

Renata Lisowska
Jarosław Ropęga

Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm





WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Renata Lisowska
Jarosław Ropęga

Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm

**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. 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/minervastock

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.7910.17.0.K

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 12,5

ISBN 978-83-8088-572-1

e-ISBN 978-83-8088-573-8

<https://doi.org/10.18778/8088-572-1>

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

Wprowadzenie	7
1	
Nowy paradygmat cywilizacyjny a rozwój przedsiębiorczości	11
1.1. Współczesne przemiany w gospodarce światowej	11
1.2. Wiedza jako czynnik przejścia do gospodarki przedsiębiorczej	32
1.3. Koncepcje przedsiębiorstw przyszłości	44
2	
Współczesna przedsiębiorczość w procesie rozwoju małych i średnich firm	65
2.1. Przedsiębiorcze myślenie i podejmowanie decyzji	65
2.2. Proces przedsiębiorczy	74
2.3. Postawy i motywacje przedsiębiorcze oraz typy przedsiębiorców	80
2.4. Przedsiębiorcze zarządzanie	93
3	
Model biznesu w strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	99
3.1. Istota modelu biznesu i jego komponenty	99

3.2. Czynniki kształtujące model biznesu małych i średnich przedsiębiorstw	113
3.3. Związek modelu biznesu ze strategią przedsiębiorstwa	156
Zakończenie	171
Bibliografia	175
Spis tabel i rysunków	199

WPROWADZENIE

Idea gospodarki opartej na wiedzy wyznacza ramy dla nowego paradygmatu rozwojowego w postaci przedsiębiorczości opartej na wiedzy, uznawanej za ważny mechanizm pozwalający na odnowę gospodarki poprzez powstawanie nowych gałęzi przemysłu (np. przemysłów kreatywnych) oraz wzmocnienie już istniejących. Kluczową kwestią w tym podejściu jest wiedza, którą przedsiębiorcy wykorzystują i na podstawie której powstaje nowa wiedza dla kreowania nowych pomysłów, będących czynnikiem dla innowacji w postaci np. nowych produktów/usług, nowych technologii, nowych metod zarządzania, nowych procesów i działań marketingowych. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzenie innowacji jest zadaniem trudnym ze względu na ograniczone zasoby, mało rozbudowane kanały dystrybucji oraz brak środków na kampanie reklamowo-informacyjne, co ma znaczący wpływ na stopień nowości wprowadzanych innowacji – są to głównie innowacje przyrostowe o niskim stopniu nowości na poziomie firmy. Przedsiębiorstwo, wprowadzając innowacje, może reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, budując swoją pozycję konkurencyjną. Dynamicznie zmieniające się otoczenie wpływa z kolei na funkcjonujące w nim podmioty gospodarcze, które, aby sprostać tej nietrwałości, poszukują optymalnych rozwiązań pozwalających na wykorzystywanie pojawiających się okazji. W tym kontekście ważny jest wybór modelu biznesu, który może okazać się skuteczny w określonych warunkach. Dlatego istotne jest monitorowanie

uwarunkowań mających wpływ na jego kształt i w odpowiedzi na nie dokonywanie zmian w dotychczasowym modelu biznesu, co może stymulować rozwój przedsiębiorstwa i poprawić efektywność jego działania.

Celem monografii jest analiza i ocena wpływu współczesnych trendów w przedsiębiorczości na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zmian i kształtowania modelu biznesu. Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymagało realizacji następujących celów szczegółowych:

- identyfikacja nowych trendów w rozwoju przedsiębiorczości,
- określenie wymiarów współczesnej przedsiębiorczości,
- analiza wybranych modeli biznesu,
- identyfikacja czynników kształtujących model biznesu w MSP,
- analiza związku modelu biznesu ze strategią.

Przedstawione podejście do problematyki zawartej w monografii odzwierciedlone jest w jej strukturze. Opracowanie ma charakter teoretyczny i składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy zawiera wprowadzenie do tematyki – omówienie nowych trendów w przedsiębiorczości. W pierwszym podrozdziale zaprezentowano współczesne zmiany w gospodarce światowej, zaś w drugim dokonano analizy wiedzy w kontekście modelu gospodarki przedsiębiorczej. Ostatni podrozdział poświęcony jest wybranym koncepcjom przedsiębiorstw przyszłości.

W rozdziale drugim omówiono wybrane wymiary współczesnej przedsiębiorczości. Skoncentrowano się w nim na czterech wątkach. Pierwszy dotyczy przedsiębiorczego myślenia i podejmowania decyzji, drugi – analizy procesu przedsiębiorczego, trzeci – postaw, motywacji i typów przedsiębiorców, a czwarty – przedsiębiorczego zarządzania.

Trzeci rozdział monografii obejmuje charakterystykę modelu biznesu w kontekście strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Rozdział ten rozpoczyna się od przeglądu wybranych definicji modelu biznesu i charakterystyki jego składowych. W drugim podrozdziale omówione zostały czynniki

wewnętrzne i zewnętrzne kształtujące model biznesu. Rozważania zamyka analiza związku modelu biznesu ze strategią przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że przeprowadzone analizy nie wyczerpują wszystkich kwestii, jakie można byłoby sformułować w odniesieniu do złożonego i wielowątkowego zagadnienia współczesnych trendów w rozwoju przedsiębiorczości, mających wpływ na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście kształtowania modelu biznesu. Na szereg pojawiających się pytań nie ma jednoznacznych odpowiedzi. Należy je traktować jako kwestie do dalszych rozważań i pogłębionych analiz – zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

Autorzy opracowania składają najserdeczniejsze podziękowania recenzentowi publikacji, Profesorowi Bogusławowi Pławgo, za trud zrecenzowania monografii oraz cenne uwagi i sugestie, które bardzo korzystnie wpłynęły na jej ostateczny kształt.

