która się angażuje w proces (analiza pod kątem cech psychologicznych, takich jak potrzeba osiągnięć, skłonność do ryzyka),
- 2) otoczenie (sytuacja, w której jednostka się znajduje i która na nią wpływa – dostępność kapitału i innych zasobów, dostawcy itp.),
- 3) organizacja (rodzaj przedsięwzięcia),
- 4) proces (rodzaj podejmowanych akcji – akumulacja zasobów, produkcja, budowanie organizacji).



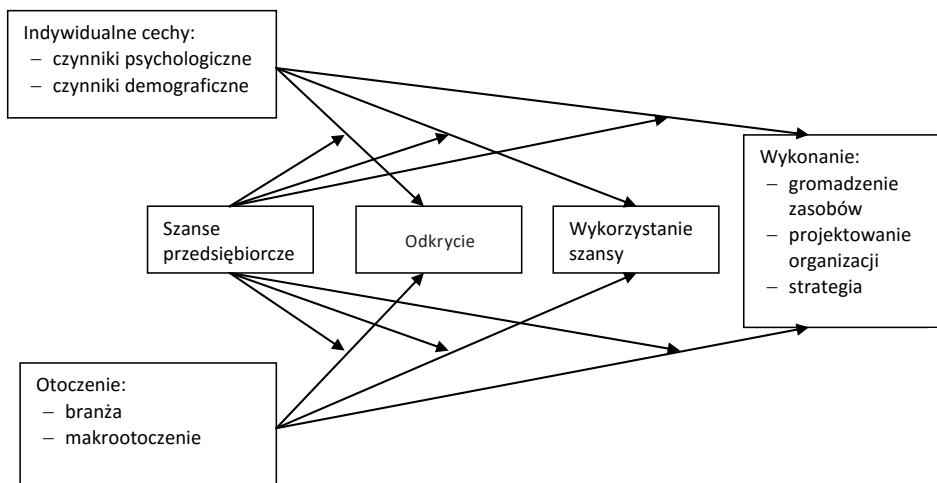
Rysunek 1.1. Model Gartnera

Źródło: Gartner [1985], s. 696–706.

Według Gartnera zaprezentowany model jest instrumentem umożliwiającym analizowanie zróżnicowanych ścieżek tworzenia nowych przedsięwzięć, pokazującym jednocześnie złożoność zjawiska i interakcji między poszczególnymi wymiarami modelu.

W modelu S. A. Shane’a (rys. 1.2) proces przedsiębiorczy rozpoczyna się od identyfikacji szans przedsiębiorczych, czyli sytuacji, kiedy zasoby mogą zostać na nowo połączone i wykorzystane w taki sposób, aby przynosiły zysk. Przedsiębiorczość jest tu rozumiana jako zależność między jednostką a szansą, jest procesem ukierunkowanym i przebiegającym w pewnym określonym porządku, jednak nie musi on mieć charakteru liniowego.

Proces identyfikacji szans jest indywidualny, przebiega w różny sposób w zależności od posiadanych informacji i przekonań. Dostęp do informacji kształtowany jest przez wiele czynników, takich jak doświadczenia życiowe, sieci powiązań, edukacja oraz sposób poszukiwania informacji. Mając dostęp do tych samych informacji, nie każdy jest w stanie zidentyfikować pojawiające się szanse. Indywidualne cechy danej



Rysunek 1.2. Model Shane'a

Źródło: Shane [2003], s. 11.

osoby wpływają na sposób identyfikowania i wdrażania szans. W tab. 1.4 zostały przedstawione czynniki psychologiczne i demograficzne, które według Shane'a mają wpływ na wykorzystanie szans przedsiębiorczych.

Kolejnym zobrazowaniem procesu przedsiębiorczego jest model J. Timmonsa, który wskazuje najważniejsze składowe tego procesu (rys. 1.3). Między elementami procesu przedsiębiorczego, tj. szansami, zasobami i zespołem, powinna zachodzić równowaga oraz wzajemne dopasowanie. W pierwszej kolejności przedsiębiorca musi rozpoznać na rynku szansę, która stanowi podstawę całego procesu. Jej dostrzeżenie skłania do podjęcia działań, dzięki którym będzie możliwe jej wykorzystanie. W tym celu przedsiębiorca tworzy zespół oraz pozyskuje niezbędne zasoby.

Szansa. Proces przedsiębiorczy zaczyna się od szansy. Rozpoznanie szansy ma swoje źródła w kreatywności, która jest cechą łączącą przedsiębiorcę i jego zespół. Jednakże nie każdy dobry pomysł idzie w parze z unikalną szansą. Timmons i Spinelli podają, że na każde 100 pomysłów prezentowanych inwestorom – czy to w formie biznesplanu, czy ogólnej propozycji – mniej niż cztery otrzymują dofinansowanie. Ważną umiejętnością przedsiębiorcy i inwestora jest więc zdolność do szybkiego oszacowania potencjalnych efektów pomysłu oraz podjęcia decyzji, jak wiele czasu i środków temu poświęcić.

