

Zarządzanie

Przedsiębiorczość korporacyjna – skala zjawiska i uwarunkowania rozwoju

Anna Lisowska



**Przedsiębiorczość
korporacyjna
– skala zjawiska
i uwarunkowania
rozwoju**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Przedsiębiorczość korporacyjna – skala zjawiska i uwarunkowania rozwoju

Anna Lisowska

Anna Lisowska (ORCID 0000-0002-3044-1558) – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Jarosław Korpysa
Małgorzata Okręglika

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

KOREKTA TECHNICZNA

Elżbieta Pich

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl
agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcia wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/3dmentat
© Depositphotos.com/kwanchaidp

© Copyright by Anna Lisowska, Łódź 2024
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2024

<https://doi.org/10.18778/8331-733-5>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.11690.25.0.M

Ark. wyd. 16,0; ark. druk. 14,25

ISBN 978-83-8331-732-8
e-ISBN 978-83-8331-733-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Istota przedsiębiorczości w dużych przedsiębiorstwach	11
1.1. Przedsiębiorczość – kontekst definicyjny	11
1.2. Proces przedsiębiorczy – kontekst definicyjny	18
1.3. Związek między przedsiębiorczością a przedsiębiorczością korporacyjną	27
1.4. Podejścia do definiowania przedsiębiorczości korporacyjnej	32
Rozdział 2	
Proces kształtowania przedsiębiorczości korporacyjnej	63
2.1. Przegląd dotychczasowych badań nad przedsiębiorczością korporacyjną	63
2.2. Modele koncepcyjne przedsiębiorczości korporacyjnej	75
2.3. Konfiguracja procesu przedsiębiorczości korporacyjnej	90
2.4. Wdrażanie przedsiębiorczości korporacyjnej	109
Rozdział 3	
Determinanty rozwoju dużych przedsiębiorstw	119
3.1. Definicje i miary rozwoju przedsiębiorstw	119
3.2. Czynniki stymulujące i bariery rozwoju dużych przedsiębiorstw	133
3.3. Przedsiębiorczość korporacyjna a rozwój dużych przedsiębiorstw	141
Rozdział 4	
Przedsiębiorczość korporacyjna – analiza empiryczna	147
4.1. Metodyka badawcza	147
4.2. Wyniki badań własnych	154
4.3. Testowanie hipotez	174
4.4. Wnioski i rekomendacje	184
Podsumowanie	189
Bibliografia	191
Spis tabel	225
Spis rysunków	227

Wstęp

W obliczu globalnej konkurencji oraz szybkich zmian technologicznych umiejętność integrowania zachowań przedsiębiorczych z działaniami strategicznymi staje się niezbędna dla długoterminowego sukcesu organizacji. W dominującej w literaturze naukowej narracji podkreśla się, że przedsiębiorstwa, które kultywują przedsiębiorczy sposób myślenia, osiągają znaczące korzyści ekonomiczne, takie jak zwiększona innowacyjność, lepsza adaptacyjność oraz konkurencyjność¹. A zatem przedsiębiorczość korporacyjna, definiowana jako zdolność organizacji do generowania innowacyjnych pomysłów, wdrażania nowatorskich rozwiązań oraz adaptacji do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań otoczenia, stanowi kluczowy mechanizm wspierający rozwój i konkurencyjność dużych przedsiębiorstw.

Jednakże, pomimo szerokiego uznania roli przedsiębiorczości korporacyjnej jako mechanizmu wspierającego globalną konkurencyjność przedsiębiorstw, istnieje wyraźna luka poznawcza dotycząca pełnego zrozumienia i wykorzystania jej potencjału przez organizacje, szczególnie na rynku polskim. Aktualne badania koncentrują się głównie na podmiotach o zasięgu międzynarodowym, pomijając specyfikę dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, w których mogą inaczej przejawiać się działania przedsiębiorcze². Tym samym identyfikacja sposobów wspierania i implementacji przedsiębiorczości korporacyjnej w polskich przedsiębiorstwach staje się istotnym wyzwaniem badawczym, mającym na celu utrzymanie ich konkurencyjności oraz poprawę wyników operacyjnych.

Pomimo potencjału generowania wartości poprzez poprawę wydajności organizacyjnej, wiele ugruntowanych firm nie wspiera zachowań przedsiębiorczych, wdrażając strukturalne przeszkody, które utrudniają taki rozwój. Przeprowadzone dotychczas badania pokazują, że sukces w korporacyjnych strategiach przedsiębiorczości osiągają firmy, które kultywują przedsiębiorczy sposób myślenia wśród swoich pracowników oraz integrują te zachowania z działaniami strategicznymi³.

1 R. D. Ireland, D. F. Kuratko, M. H. Morris (2006). *A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels. Part I*. Journal of Business Strategy, 27 (1), s. 10–17.

2 S. A. Zahra, A. P. Nielsen, W. C. Bogner (1999). *Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development*. Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3), s. 169–189.

3 R. D. Ireland, D. F. Kuratko, M. H. Morris (2006). *A health audit...*

Przedsiębiorczość korporacyjna jako proces wymagający identyfikacji szans rynkowych, podejmowania ryzyka i kreatywnego myślenia jest kluczowa dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w intensywnie zmieniającym się otoczeniu.