Renata Lisowska, Jarosław Ropega

1

NOWY PARADYGMAT CYWILIZACYJNY A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

1.1.

Współczesne przemiany w gospodarce światowej

Od połowy XX w. we wszystkich obszarach życia gospodarczego, społecznego czy technicznego zachodzą zjawiska świadczące o wejściu cywilizacji w erę postindustrialną. Dokonujący się przełom technologiczny i cywilizacyjny wywołuje głębokie zmiany i przechodzenie do nowego modelu gospodarki, opartej na bytach niematerialnych, takich jak idee, informacje i powiązania¹, odchodząc od znaczenia materialnych środków produkcji. Przekształceniu podlegają metody produkcji, komunikacji, wymiany handlowej, edukacji czy zatrudnienia².

Amerykański socjolog D. Bell w latach 70. XX w. postawił tezę o nadejściu społeczeństwa postindustrialnego, w którym strategicznymi zasobami są wiedza i informacja, pełniące podobną rolę, jak praca i kapitał w erze industrialnej³. Określił on

¹ K. Kelly, *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WiG Press, Warszawa 2001.

² A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986.

³ D. Bell, *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York 1973.

społeczeństwo postindustrialne mianem takiego, w którym następuje dominacja sektora usług przy spadku znaczenia sektora przemysłowego i rolniczego, gdzie klasa techników i wysoko wykwalifikowanych specjalistów staje się główną grupą zawodową, zaś wiedza stanowi podstawę budowania przewagi konkurencyjnej i głównym potencjałem rozwojowym.

Procesy te analizował A. Toffler w swojej teorii fal technologicznych, w której współczesna gospodarka jest gospodarką postindustrialną – tzw. trzecią falą⁴. Pierwsza fala przemian to rozwój cywilizacji opartej na rolnictwie, kolejne gwałtowne przeobrażenia to druga fala, wywołana przez rewolucję przemysłową. Trzecia fala, opisywana przez A. Tofflera, nadeszła w połowie lat 50. XX w., gdy liczba pracowników umysłowych i sektora usług przewyższyła liczbę pracowników na stanowiskach fizycznych. Związana jest ona z: (i) powstaniem nowych technologii, które umożliwiają nieograniczoną komunikację między jednostkami; (ii) rozpadem masowego społeczeństwa przemysłowego; (iii) zmniejszeniem znaczenia rynku i pieniądza, a zwiększeniem rangi innych, pozaekonomicznych, wartości. Następuje odejście od znaczenia materialnych środków produkcji na rzecz wiedzy oraz informacji. Kluczowym aspektem staje się zwłaszcza dostęp do kapitału intelektualnego, który jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Również P. Drucker w latach 60. XX w. przewidywał, że przyszłe społeczeństwo będzie zdominowane przez pracowników wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy to porządek ekonomiczny, w którym wiedza – a nie praca, surowce lub kapitał – jest kluczowym zasobem⁵.

Przemiany społeczno-gospodarcze przełomu XX i XXI w. ugruntowały przewidywania D. Bella, A. Tofflera i P. Druckera.

⁴ A. Toffler, *Trzecia fala...*

⁵ P. F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Wyjście z kręgu ery przemysłowej w kierunku ery wiedzy zostało w głównej mierze zainicjowane kilkoma czynnikami⁶:

- globalizacją, wymagającą innowacyjnych i szybkich reakcji; przedsiębiorstwa, chcąc zachować konkurencyjność, muszą stać się unikalne poprzez posiadanie unikalnych zasobów niematerialnych – *know how*, marki, specyficznych umiejętności;
- gwałtownymi zmianami technologicznymi, zwłaszcza w obszarze technologii informacyjnych, informatycznych, nowych kanałów komunikacji, co pozwoliło obniżyć koszty pozyskiwania wielu informacji;
- swobodnym przepływem towarów, zasobów, produktów i usług na świecie.

Należy podkreślić, że procesy te zachodziły w sposób ciągły; jedynie przełomowe wydarzenia wzmacniały ich skalę w poszczególnych okresach. Można do nich zaliczyć: wydarzenia polityczne (tworzenie nowych form współpracy na gruncie międzynarodowym, budowanie koalicji w okresach konfliktów militarnych, tworzenie koalicji w sferach gospodarczych jako sposobu przeciwdziałania recesji czy zaplanowanemu rozwojowi gospodarczemu poszczególnych państw lub grup państw itp.), przemiany technologiczne (zmiana technologii w procesach produkcji czy transportu, przełomowe innowacje w zakresie przepływu informacji, standaryzacja rozwiązań technologicznych itp.), wydarzenia związane ze zmianą przepisów prawa (analiza wpływu oddziaływania prawa na rozwój gospodarczy poszczególnych państw, korzyści ze stosowania zbliżonych rozwiązań formalnoprawnych na gruncie krajowym oraz międzynarodowym, próby ujednolicania przepisów prawa w układzie międzynarodowym itp.).

⁶ D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method of the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.