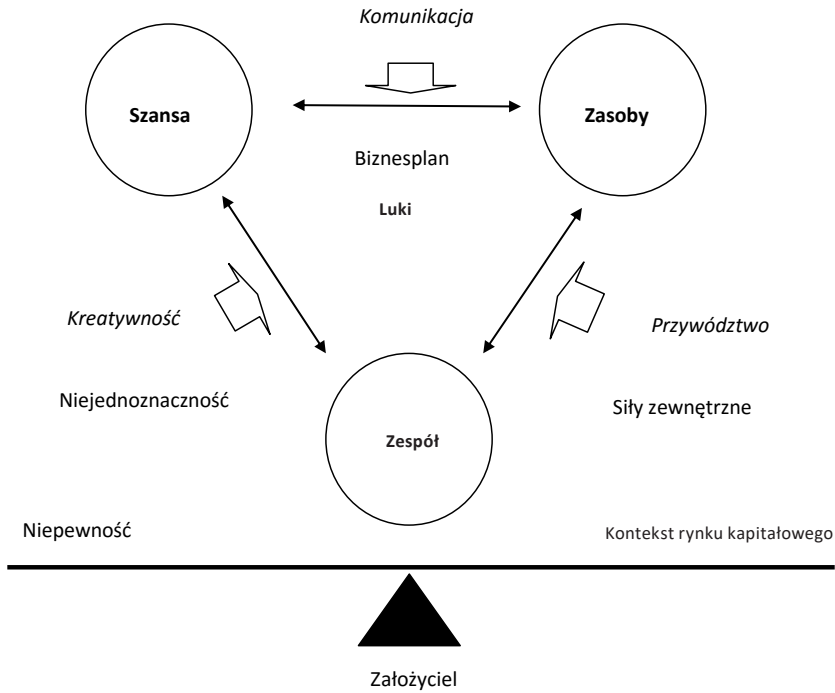
Zasoby. Według Timmonsa i Spinelliego nie jest konieczne posiadanie wszystkich koniecznych zasobów, zwłaszcza kapitału, aby

Tabela 1.4. Czynniki wpływające na wykorzystywanie szans przedsiębiorczych

Czynniki demograficzne	Czynniki psychologiczne
Edukacja – posiadanie wiedzy i umiejętności, które pomagają w identyfikacji szans.	Ekstrawertyczność.
Doświadczenie zawodowe – bogatsze życie zawodowe skutkuje większą liczbą informacji potrzebnych do identyfikacji szans.	Intuicja.
Stan cywilny – osoby w związkach małżeńskich mają większą odwagę do podjęcia ryzyka.	Potrzeba osiągnięć – osoby o rozbudowanej potrzebie osiągnięć są bardziej skłonne do wcielania w życie pojawiających się szans, są one bowiem związane ze zmierzeniem się z nowymi wyzwaniami.
Doświadczenia przedsiębiorcze – obserwacja innych przedsiębiorców (np. w rodzinie) uczy zachowań przedsiębiorczych.	Skłonność do ryzyka – gotowość do ponoszenia ryzyka lub działania w warunkach niepewności sprzyja realizacji szans. Cecha ta powiązana jest z tolerancją sytuacji wieloznacznych i niejasnych.
Wiek – starsze osoby posiadają większe zasoby informacji, jednak są mniej skłonne do podejmowania ryzyka.	Potrzeba niezależności – osoby przyzwyczajone do samodzielnego podejmowania działań częściej wykorzystują okazje przedsiębiorcze.
Pozycja społeczna – wyższy status społeczny zwiększa szanse na wdrożenie szans, osobom tym łatwiej jest przekonać do swoich pomysłów innych, a także posiadają one najczęściej liczne, wartościowe kontakty.	Kontrola – wewnętrzne przekonanie o możliwości wpływu na otoczenie, w którym się funkcjonuje, pomaga we wdrażaniu szans.
	Wiara we własne możliwości.
	Pewność siebie, optymizm, przekonanie o racji swoich sądów pozwalają na eksploatację szans przedsiębiorczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shane [2003], s. 97-116.

w przedsięwzięciu osiągnąć sukces. Pieniądze podążają za szansami o wysokim potencjale, wyobrażanymi i ukazywanymi przez silny zespół zarządzający. Autorzy przytaczają ideę *bootstrappingu* jako sposobu na zaistnienie przedsiębiorczych biznesów, dzięki której mogą stworzyć znaczącą przewagę konkurencyjną. *Bootstrapping* jest filozofią działania przedsiębiorstwa – zwłaszcza w początkowych etapach rozwoju – która polega na korzystaniu z wewnętrznych źródeł finansowania poprzez minimalizację kosztów i szybkie wprowadzenie produktu



Rysunek 1.3. Proces przedsiębiorczy

Źródło: Timmons, Spinelli [2004], s. 110.

na rynek, aby przedsięwzięcie generowało przychody. W późniejszym etapie dochodzi dalsze doskonalenie produktu. Ważną zasadą jest odpowiednie zarządzanie cyklem kapitału obrotowego (krótki cykl obrotu należności przy maksymalnym wydłużaniu terminów płatności zobowiązań).

Zespół. Nowe przedsięwzięcie wymaga przedsiębiorczego lidera, który posiada takie osobiste cechy, jak: zdolność szybkiego uczenia się oraz uczenia innych, elastyczność, zdolność mierzenia się z przeciwnościami, uczciwość i rzetelność. Umiejętność pozyskiwania innych kluczowych członków zespołu, a następnie jego budowanie jest jedną z najbardziej cenionych zdolności, jakich szukają inwestorzy. Przy tworzeniu zespołu należy zwrócić uwagę na kwalifikacje zawodowe, motywację i zaangażowanie, samodzielność i umiejętność pracy w zespole oraz kreatywność.

Proces przedsiębiorczy jest napędzany okazją, jest oparty na przedsiębiorczym liderze i przedsiębiorczym zespole, jest twórczy i oszczędzający zasoby, zależy od dopasowania i równowagi między zasobami a potrzebami, jest zintegrowany i holistyczny.