Niniejsza monografia ma na celu wypełnienie zidentyfikowanych luk – poznawczej, empirycznej oraz praktycznej – dotyczących przedsiębiorczości korporacyjnej w kontekście rozwoju dużych przedsiębiorstw w Polsce. W trakcie procedury badawczej zauważono, iż brakuje kompleksowych badań skupiających się na pełnym spektrum wpływu przedsiębiorczości korporacyjnej na rozwój dużych przedsiębiorstw. W związku z tym konieczne jest przeprowadzenie wielopłaszczyznowego pomiaru przejawów przedsiębiorczości na poziomie całych organizacji, uwzględniającego różne aspekty zarządzania przedsiębiorczego, w tym orientację przedsiębiorczą, przywództwo, zarządzanie zasobami oraz kulturę przedsiębiorczą⁴. Istnieje również potrzeba opracowania rekomendacji praktycznych, które umożliwią identyfikację czynników sprzyjających rozwojowi i budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

W dobie globalnej konkurencji i szybkich zmian technologicznych przedsiębiorstwa aktywnie wdrażające kulturę przedsiębiorczą i innowacyjną są w stanie lepiej reagować na zmieniające się preferencje konsumentów oraz nowe technologie, co determinuje osiągnięcie wyznaczonych celów⁵. Skuteczność działań przedsiębiorczych jest uzależniona od postawy przywódców przedsiębiorstwa, zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji oraz współpracy między poszczególnymi działami organizacyjnymi. Z tego względu podjęcie badań w zakresie przedsiębiorczości korporacyjnej i jej wpływu na rozwój dużych przedsiębiorstw jest uzasadnione z perspektywy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. W szczególności badania te mogą przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki poznawczej, dostarczając empirycznych dowodów na to, jak przedsiębiorczość korporacyjna wspiera rozwój dużych przedsiębiorstw w kontekście polskiego rynku. Wyniki tych badań mogą dostarczyć cennych informacji menedżerom i decydentom, pozwalając im na lepsze zarządzanie zasobami i strategią przedsiębiorstwa, a tym samym przyczyniając się do długoterminowego sukcesu organizacji.

W opracowaniu zastosowano zróżnicowane metody badawcze, co pozwoliło na uzyskanie wielowymiarowego obrazu analizowanego zagadnienia, który znacząco zwiększa wiarygodność oraz trafność wyników badań.

Monografia składa się z czterech rozdziałów, wstępu i podsumowania.

Wstęp wprowadza w tematykę przedsiębiorczości korporacyjnej, podkreślając jej istotne znaczenie dla dużych przedsiębiorstw. Zaprezentowano w nim cele i zakres badania oraz kluczowe pytania badawcze. Przedstawiono również strukturę pracy i ogólny zarys rozdziałów.

4 J. G. Covin, D. P. Slevin (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), s. 7–25.

5 M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Philadelphia: South-Western College Publishing.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Istota przedsiębiorczości w dużych przedsiębiorstwach*, ukazano konceptualizację pojęcia przedsiębiorczość oraz opisano różnorodne podejścia teoretyczne do procesu przedsiębiorczego, jak również jego kluczowe elementy. Ponadto dokonano analizy relacji między tradycyjną przedsiębiorczością a przedsiębiorczością korporacyjną.

Rozdział drugi, *Proces kształtowania przedsiębiorczości korporacyjnej*, prezentuje przegląd dotychczasowych badań dotyczących przedsiębiorczości korporacyjnej w Polsce i na świecie. W rozdziale tym przedstawiono różne modele przedsiębiorczości korporacyjnej oraz proces konfiguracji i wdrażania przedsiębiorczości korporacyjnej w dużych przedsiębiorstwach.

W rozdziale trzecim, *Determinanty rozwoju dużych przedsiębiorstw*, zaprezentowano definicje oraz miary rozwoju dużych przedsiębiorstw, jak również analizę czynników determinujących rozwój dużych przedsiębiorstw. W rozdziale tym opisano również zależność między przedsiębiorczością korporacyjną a rozwojem dużych przedsiębiorstw.

Rozdział czwarty, zatytułowany *Przedsiębiorczość korporacyjna – analiza empiryczna*, przybliża problem badawczy, cele badania i hipotezy, które zostały poddane testowaniu. Omówiono w nim procedury badawcze, zastosowane narzędzia oraz metody analizy statystycznej, pozwalające na weryfikację hipotez na podstawie danych empirycznych. Zawarto też charakterystykę próby badawczej, wyniki testowania hipotez i ich interpretację. Na zakończenie sformułowano wnioski z badań oraz rekomendacje dla praktyków i decydentów.

Monografię zamyka podsumowanie uzyskanych wyników, identyfikacja napotkanych ograniczeń badawczych oraz wskazanie potencjalnych kierunków przyszłych badań.