Według K. Matusiaka⁷ elementami, które powinny obejmować analizy współczesnych przemian w gospodarce światowej są:

- 1) powstanie gospodarki postindustrialnej;
- 2) powstanie społeczeństwa informacyjnego;
- 3) powstanie gospodarki opartej na wiedzy.

Gospodarka postindustrialna

Gospodarka postindustrialna charakteryzuje się: (i) spadkiem udziału produkcji przemysłowej w tworzeniu PKB na rzecz wzrostu udziału usług, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych; (ii) zanikiem tradycyjnych branż i typów działalności gospodarczej (w tym przenikaniem się sfery produkcyjnej i usługowej); (iii) powstaniem nowego paradygmatu rozwoju: zaawansowana technologia – usługi, który zajął miejsce wzorca: produkcja masowa – konsumpcja masowa; (iv) powstawaniem nowych form działalności gospodarczej, opartych na strukturach sieciowych i współpracy firm⁸.

Osiągnięcia postępu naukowego, technicznego i technologicznego powodują spadek wielkości zatrudnienia oraz produkcji w rolnictwie i przemyśle (deagraryzacja, deindustrializacja) w wyniku zwiększenia wydajności pracy, a także automatyzacji produkcji. Wkroczenie w fazę ery postindustrialnej wiąże się z dynamicznym rozwojem sektora usług jako podstawowej działalności gospodarczej (serwicyzacja). W Unii Europejskiej w 2012 r. w usługach pracowało blisko 70% zatrudnionych, w 2010 r. w Stanach Zjednoczonych odsetek ten wynosił 81,2%, w Japonii 69,7%, w Korei Południowej 76,4%, w Norwegii 77,7%. W Polsce również następuje wzrost zatrudnienia w sektorze usług: w roku 2000 odsetek pracujących w usługach wynosił 50,4%, natomiast

⁷ K. B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy: rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.

⁸ Ibidem.

w roku 2012 wyniósł 57%. W tym samym czasie udział pracujących w rolnictwie zmniejszył się z 18,8% do 12,6%. Zatrudnienie w przemyśle i budownictwie kształtowało się na podobnym poziomie ok. 30%⁹. Udział sektora usług w tworzeniu PKB także systematycznie wzrasta. W tab. 1 przedstawiono strukturę tworzenia produktu krajowego brutto w wybranych krajach.

Tabela 1.

Procentowy udział sektorów gospodarki w tworzeniu PKB w wybranych krajach w 2000 i 2016 r.

KRAJ	ROLNICTWO	PRZEMYSŁ	USŁUGI
Stany Zjednoczone	1,1	19,4	79,5
Japonia	1,2	27,7	71,1
Korea Południowa	2,3	37,6	60,2
Norwegia	1,8	34,7	63,5
Polska	2,7	38,5	58,9
Unia Europejska	1,6	25,5	73,6

Źródło: *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/2012.html#ee> [dostęp: 6.01.2017].

Wysoki udział sektora usług w krajach wysoko rozwiniętych jest konsekwencją nie tylko zmian o charakterze technologicznym i gospodarczym, lecz także będących ich następstwem przemian społecznych. Na przeobrażenie roli usług mają też wpływ czynniki demograficzne, polityczne i prawne. Wydłużenie życia, migracje ludności, wzrost aktywności zawodowej kobiet skutkują wzrostem zapotrzebowania na usługi rekreacyjne, wypoczynkowe, turystyczne, edukacyjne, kulturalne, transportowe, medyczne i paramedyczne, opieki nad dziećmi itp. Globalizacja oraz rozwój nowych technologii powodują zwiększenie ilości informacji oraz konieczność ich zbierania, przechowywania i analizy przez

⁹ *Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2015*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyki-miedzynarodowej-2015,10,3.html> [dostęp: 25.05.2016].

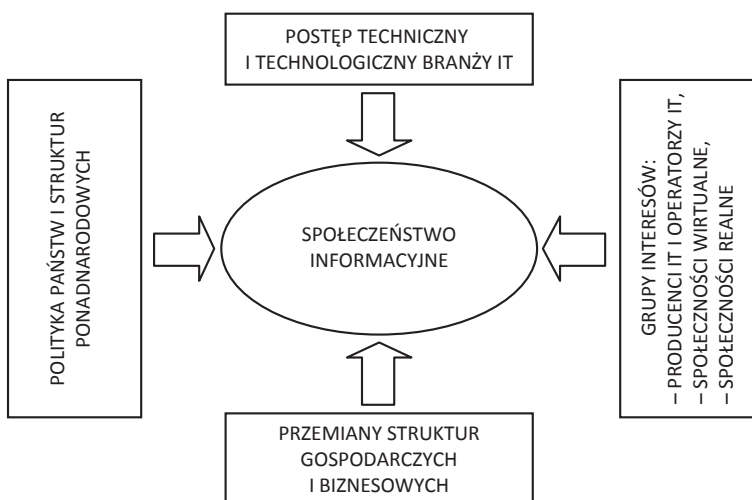
wyspecjalizowane firmy. Wzrasta znaczenie usług okołobiznesowych: badań rynku, rekrutacji, finansowych, doradztwa, bankowych i ubezpieczeniowych. Oferowanie tzw. produktów rozszerzonych powoduje wzrost zapotrzebowania na usługi uzupełniające. W naturalny sposób tworzone są podstawy dla funkcjonowania nowych form przedsiębiorstw, które w wyniku wykorzystania specjalistycznej wiedzy mogą włączać się w procesy sieciowego zwiększania wartości produktu. Należy pamiętać, że zarówno rdzeń produktu, jak i produkt podstawowy są niewystarczające w procesie zaspokajania coraz bardziej specjalistycznych i złożonych potrzeb współczesnych klientów, nie tylko w układzie pomiędzy przedsiębiorstwami (B2B), lecz także pomiędzy przedsiębiorstwami a indywidualnymi konsumentami (B2C). Już obecnie, ale i w przyszłości w sieci tworzące produkt rozszerzony coraz częściej mogą się włączać przedsiębiorstwa działające w mniejszej skali. Ważne jest, aby przyjęty przez nie model biznesowy pozwalał im na posiadanie zasobów istotnych dla powstania sieci oraz jej funkcjonowania.

W wyniku rozwoju technologii związanej z przesyłem, gromadzeniem i przetwarzaniem informacji dokonują się dynamiczne przemiany społeczno-gospodarcze. Swobodna wymiana informacji oraz komunikacja stają się jednymi z podstawowych wartości. Dochodzi do zwielokrotnienia kontaktów między ludźmi, a technologie informacyjne są wykorzystywane we wszystkich dziedzinach życia. Zdaniem G. Kołodki w gospodarce powstaje nowy „czwarty sektor” – gospodarka internetowa i nowoczesne technologie informatyczne¹⁰.

¹⁰ G. W. Kołodko, „Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznej transformacji, [w:] G. W. Kołodko (red.), „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 13.

Społeczeństwo informacyjne

Rozwój nowoczesnych technologii, który wymusił zmiany w gospodarce, spowodował też przeobrażenia w innych sferach: społecznej, kulturowej czy politycznej. Technologie informacyjne związane z gromadzeniem, przetwarzaniem i przesyłem informacji stały się czynnikiem zmieniającym systemy gospodarowania, organizacji pracy, zatrudnienia; powstały nowe wzorce kulturowe i cywilizacyjne. Zmiany cywilizacyjne w społeczeństwie dokonują się w różnych sferach: technicznej, przekazu wiedzy i informacji, a także stosunków międzyludzkich. Kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego uwarunkowane jest działaniem różnych sił, pomiędzy którymi zachodzą interakcje¹¹.



Rysunek 1. Główne siły kształtujące społeczeństwo informacyjne

Źródło: M. Goliński, *Społeczeństwo informacyjne – często (nie)zadawane pytania*, „E-mentor” 2005, nr 2 (9), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/130> [dostęp: 27.10.2016].

Jak wynika z rys. 1, społeczeństwo informacyjne powstaje i funkcjonuje w wyniku działania klasycznych sił pochodzących

¹¹ M. Goliński, *Społeczeństwo informacyjne – często (nie)zadawane pytania*, „E-mentor” 2005, nr 2 (9), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/130> [dostęp: 27.10.2016].

z jego otoczenia. Polityka państwa oraz struktur międzynarodowych, postęp techniczny i technologiczny branż IT, oddziaływanie poszczególnych grup interesu, a także przemiany struktur gospodarczych i finansowych – wszystko to miało i ma wpływ na społeczeństwo. Jednak społeczeństwo informacyjne zaczyna coraz bardziej artykułować potrzebę oddzielnego analizowania tych sił. Zgłasza potrzebę większej orientacji na jakość i wartość, jakie mogą wносить te czynniki dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Orientacja przedsiębiorcza nie tylko pojedynczych osób, ale także całych społeczeństw wymusza oddziaływanie na jakość zasobów, z których może korzystać społeczeństwo informacyjne. Jednocześnie coraz większego znaczenia nabiera swoboda dostępu do zasobów, ich różnorodność oraz innowacyjność po stronie korzystających z zasobów i tych, którzy ich dostarczają, co daje podstawy do oczekiwania w przyszłości dynamicznych zmian w samym procesie kształtowania społeczeństwa informacyjnego, jak również efektów dla gospodarki, jakie może przynieść aktywne włączenie się społeczeństwa informacyjnego w procesy gospodarcze i społeczne. Klimat orientacji przedsiębiorczej (zostanie on szczegółowo omówiony w rozdziale trzecim) jest naturalnie związany ze społeczeństwem informacyjnym i niewątpliwie będzie oddziaływał na rozwój tego społeczeństwa.

Spoczeństwo informacyjne to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące obszary życia gospodarczego, społecznego i politycznego, istnieją więc problemy z jego jednoznacznym zdefiniowaniem. Przynotowane poniżej definicje ukazują różne aspekty tego terminu.

Spoczeństwo charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji¹².

¹² I Kongres Informatyki Polskiej, Poznań, 1–3 grudnia 1994 r., cyt. za: G Bliźniuk., J. S. Nowak (red.), *Spoczeństwo informacyjne 2005*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2005, s. 39.

Spółeczeństwo informacyjne to społeczeństwo, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa¹³.

Spółeczeństwo informacyjne (*Information Society*) – nowy system społeczeństwa kształtujący się w krajach o wysokim stopniu rozwoju technologicznego, gdzie zarządzanie informacją, jej jakość, szybkość przepływu są zasadniczymi czynnikami konkurencyjności zarówno w przemyśle, jak i w usługach, a stopień rozwoju wymaga stosowania nowych technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytkowania informacji¹⁴.

Jest to takie społeczeństwo, które posiada dostęp i umie wykorzystać: informatyczną infrastrukturę, zasoby informacji i wiedzy dla realizacji zbiorowych i indywidualnych celów w sposób skuteczny i ekonomiczny¹⁵.