Publikacja stanowi próbę kompleksowego zgłębienia problematyki przedsiębiorczości korporacyjnej w kontekście rozwoju dużych przedsiębiorstw w Polsce. Przedstawione analizy teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych mają na celu nie tylko wypełnienie istniejących luk poznawczych, lecz także dostarczenie praktycznych wskazówek wspierających zarządzanie przedsiębiorczością w organizacjach. Wnioski płynące z badań mogą stanowić cenne narzędzie dla menedżerów i decydentów, przyczyniając się do budowania przewagi konkurencyjnej i wspierania innowacyjności polskich przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Rozdział 1

Istota przedsiębiorczości w dużych przedsiębiorstwach

1.1. Przedsiębiorczość – kontekst definicyjny

W dyskursie naukowym termin *przedsiębiorczość* jest często postrzegany jako pojęcie abstrakcyjne, którego zrozumienie komplikowane jest przez jego subiektywne percepcje. Rozumienie tego terminu niejednokrotnie oscyluje między kreatywnością a zdolnością do efektywnego działania, co podkreśla jego wielowymiarowy charakter¹. Podczas gdy identyfikacja *przedsiębiorcy* wydaje się prostsza i bardziej konkretna, ponieważ odnosi się bezpośrednio do działającej jednostki, to zdefiniowanie *przedsiębiorczości* wymaga głębszego rozważenia, szczególnie kiedy próbuje się ją oddzielić od ogólnych zagadnień zarządzania².

Należy zwrócić uwagę, iż przedsiębiorczość jest dynamiczną dziedziną, która adaptuje się do zmieniających się warunków otoczenia, integrując innowacyjność, ryzyko i proaktywne działania w celu generowania wartości³. Zatem, choć trudno jest ująć jej istotę w jednoznaczną definicję, kluczowe wydaje się podkreślenie przedsiębiorczości jako ciągłego procesu poszukiwania nowych możliwości i realizacji pomysłów w praktyce⁴.

Słowo *przedsiębiorczość* pochodzi od francuskiego rdzenia *przedsiębiorca*, co oznacza „przedsiębrać/podejmować się”⁵. Termin *przedsiębiorca* został wprowadzony

-
- 1 D. F. Kuratko (2005). *The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), s. 577–597.
 - 2 R. D. Hisrich, M. P. Peters, D. A. Shepherd (2013). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill Education.
 - 3 P. F. Drucker (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
 - 4 S. Shane, S. Venkataraman (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*, 25 (1), s. 217–226.
 - 5 D. F. Kuratko, R. M. Hodgetts (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, Mason: Thomson South-Western, s. 32; R. D. Hisrich, M. P. Peters, D. A. Shepherd (2008). *The Entrepreneurial Perspective*. Boston: McGraw Hill, s. 6.

do teorii ekonomii przez R. Cantillona, który użył tego słowa w odniesieniu do kupców wykorzystujących różnice pomiędzy ceną zakupu i sprzedaży towarów. Z kolei *przedsiębiorczość* odnosiła się do umiejętności wykorzystania szansy i zakupu towaru po niższej cenie oraz jego droższej odsprzedaży po cenie niepewnej⁶. Przedsiębiorca postrzegany był wówczas jako osoba, której działania, mimo że nie muszą obejmować procesów produkcji czy angażowania własnego kapitału, to jednak obejmują ryzyko związane z niepewnością warunków, w jakich ona żyje oraz podejmuje decyzje. J. Say zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorczość może być zdefiniowana jako działanie oparte na wykorzystaniu niepewności, mające na celu tworzenie produktów dla własnego zysku, równocześnie niosąc ze sobą ryzyko⁷. Warto również zaznaczyć, że J. Say jako jeden z pierwszych podkreślił istotną rolę zasobów niematerialnych, takich jak wiedza czy talent, które stanowią podstawę dla procesu przedsiębiorczego⁸. Autor ten dodatkowo akcentował, że istota przedsiębiorczości tkwi w działaniach, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności dzięki właściwemu wykorzystaniu zasobów ekonomicznych.

Kolejnym autorem, który podkreślał znaczenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej w warunkach niepewności był F. Knight. Jego zdaniem w podejmowane przez przedsiębiorców działania wpisane są ryzyko i niepewność, od których nie można się w żaden sposób ubezpieczyć⁹. Dlatego działania te powinny bazować na własnym doświadczeniu, wiedzy i umiejętnościach, aby w efektywny sposób zrealizować postawione cele. Podobne stanowisko związane z koniecznością podejmowania ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej reprezentowali H. Leibenstein i R. Griffin¹⁰. Jednak to J. Schumpeter naprawdę zapoczątkował dziedzinę przedsiębiorczości, wyraźnie kojarząc ją z innowacjami, kreatywnością i odkrywczością. Genezy działań przedsiębiorczych w myśl jego teorii należy upatrywać w dokonaniu przełomowego odkrycia, które uruchamia proces tzw. *twórczej destrukcji*, w wyniku której powstają nowe kombinacje środków produkcji, nowe produkty lub technologie czy też nowe rynki zbytu¹¹. W konsekwencji przedsiębiorca przestaje być identyfikowany wyłącznie jako właściciel kapitału, a staje się twórcą pozytywnych zmian w przedsiębiorstwie oraz przyczynia się do wzrostu

6 J. Ropega (2016). *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*. W: R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 15.

7 J. B. Say (1803). W: P. Filion (1998). *Potential and limitations of community economic development: Individual initiative and collective action in a post-Fordist context*. Environment and Planning A: Economy and Space, 30 (6), s. 1101–1123.