M. Łuszczuk i A. Pawłowska rozpatrują społeczeństwo informacyjne jako wielowymiarową rzeczywistość, na którą składają się¹⁶:

- wymiar technologiczny – infrastruktura technologiczna, czyli dostępność urządzeń służących gromadzeniu, przetwarzaniu, przechowywaniu i udostępnianiu informacji,

¹³ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, s. 53.

¹⁴ *ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001, s. 67–68.

¹⁵ J. Kisielnicki, *Spółeczeństwo informacyjne a cyberterrorizm*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Informatyka dla przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 22.

¹⁶ Cyt. za: P. Sienkiewicz, J. S. Nowak (red.), *Spółeczeństwo informacyjne. Krok naprzód, dwa kroki wstecz*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2008, s. 30.

mnożenie kanałów przesyłania danych oraz możliwość łączenia ich w rozmaite konfiguracje;

- wymiar ekonomiczny – sektor informacyjny gospodarki, gałęzie produkcji i usług, które zajmują się wytwarzaniem informacji oraz technik informacyjnych, a także ich dystrybucją; społeczeństwa informacyjne charakteryzują się dużym udziałem tych dziedzin gospodarki w PKB;
- wymiar społeczny – wysoki odsetek osób korzystających we wszystkich sferach życia (w pracy, szkole i domu) z technologii informatycznych, co jest zbieżne z wysokim poziomem wykształcenia społeczeństwa;
- wymiar kulturowy – wysoki poziom kultury informacyjnej, przez którą rozumie się stopień akceptacji informacji jako dobra strategicznego i towaru, a także odpowiedni poziom kultury informatycznej, przez którą rozumie się opanowanie umiejętności związanych z obsługą urządzeń informatycznych.

Z powstaniem społeczeństwa informacyjnego wiąże się zagrożenie rozwarstwieniem społecznym, spowodowane tzw. wykluczeniem cyfrowym, mającym swoje źródło w barierach społecznych, mentalnych, ekonomicznych, edukacyjnych czy technicznych. E. Mączyńska¹⁷ przytacza pracę szwedzkich autorów, A. Barda i J. Söderqvista, którzy na szczyście stratyfikacji społecznej umiejscawiają arystokrację sieciową – netokrację, zaś na samym dole znajduje się konsumtariat – grupa społeczna nieprzystosowana do wymogów gospodarki wirtualnej.

Natomiast M. Kłak podaje następujące wyróżniki społeczeństwa informacyjnego¹⁸:

¹⁷ E. Mączyńska, *Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe” 2011, nr 9, s. 43–70.

¹⁸ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 117–119.

- globalny i totalny zakres procesów oraz systemów informacyjnych, a także możliwości globalnego i totalnego oddziaływania na społeczeństwa i gospodarki przez informację;
- rozwój społeczny i ekonomiczny, którego wynikiem jest powstawanie coraz bardziej złożonych struktur społeczno-gospodarczych wymaga, aby członkowie tych społeczności dysponowali coraz większymi zasobami informacji;
- zapotrzebowanie na informacje jest zaspokajane przez powszechny proces edukacji; człowiek, aby być pełnoprawnym i sprawnym członkiem społeczeństwa, jak również aktywnym podmiotem gospodarczym, musi przez cały czas uzupełniać swoje zasoby informacyjne, a edukacja powinna odbywać się w sposób ciągły;
- informacja stała się jednym z podstawowych czynników wytwórczych, na równi z pracą, kapitałem, materialnymi zasobami naturalnymi; postęp techniczny: (i) generuje nowe informacje, (ii) wymaga coraz więcej informacji, (iii) wymaga od podmiotów korzystających z wyników postępu technicznego zasobów informacyjnych;
- rozwój technologii informacyjnych umożliwił tworzenie systemów i procesów informacyjnych o zasięgu ogólnosięwiatowym; globalizacja procesów informacyjnych jest czynnikiem stymulującym globalizację procesów gospodarczych; uczestnictwo w systemach informacyjnych o zasięgu ogólnosięwiatowym umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej na globalnym rynku także takim podmiotom gospodarczym, które nie miałyby tej możliwości w warunkach tradycyjnych technologii informacyjnych;
- rozwojowi nowoczesnych technologii informacyjnych towarzyszy dynamiczny spadek kosztów jednostkowych informacji we wszystkich fazach procesu informacyjnego; jednocześnie bardzo szybko rośnie liczba generowanych informacji, zarówno potrzebnych, jak i zbędnych; całkowite nakłady na informację i ich udział w nakładach ponoszonych na inne dobra (mimo znacznego i szybkiego spadku

nakładów jednostkowych na pojedyncze informacje) wykazują więc dynamiczny wzrost – staje się to często barierą dla prowadzenia działalności politycznej, społecznej i gospodarczej przez jednostki organizacyjne i obywateli;

- w nowoczesnych gospodarkach wykształcił się oddzielny sektor – informacyjny, w ramach którego odbywa się generowanie, gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i udostępnianie informacji; stanowi on niezbędny segment infrastruktury społecznej i gospodarczej.