8 J. Ropega (2016). *Przedsiębiorczość. Zagadnienia...*, s. 16.

9 F. H. Knight (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston–New York: Houghton Mifflin.

10 H. Leibenstein (1968). *Entrepreneurship and Development*. American Economic Review, 8, s. 48–49; R. W. Griffin (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

11 J. A. Schumpeter (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

i rozwoju gospodarczego. Teorię J. Schumpetera rozwinął P. Drucker, podkreślając rolę przedsiębiorcy jako innowatora¹². Przedsiębiorczość, zdaniem tego autora, to cecha człowieka, która oznacza jego gotowość do samodzielnego rozwiązywania nowych, dotąd niepojawiających się problemów przy wykorzystaniu innowacyjnych, kreatywnych metod, z jednoczesną świadomością ryzyka oraz umiejętnością wykorzystywania szans, a także elastycznością w dopasowywaniu się do ciągle zmieniających się warunków otoczenia¹³.

Kolejnym badaczem, którego poglądy wpłynęły na kształt definicji przedsiębiorczości, był I. Kirzner. Wskazywał on na jej powiązanie z identyfikacją i wykorzystywaniem szans rynkowych, pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorcy¹⁴. W opinii tego autora działania przedsiębiorcze obejmują dostosowanie struktury organizacyjnej do wymagań otoczenia oraz efektywne wykorzystanie zasobów i informacji w celu stworzenia produktów, które spełniają te wymagania¹⁵. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorca ma zdolność do rozpoznawania możliwości pojawiających się w otoczeniu lub uzyskiwania informacji przed konkurentami. Tym, co napędza go do takiego aktywnego zachowania jest pragnienie osiągnięcia korzyści finansowych. W analogicznym tonie dotyczącym możliwości wykorzystywania szans rynkowych jako jednego z głównych elementów składowych działań przedsiębiorczych wypowiadali się również J. Timmons, H. Stevenson, M. Roberts i H. Grousbeck oraz E. Penrose. Podkreślali oni znaczenie identyfikacji okazji rynkowych przez przedsiębiorców i umiejętności przełamywania schematów działania bez względu na posiadane zasoby, a także zainteresowania swoimi pomysłami potencjalnych inwestorów¹⁶.

Kolejne definicje przedsiębiorczości formułowane były jako kompilacje kilku wcześniej wskazanych elementów. Przykładem może być próba zdefiniowania tego zjawiska jako procesu, w którym przedsiębiorca podejmuje działania, akceptując towarzyszące temu ryzyko i tworzy coś nowego w oczekiwaniu na osiągnięcie satysfakcji osobistej i materialnej. Zdaniem O. Olssona i B. Freya działania przedsiębiorcze nie ograniczają się jedynie do tworzenia nowego podmiotu, ale wskazują na możliwość rozwijania dotychczas funkcjonującego przedsiębiorstwa¹⁷. Przedsiębiorczość jest opisywana również jako pogoń za możliwościami rynkowymi w celu stworzenia

- 12 P. F. Drucker (1992). *The new society of organizations*. Harvard Business Review, 70 (5), s. 95–104; P. F. Drucker (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 13 M. Belniak (2015). *Factors stimulating internationalisation of firms: An attempted holistic synthesis*. Entrepreneurial Business and Economics Review, 3 (2), s. 125–140.
- 14 I. M. Kirzner (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- 15 R. Lisowska, J. Ropęga (red.) (2016). *Przedsiębiorczość i zarządzanie...*, s. 16.
- 16 J. A. Timmons (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century* (5th ed.). Boston: Irwin/McGraw Hill, s. 329; H. Stevenson, M. J. Roberts, H. I. Grousbeck (1994). *New Business Ventures and the Entrepreneur* (5th ed.). Homewood: Irwin, s. 5; E. Penrose (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- 17 O. Olsson, B. S. Frey (2002). *Entrepreneurship as Recombinant Growth*. Small Business Economics, 19, s. 69–80.

przyszłych innowacyjnych towarów i usług, odkrywanych i wykorzystywanych w celu wydobycia wartości społecznej i ekonomicznej z otoczenia, co ostatecznie ma prowadzić do powstania nowego, niezależnego biznesu czy przedsięwzięcia¹⁸. Elementem, na którym koncentrują się w swoich rozważaniach m.in. B. Piasecki, M. Casson oraz A. Shapero¹⁹ jest pojawiające się ryzyko rynkowe²⁰, akceptowane przez przedsiębiorców w trakcie prowadzenia przez nich działalności gospodarczej oraz wykorzystywanie cennych zasobów, które pozwalają na osiągnięcie przewagi nad konkurentami. Zdaniem H. Barretta i A. Weinsteina w latach 90. XX wieku nastąpiła nowa era teorii i praktyki przedsiębiorczości²¹, ponieważ naukowcy akademicy rozwinęli dziedzinę przedsiębiorczości poprzez konceptualizację, modelowanie i badania empiryczne. Z kolei przedsiębiorcy i menedżerowie przyjęli nowe filozofie i praktyki biznesowe, takie jak przedsiębiorczość korporacyjna, orientacja na rynek i elastyczność organizacyjna, aby ich organizacje mogły przetrwać i rozwijać się na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach.

Na uwagę zasługuje też definicja przedsiębiorczości autorstwa S. Shane'a i S. Venkataramana, którzy uwzględnili zdecydowaną większość wcześniej opisanych elementów składowych, ujętych w następujące założenia:

- przedsiębiorczość wymaga istnienia szans rynkowych;
- przedsiębiorczość zakłada występowanie pomiędzy osobami różnic, które powodują odmienne możliwości dostrzegania przez nie szans rynkowych;
- ponoszenie ryzyka jest nieodłączną częścią procesu przedsiębiorczego, co wiąże się z tym, że szanse rynkowe z natury są niepewne;
- proces przedsiębiorczy wymaga organizowania zasobów, rozumianego jako tworzenie ich nowych kombinacji, a nie założenie nowego przedsięwzięcia biznesowego;
- proces przedsiębiorczy wymaga wprowadzenia innowacji, przy czym nie muszą one mieć charakteru przełomowego²².

Z kolei C. Outcalt podkreśla, że w analizie różnych definicji przedsiębiorczości można dostrzec trzy kluczowe cechy, które stanowią istotne elementy przedsiębiorczości: zdolność do radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem, posiadanie kompetencji zarządczych oraz zdolność do twórczego oportunizmu, czyli wykorzystywania

18 S. Shane, S. Venkataraman (2000). *The promise of entrepreneurship...*, s. 218; G. G. Dess, G. T. Lumpkin, J. E. McGee (1999). *Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (3), s. 94.

19 M. C. Casson (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Cheltenham-Northampton: Edward Elgar, s. 19–20.

20 J. M. Buchanan, A. D. Pierro (1980). *Cognition, choice, and entrepreneurship*. *Southern Economic Journal*, 46, s. 693.

21 H. Barret, A. Weinstein (1998). *The effect of market orientation and organisational flexibility on corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1), s. 57.

22 S. Shane, S. Venkataraman (2000). *The promise of entrepreneurship...*, s. 210–219.

okazji w celu osiągnięcia sukcesu z prowadzonej działalności gospodarczej²³. Pierwszymi z wymienionych wyżej cech przedsiębiorczości są niepewność i ryzyko, które stanowią istotny element otoczenia działalności przedsiębiorczej z racji tego, że przedsiębiorcy często podejmują decyzje w warunkach niepewności, akceptując ryzyko związane z innowacjami czy zmieniającym się otoczeniem²⁴. Tak więc zdolność do efektywnego zarządzania tą niepewnością i ryzykiem jest tutaj kluczowa dla sukcesu przedsiębiorców. Kolejną cechą wymienioną przez wspomnianego wyżej autora jest posiadanie kompetencji zarządczych, ponieważ przedsiębiorcy muszą dysponować szerokim zakresem umiejętności, które pozwalają im zarządzać różnymi aspektami działalności, takimi jak finanse, marketing, prowadzić działania operacyjne czy zarządzać zasobami ludzkimi²⁵. Kompetencje te umożliwiają przedsiębiorcom skuteczne prowadzenie działalności w dynamicznym i wymagającym otoczeniu²⁶. Trzecią cechą, którą wyróżnia C. Outcalt, jest twórczy oportunizm, czyli zdolność do identyfikowania i wykorzystywania okazji pojawiających się na rynku. Przedsiębiorcy są gotowi podejmować działania innowacyjne, eksperymentować i adaptować się do zmieniających się warunków, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. To właśnie twórczy oportunizm pozwala przedsiębiorcom wychwytywać i wykorzystywać luki w rynku oraz tworzyć nowe możliwości biznesowe²⁷.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na brak jednolitej, powszechnie akceptowanej definicji przedsiębiorczości. Poszczególni badacze prezentują różnorodne interpretacje tego terminu, które są zależne od przyjętej perspektywy teoretycznej lub podejścia metodologicznego. Przedsiębiorczość jest zatem postrzegana jako zjawisko o rozległym zakresie, wyraźnej złożoności i charakteryzujące się wielowymiarowością²⁸.

Na uwagę zasługuje również fakt, że nie ustalono granic badań nad przedsiębiorczością²⁹, co oznacza, że termin *przedsiębiorczość* jest używany do nazywania szerokiego zakresu działań, np. tworzenia, zakładania, adaptacji i zarządzania przedsięwzięciem.

23 C. Outcalt (2000). *The notion of entrepreneurship: Historical and emerging issues*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE), working paper.

24 V. Mahnke, M. Venzin, S. A. Zahra (2007). *Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: Aligning interests and cognition under uncertainty*. Journal of Management Studies, 44, s. 1278–1298.

25 C. Outcalt (2000). *The notion of entrepreneurship...*

26 R. E. Hoskisson, L. W. Busenitz (2017). *Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice*. W: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (eds), *Strategic Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.

27 C. Outcalt (2000). *The notion of entrepreneurship...*

28 B. Glinka, S. Gudkova (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer; Ł. Wściubiak (2014). *Przedsiębiorczość jako odpowiedź na narastającą turbulencję otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*. Przedsiębiorczość – Edukacja, 10, s. 47–58.

29 C. Bruyat, P. A. Julien (2001). *Defining the field of research in entrepreneurship*. Journal of Business Venturing, 16 (2), s. 165–180.

Pomimo że nie powstała jeszcze powszechnie akceptowana definicja przedsiębiorczości, dziedzina ta od lat 70. XX wieku ogromnie się rozwinęła, co potwierdzają liczne badania³⁰. Różnorodność postrzegania przedsiębiorczości potwierdza tab. 1, w której umieszczono tylko wybrane definicje.