Spółczesność informacyjna oraz nowoczesne technologie stały się filarami, na których opiera się koncepcja nowej gospodarki. Zdaniem A. Kuklińskiego wiedza i możliwości jej tworzenia przekształcają się w stymulatora rozwoju – zarówno gospodarki, jak i społeczeństwa – na skalę dotychczas nieznaną¹⁹. Między tymi dwoma kategoriami istnieje sprzężenie zwrotne, które przekształca się w mechanizm wzajemnego wzmocnienia, co w efekcie, w wyniku integracji różnych mechanizmów rozwoju, powoduje transformację krajów wysoko rozwiniętych.

Opisane procesy nie tylko zmieniają realne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz także tworzą bazę dla powstawania nowych ich form. Przedsiębiorstwa w nowych formach wcale nie muszą posiadać licznych zasobów. Podstawą ich funkcjonowania oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej staje się świadomy i racjonalny dobór zasobów, restrykcyjna polityka ich gromadzenia i alokowania, zdolność do szybkiej wymiany. W efekcie nowe formy przedsiębiorstw nie wymagają dużej skali, mierzonej liczbą zatrudnionych czy wartością środków trwałych, a raczej zdolności do maksymalnego wykorzystania zasobów informacji do budowy sieci i tworzenia – w oparciu o współpracę sieciową – korzyści jako następstwa efektu synergii.

¹⁹ A. Kukliński, *Drogi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy – doświadczenia i perspektywy*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Gospodarka oparta na wiedzy

Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy opisuje nowy paradygmat rozwojowy zbudowany na wiedzy i innowacji²⁰. W opinii E. Mączyńskiej tradycyjny przemysłowy kapitalizm wypierany jest przez nowy model gospodarki, jeszcze niedefiniowany, nazywany kapitalizmem globalnym, postindustrialnym czy też postkapitalizmem, w którym następuje przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy, o wysokim stopniu usieciowienia, gospodarki zwirtualizowanej, „wikinonii”, mającej w znacznej mierze cechy nietrwałości²¹. Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) gospodarka oparta na wiedzy to nowy typ gospodarki, która bazuje bezpośrednio na produkcji, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji²². R. Żelazny zauważa, że dzięki wiedzy powstają nowe gałęzie gospodarki służące do szybkiego zbierania, przechowywania, przetwarzania i wykorzystywania informacji²³. Prowadzi to do zmiany reguł funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Zdaniem R. Żelaznego nowa gospodarka opiera się

na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiągnięciu celu gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju opartych na wiedzy technologii (w szczególności ICT)

20 A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) jako nowy paradygmat trwałego rozwoju*, [w:] G. Gorzelak, A. Tucholska (red.), *Rozwój, region, przestrzeń*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007; E. Mączyńska, *Bankructwa przedsiębiorstw. Wymiar teoretyczny, statystyczny i rzeczywisty*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2013, nr 1 (60).

21 E. Mączyńska, *Bankructwa przedsiębiorstw...*; E. Mączyńska, *W poszukiwaniu gospodarczego ustroju równowagi*, [w:] eadem (red.), *Polska transformacja i jej przyszłość*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

22 *The Knowledge-Based Economy*, General Distribution OECD/GD (96) 102, Paris 1996.

23 R. Żelazny, *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.

oraz ich ekspansji we wszystkie dziedziny gospodarowania, przyczyniając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego z postępującą globalizacją do modyfikacji dotychczas obowiązujących prawidłowości ekonomicznych²⁴.

W podejściu mikroekonomicznym często określa się gospodarkę opartą na wiedzy jako tę, w której przeważająca liczba przedsiębiorstw buduje swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy i w której działają mechanizmy prowadzące do wykorzystywania wiedzy dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw²⁵.

Kluczowe cechy i sposoby działania w industrialnej oraz nowej gospodarce prezentuje tab. 2.

Tabela 2.

Cechy gospodarki industrialnej i gospodarki opartej na wiedzy

ELEMENTY CHARAKTERYSTYKI	GOSPODARKA INDUSTRIALNA	GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY
RYNKI		
Rozwój ekonomiczny	stabilny i liniowy, dość przewidywalny	nagły i nieprzewidywalny (ekstremalnie szybkie zmiany z nagłymi wzrostami i spadkami tempa wzrostu), chaotyczny (kierunek zmian w gospodarce nie jest doskonale jasny)
Zmiany na rynku	wolne i liniowe	szybkie i nieprzewidywalne

²⁴ Ibidem, s. 88.

²⁵ A. Kukliński, *Drogi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy...*; A. K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] G. W. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.

ELEMENTY CHARAKTERYSTYKI	GOSPODARKA INDUSTRIALNA	GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY
RYNKI		
Gospodarka	oparta na dostawcach	nastawiona na klienta
Cykl życia produktów	długi	krótki
Siły napędowe gospodarki	duże przemysłowe przedsiębiorstwa	firmy innowacyjne, przedsiębiorcze, oparte na wiedzy
Zasięg konkurencji	lokalna	globalna hiperkonkurencja
Rodzaj strategii marketingowej	marketing masowy	dyferencjacja
PRZEDSIĘBIORSTWO		
Tempo rozwoju biznesu	wolne	znacznie szybsze przy stale rosnących oczekiwaniach klientów
Nacisk na	stabilizację	zarządzanie zmianami
Podjęcie do rozwoju biznesu	strategiczna piramida: wizja, misja, cele, plany działania	napędzane okazją, dynamiczna strategia
Miara sukcesu	zysk	cena rynkowa
Organizacja produkcji	produkcja masowa	elastyczna, krótkie linie produkcyjne
Kluczowe czynniki wzrostu	kapitał	ludzie, wiedza, możliwości
Kluczowe źródła innowacji	badania	badania, zarządzanie wiedzą, integracja, nowe modele biznesowe

Tabela 2 (cd.)