Tabela 1. Wybrane definicje przedsiębiorczości

Wybrane definicje przedsiębiorczości	
Autor	Definicja
Miller (1983)	Przedsiębiorczość to działania firmy związane z innowacjami produktowo-rynkowymi i technologicznymi.
Runstadt (1984)	Przedsiębiorczość to dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej. Wartość ta jest tworzona przez jednostki, które akceptują ryzyko majątkowe, czasu i kariery związane z dodaniem wartości do jakiegoś produktu lub usługi. Produkt ten lub usługa może, ale nie musi, być nowy czy unikalny, ale wartość musi w jakiś sposób być dodana przez przedsiębiorcę przez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów.
Gartner (1985)	Przedsiębiorczość to proces tworzenia nowego przedsięwzięcia; proces, w którym powstają nowe organizacje.
Hisrich, Peters (1986; 2002)	Przedsiębiorczość to proces tworzenia innej wartości poprzez poświęcenie niezbędnego czasu i wysiłku, przyjęcie towarzyszącego mu ryzyka finansowego, psychicznego i społecznego oraz otrzymanie wynikających z tego nagród w postaci satysfakcji pieniężnej i osobistej.
Stevenson, Jarrilo (1990)	Przedsiębiorczość to proces, w którym jednostki – samodzielnie lub wewnątrz organizacji – wykorzystują możliwości bez względu na zasoby, które obecnie kontrolują. Przedsiębiorczość to pogoń za możliwościami wykraczającymi poza zasoby, które obecnie dana osoba kontroluje.
Guth, Ginsberg (1990)	Przedsiębiorczość polega na identyfikacji szans rynkowych i tworzeniu kombinacji zasobów do ich realizacji.
Morris (1998)	Przedsiębiorczość to proces, w którym jednostki i zespoły tworzą wartość, łącząc unikalne pakiety wkładu zasobów w celu wykorzystania szans w środowisku. Może wystąpić w dowolnym kontekście organizacyjnym i skutkować różnymi możliwymi rezultatami, w tym nowymi przedsięwzięciami, produktami, usługami, procesami, rynkami i technologiami.
Sharma, Chrisman (1999)	Przedsiębiorczość obejmuje czynności tworzenia, odnowienia organizacji lub innowacje, które mają miejsce w istniejącej organizacji lub poza nią.
Kraśnicka (2002)	Przedsiębiorczość to proces złożony ze zintegrowanej sekwencji decyzji i działań, które zmierzają do wykorzystania pojawiających się szans.
Harding (2002)	Przedsiębiorczość to wszelkie próby założenia nowego biznesu lub nowego przedsięwzięcia, takie jak samozatrudnienie, nowa organizacja biznesowa lub rozszerzenie istniejącej firmy przez osobę, zespół osób lub istniejące firmy.

30 D. Kuratko, R. Hodgetts (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process...*

Wybrane definicje przedsiębiorczości	
Autor	Definicja
Targalski (2003)	Przedsiębiorczość to 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.
Bratnicki (2005)	Przedsiębiorczość jest jednym z najważniejszych nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest ważnym czynnikiem w strukturze zarządzania. Przejawia się w działaniu przedsiębiorcy, który zdobywa bogactwo, a przy okazji zwiększa tempo zmian w gospodarce, wykorzystując swój talent i nierzadko szczęście.
Kuratko, Hodgetts (2008)	Przedsiębiorczość to proces innowacji i tworzenia nowych przedsięwzięć w czterech głównych wymiarach – indywidualnym, organizacyjnym, środowiskowym, procesowym – wspierany przez sieci współpracy w rządzie, edukacji i instytucjach. Wszelkiego rodzaju myśli przedsiębiorcze muszą być brane pod uwagę w procesie rozpoznawania i wykorzystywania możliwości, które można przekształcić w pomysły rynkowe, zdolne do konkurowania o wdrożenie w dzisiejszej gospodarce.
Dyduch (2008)	Przedsiębiorczość jest traktowana jako zorganizowany proces przemysłanych i celowo podejmowanych działań, których rezultatem jest powstawanie i rozwój podmiotów gospodarczych.
Gaweł (2011)	Przedsiębiorczość może być traktowana jako alternatywna forma wyboru zajęcia zawodowego względem zatrudnienia najemnego – w myśl tej wizji każdy człowiek powinien dokonać wyboru ścieżki zawodowej, zostając albo pracownikiem etatowym, który otrzymuje pozbawione ryzyka wynagrodzenie, albo przedsiębiorcą, który osiąga zysk obarczony ryzykiem niepowodzenia.
Glinka, Gudkova (2011)	Przedsiębiorczość traktowana jest jako proces równoległy do cyklu życia firmy. Działania przedsiębiorcze mogą i powinny być podejmowane także w życiu prywatnym, zawodowym, w relacjach społecznych, na uczelni, przy planowaniu i spędzaniu wolnego czasu.
Wach (2015; 2022)	Przedsiębiorczość powinna być rozpatrywana w czterech wymiarach jako: – funkcja osobowości, ukierunkowana na cechy ludzkiego działania, odnosząca się do przedsiębiorcy lub zespołu pracowników; – funkcja czynności menedżerskich, a dokładniej badanie i rozpoznawanie zachowań menedżerskich; – funkcja indywidualnego przedsiębiorcy; – funkcja rynku, czyli analiza przedsiębiorczości pod kątem jej efektów. Przedsiębiorczość oznacza zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn. Obejmuje ona twórczość, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów.
Cho, Lee (2018)	Przedsiębiorczość jest jednym z kluczowych elementów, które prowadzą do pomyslnych wyników biznesowych w wysoce niepewnym środowisku biznesowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanych w tabeli pozycji bibliograficznych danego autora (pełne opisy znajdują się w *Bibliografii*).

Na podstawie definicji przedsiębiorczości wymienionych w tab. 1 można za- uważać dużą różnorodność w interpretowaniu tego dynamicznego i wielowymia- rowego zjawiska. Zdaniem S. Sudoła³¹ to właśnie z uwagi na jego złożoność nie jest możliwe sformułowanie jednej teorii przedsiębiorczości³². Przedsiębiorczość z pewnością nie jest zjawiskiem statycznym ani wyłączną domeną elitarnych jed- nostek obdarzonych specjalnymi cechami czy predyspozycjami przedsiębiorczy- mi³³, ale raczej procesem dostępnym dla szerokiego grona osób, które wykazują inicjatywę i zdolność do adaptacji w zmieniającym się otoczeniu. Różnorod- ność definicyjną potwierdza również M. Morris, który w przeglądzie artykułów prasowych i podręczników znalazł 75 różnych definicji przedsiębiorczości. Na podstawie tych badań Morris ustalił, że najczęstszymi terminami związanymi z przedsiębiorczością są: rozpoczynanie lub tworzenie nowego przedsięwzięcia, wprowadzanie innowacji lub tworzenie nowych kombinacji zasobów, poszuki- wanie możliwości, nabywanie lub łączenie niezbędnych zasobów, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie zysku i tworzenie wartości³⁴.

Podsumowując, przedsiębiorczość można opisać jako ciągły proces odkrywania, oceny i wykorzystywania możliwości w celu tworzenia nowych wartości i innowacji. Jest to dziedzina, która wymaga otwartości na zmiany, umiejętności adaptacyjnych oraz zdolności do integrowania różnorodnych zasobów w sposób, który generuje nowe i wartościowe rozwiązania. Dlatego też badania nad przedsiębiorczością powinny uwzględniać jej dynamiczny i wieloaspektowy charakter³⁵, co pozwoli na bardziej wszechstronne zrozumienie i efektywne wspieranie działań przedsiębio- rczych w różnych kontekstach.

1.2. Proces przedsiębiorczy – kontekst definicyjny

Podobnie jak sama przedsiębiorczość, tak i proces przedsiębiorczy jest różnie de- finiowany i interpretowany w literaturze przedmiotu. Najczęściej autorzy skupiają się na analizie szeregu następujących po sobie czynności, które obejmują iden- tyfikację okazji, przygotowanie planu działania i odpowiednich zasobów, które

31 S. Sudół (2008). *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*. Problemy Zarządzania, 2, s. 20–21.

32 R. Lisowska, J. Ropęga (red.) (2016). *Przedsiębiorczość i zarządzanie...*, s. 15.

33 B. Piasecki (1997). *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uni- wersytetu Łódzkiego, s. 34–35.

34 M. H. Morris, D. F. Kuratko, J. G. Covin (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason: Thomson South-Western, s. 9.

35 S. Shane, S. Venkataraman (2000). *The promise of entrepreneurship...*, s. 217–226.

mają zakończyć się powołaniem do życia nowego przedsiębiorstwa³⁶. G. Nieman, J. Hough i C. Nieuwenhuizen twierdzą, że proces ten wynika z działań przedsiębiorcy, polegających na łączeniu zasobów i tworzeniu biznesu w celu wykorzystania szansy³⁷. R. Hisrich i współpracownicy podkreślają, że proces przedsiębiorczy polega na realizacji nowego przedsięwzięcia, niezależnie od tego, czy chodzi o wprowadzenie nowych produktów na istniejące rynki, czy też istniejących produktów na nowe rynki i/lub o tworzenie nowego przedsiębiorstwa³⁸. A. Gawęł wskazuje na istotne elementy procesu przedsiębiorczego, będącego działaniem twórczym i sekwencyjnym, w ramach którego wykorzystuje się różne rodzaje zasobów oraz któremu towarzyszy potencjalne ryzyko niepowodzenia całego przedsięwzięcia³⁹. Proces ten jest dynamiczny oraz inicjowany jako akt ludzkiej woli, co oznacza, że przedsiębiorca jest jego najważniejszym elementem⁴⁰. Cechą charakterystyczną procesu przedsiębiorczego jest to, że wszelkie podejmowane w jego ramach działania można oceniać jedynie w kontekście całego systemu rynkowego. Ponadto proces ten wymaga znajomości wielu zmiennych początkowych, które determinują jego ostateczne wyniki⁴¹. W przypadku charakterystyki procesu przedsiębiorczego mamy do czynienia z sekwencją działań, która obejmuje wszystkie czynności i działania związane z identyfikacją i oceną dostrzeganych szans oraz łączeniem zasobów w celu realizacji i wykorzystania tych szans, niezbędnych do efektywnego utworzenia nowego przedsięwzięcia lub przedsiębiorstwa⁴². Raz zainicjowany proces przedsiębiorczy staje się faktycznie cyklicznym działaniem ukierunkowanym na możliwości i podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących alokacji ograniczonych zasobów w pogoni za możliwościami stanowiącymi wartość dodaną dla inicjatora tego procesu⁴³. Proces przedsiębiorczy według M. Bratnickiego to poszukiwanie

36 M. Gorzelany-Dziadkovic (2007). *Determinanty wyboru strategii konkurowania w organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 766, s. 27–44; H. E. Aldrich, M. A. Martinez (2001). *Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, s. 41–56.