ELEMENTY CHARAKTERYSTYKI	GOSPODARKA INDUSTRIALNA	GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY
PRZEDSIĘBIORSTWO		
Kluczowe czynniki technologii	automatyzacja, mechanizacja	technologie informacyjne i komunikacyjne, e-biznes, projektowanie komputerowe
Źródła przewagi konkurencyjnej	dostęp do rzadkich zasobów, tania siła robocza, redukcja kosztów przy ekonomii skali	charakterystyczne funkcje: doskonałość instytucjonalna, zasoby ludzkie, strategie różnicowania, partnerstwo z klientem
Rzadkie zasoby	kapitał finansowy	kapitał ludzki
Podjmowanie decyzji	powolne, pionowe	rozproszone, szybkie
Procesy innowacyjne	okresowe, liniowe	ciągłe, improwizowane
Produkcja	skupiona na procesie wewnętrznym	zarządzanie procesem biznesowym w skali całego przedsiębiorstwa i łańcucha wartości
Alianse strategiczne	rzadkie, działania samodzielne	tworzenie zespołów, aby dodawać komplementarne zasoby
Struktura organizacyjna	hierarchiczna, zbiurokratyzowana	połączone podsystemy, elastyczna, zdecentralizowana, płaskie lub sieciowe struktury, upodmiotowienie pracowników

ELEMENTY CHARAKTERYSTYKI	GOSPODARKA INDUSTRIALNA	GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY
PRZEDSIĘBIORSTWO		
Model biznesowy	tradycyjny: zarządzanie i kontrola	nowe modele zorientowane na ludzi, wiedzę i spójność
ZASOBY LUDZKIE		
Przywództwo	pionowe	współdzielone, upodmiotowienie pracowników
Charakterystyka siły roboczej	głównie mężczyźni, duży udział słabo wykwalifikowanych	duży udział wysoko wykwalifikowanych, brak dyskryminacji ze względu na płeć
Kwalifikacje	standaryzowane, pojedyncze kwalifikacje	elastyczne, różnorodne kwalifikacje
Wymagane wykształcenie	kwalifikacje lub ukończona szkoła	umiejętność ciągłego uczenia się i szybkiego przyswajania nowych umiejętności
Relacje kierownictwo-pracownicy	konfrontacja	kooperacja, praca zespołowa
Zatrudnienie	stabilne	uzależnione od możliwości rynku
Pracownicy postrzegani jako	wydatek, koszt	inwestycja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 26; S. Flejterski, *Kapitał w „starej” i „nowej” gospodarce. W poszukiwaniu dźwigni wzrostu i rozwoju w Polsce*, [w:] G. Kołodko, W. Piątkowski (red.), *„Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 223; V. Kotelnikov, *New Economy, Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy*, http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html [dostęp: 28.11.2016].

Przedstawione cechy gospodarki industrialnej i gospodarki opartej na wiedzy są wyraźnie zróżnicowane zarówno na poziomie rynków, przedsiębiorstw, jak i podsystemu społecznego. Ujęte w tab. 2 cechy są wynikiem zmian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach, rynkach oraz kompetencjach i zachowaniach ludzi. Można zauważyć, że społeczeństwo informacyjne w dużej mierze przyczynia się do zmiany orientacji zasobowych przedsiębiorstw i całych gospodarek. Nie budzą obecnie wątpliwości stwierdzenia, że współczesne zasoby w ramach podsystemu społecznego stają się coraz bardziej różnorodne w zakresie posiadanej specjalistycznej wiedzy oraz zróżnicowanych kompetencji w wymiarze technicznym i społecznym. Ciągłość procesu uczenia się jest akceptowana przez coraz większą grupę ludzi w ramach poszczególnych społeczeństw. Zmieniające się wartości, a w konsekwencji także normy, kształtują postawy, które jeszcze kilkanaście lat wcześniej nie miały zastosowania, np. zarządzanie ryzykiem w procesie wykonywania pracy najemnej w postaci dodatkowych systemów ubezpieczeń w zakresie zdrowia czy utraty miejsca pracy. Zmiany w obszarze zasobów ludzkich wpływają na poszczególne przedsiębiorstwa i całe gospodarki. Przedsiębiorcza orientacja zarządzających jest wspierana przez potrafiących skalkulować i zarządzać ryzykiem pracowników. Wdrożenie oraz rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) jest możliwy dzięki rosnącej grupie osób używających tych technologii, potrafiących się ich uczyć i je doskonalić. Innowacyjność i innowacje nie są jedynie powszechnie powtarzanym „frazesem”, ale praktyką gospodarczą w celu uzyskania przewag konkurencyjnych. Jednak szczególnie ważne z punktu widzenia wymienionych cech są akceptacja i zdolność do tworzenia różnych form sieci współpracy.