37 G. Nieman, J. Hough, C. Nieuwenhuizen (2003). *Entrepreneurship: A South African Perspective*, Pretoria: Van Schaik Publishers, s. 20.

38 R. D. Hisrich, M. P. Peters, D. A. Shepherd (2008). *Entrepreneurship* (7th ed.). New York: McGraw Hill, s. 9.

39 A. Gawęł (2013). *Proces przedsiębiorczy: tworzenie nowych przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin, s. 51.

40 I. M. Kirzner (1973). *Competition...*

41 A. Gawęł (2007). *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 47.

42 W. D. Bygrave (1993). *Theory building in the entrepreneurship paradigm*. *Journal of Business Venturing*, 8, s. 255–280; J. Cornwall, M. Naughton (2003). *Who is the good entrepreneur? An exploration within the Catholic social tradition*. *Journal of Business Ethics*, 1 (44), s. 62.

43 K. Glancey (1998). *Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4 (1), s. 18; S. Kodithuwakku, P. Rosa (2002). *The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment*. *Journal of Business Venturing*, 17 (5), s. 443.

ponadprzeciętnej efektywności, będącej konsekwencją właściwej interpretacji, oceny i działania na podstawie informacji potencjalnie generujących wartość dodaną, czyli nowy rynek, nowa kombinacja zasobów itp.⁴⁴

Chociaż teoretyczne modele procesu przedsiębiorczego różnią się założeniami i uwzględnionymi w nim zmiennymi, zawierają też elementy wspólne⁴⁵. Z analizy literatury podejmującej tę tematykę wynika, że różni autorzy⁴⁶ zidentyfikowali od dwóch do siedmiu etapów procesu przedsiębiorczego. M. Pretorius i współpracownicy twierdzą, że w literaturze przytacza się dwa obszerne wymiary procesu przedsiębiorczego, tj. rozpoznawanie okazji i pozyskiwanie zasobów⁴⁷. M. Gruber i R. Baron identyfikują trzy odrębne etapy, a mianowicie etap przed założeniem (identyfikacja i ocena możliwości), etap założycielski (biznesplan, gromadzenie zasobów, inkorporacja i wejście na rynek) oraz wczesny etap rozwoju (budowanie firmy i penetracja rynku)⁴⁸. Z analizy literatury wynika, że liczba faz uzależniona jest od indywidulanej oceny badającego proces przedsiębiorczy, jego poglądów czy doświadczeń, a także czynników, które determinują jego kształt. Przy tym wymienieni wcześniej autorzy utożsamiają ten proces z uruchomieniem nowego przedsiębiorstwa czy rozpoczęciem działalności gospodarczej.

W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości jednym z popularnych modeli procesu przedsiębiorczego jest model J. Timmonsa (rys. 1), który uwzględnia szanse, zespoły i zasoby jako trzy kluczowe elementy, które są w zasięgu przedsiębiorcy.

44 M. Bratnicki (2002). *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

45 S. L. Mueller, A. S. Thomas (2001). *Culture and entrepreneurial potential: A nine-country study of locus of control and innovativeness*. Journal of Business Venturing, 16, s. 53.

46 Por. P. A. Wickham (2006). *Strategic Entrepreneurship* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall; A. Timmons, S. Spinelli (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: McGraw Hill/Irwin; R. D. Hisrich, M. P. Peters, D. A. Shepherd (2008). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill; M. H. Morris, D. F. Kuratko, J. G. Covin (2008). *Corporate Entrepreneurship...*, s. 136; E. Cieślak (2008). *Wybrane alternatywne sposoby mierzenia poziomu rozwoju gospodarczego*. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 1 (1–2), s. 145–160; H. Rwigema, R. Venter (2004). *Advanced Entrepreneurship*. Cape Town: Oxford University Press; B. Glinka, S. Gudkova (2011). *Przedsiębiorczość...*; W. Adamczyk (1995). *Ewolucja form i typów przedsiębiorczości*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 236; I. Grilo, R. Thurik (2008). *Determinants of entrepreneurial engagement levels in Europe and the US*. Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, no. 0207. Jena: Max Planck Institute of Economics.

47 M. Pretorius, G. Nieman, J. J. Vuuren (2005). *Critical evaluation of two models for entrepreneurial education: An improved model through integration*. International Journal of Educational Management, 19, s. 413–427.

48 M. Gruber (2002). McGrath, Rita Gunther/MacMillan, Ian, *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2000, 380 pages. Schmalenbach Business Review, 3, s. 380–381; R. A. Baron, T. B. Ward (2004). *Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Potential contributions from the field of cognitive science*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28 (6), s. 553–573.