W literaturze tematu pojawia się pojęcie „nowa gospodarka” na określenie przemian dokonujących się w globalnej gospodarce, które prowadzą do nowego ładu ekonomicznego. K. Kelly opisuje je za pomocą dziesięciu metaforycznych reguł definiujących nowy porządek ekonomiczny. Stanowią one jedną

z grup reguł nowej gospodarki i koncentrują się na następujących założeniach²⁶:

- potęga decentralizacji – zakłada ona, że zdecentralizowanie systemu i oddawanie władzy w zakresie podejmowania decyzji bezpośrednio składnikom systemu pozwoli osiągać lepsze rezultaty niż w przypadku wysokiego zbiurokratyzowania;
- zwiększające się zyski – wartość sieci wzrasta ponad to, co zostało do niej dodane; gdy liczba połączeń rośnie, korzyści z tych połączeń rosną jeszcze szybciej – jest to zjawisko samonapędzającego się powodzenia gospodarczego;
- powszechność, a nie rzadkość – w tradycyjnej ekonomii to, co rzadkie, było cenne; obecnie wartościowe produkty to takie, których jest więcej na rynku, gdyż umożliwiają one połączenie znacznej grupy użytkowników, co powoduje wzrost wartości całego systemu;
- darmowy dostęp („niech wszystko będzie za darmo”) – założenie, że polityka hojności produktów i usług jest zachowaniem o charakterze strategicznym; często produkt podstawowy jest oferowany za darmo, natomiast niezbędne dodatkowe usługi z nim związane wymagają ponoszenia kosztów;
- potrzeba dostarczania informacji do systemu informacji („najpierw nakarm sieć”) – przedsiębiorstwa działają w sieci, stąd wzmocnienie otoczenia, w którym się znajdują jest naturalne, gdyż od tego zależy ich dalszy byt; następuje przejście od dbania o wartość firmy do dbania o wartość sieci;
- wspinanie się na szczyt – sytuacja na rynku cały czas jest dynamiczna, łatwo utracić dominującą pozycję na rzecz konkurenta; często wymuszana jest strategia porzucania udanych rozwiązań zanim staną się przestarzałe;
- budowa środowiska działania („przestrzeń zamiast miejsca”) – miejsce jako położenie geograficzne nie odgrywa już znaczącej roli w komunikacji i prowadzeniu działalności; obszarem transakcji staje się przestrzeń wirtualna, dająca możliwość wielu interakcji;

²⁶ Por. K. Kelly, *Nowe reguły dla nowej gospodarki...*, s. 12–180.

- akceptacja zmiany i niepewności („żadnej harmonii, wszystko jest płynne”) – występuje sytuacja dynamicznej niepewności, a strategią przetrwania jest wprowadzanie innowacji powodujących zaburzenia ciągłości, gdyż osiągnięcie równowagi skutkuje stagnacją i uśpieniem w poszukiwaniu okazji;
- technologia relacji – wzmocnienie racji wewnątrz sieci wymaga zrozumienia potrzeb klienta i dostosowania produktu; najcenniejszymi technologiami są te, które wzmocniają i rozwijają relacje niematerialne;
- założenie, że możliwość jest ważniejsza od wydajności – pojawiające się szanse są źródłem wzrostu dobrobytu, gdyż w sieci wielość powiązań generuje nowe możliwości.

Inna grupa reguł (częściowo pokrywających się z powyższym zestawieniem) została stworzona przez D. Tapscotta²⁷. Autor zaprezentował dwanaście zasad opisujących „nową gospodarkę”. Są to:

- wiedza – jej znaczny udział w wytwarzaniu współczesnych produktów; inteligentne produkty zawierają wiedzę i intelekt pracowników organizacji;
- technologia cyfrowa – nowa gospodarka stanowi odejście od techniki analogowej; pozwala to na gromadzenie i przetwarzanie dużej ilości danych, co wiąże się również z zagrożeniem wystąpienia problemów z wydobyciem istotnych danych z dużego ich zbioru;
- rzeczywistość wirtualna – przeniesienie wielu sfer życia i funkcjonowania przedsiębiorstw do przestrzeni wirtualnej;
- molekularyzacja – pojedyncze jednostki stają się odpowiedzialne za wartość dodaną produktu w formie wiedzy i intelektu;
- praca w sieci – wykorzystanie Internetu zwiększa możliwości przedsiębiorstwa zarówno dzięki dostępowi

²⁷ D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 2001, s. 51–85.

- do zewnętrznych partnerów, jak i sprawnemu komunikowaniu się wewnątrz sieci; przepływ produktów wzdłuż łańcucha wartości jest stymulowany przez klientów;
- zanikanie funkcji pośrednich – dzięki rozwojowi technologii weryfikacja jakości i dostępność usług staje się łatwiejsza;
 - telekomunikacja – następuje odejście od gospodarki opartej na przemyśle do gospodarki skoncentrowanej na nowych środkach komunikacji, integrujących wszystkie obszary gospodarcze; na telekomunikację składają się trzy elementy: techniki obliczeniowe, transmisja danych oraz wartości dostarczane klientom;
 - innowacyjność – umiejętność generowania nowych wartości; skrócenie życia produktów, proponowanie nowszych, bardziej funkcjonalnych produktów w miejsce własnych wprowadzonych wcześniej daje możliwość zachowania przewagi konkurencyjnej;
 - konsument producentem – konsument ma możliwość ingerencji w proces produkcyjny, aby lepiej dopasować produkt do indywidualnych potrzeb;
 - funkcjonowanie w czasie rzeczywistym – nieustanne dostosowywanie się do zmieniających się wymagań rynku;
 - globalizacja – umiędzynarodowienie wytwarzania;
 - niepokoje i zagrożenia – naruszenie utrwalonego porządku i tradycyjnych struktur organizacyjnych, rozwarstwienie technologiczne społeczeństwa.

Na podstawie zaprezentowanych zestawień widoczna staje się nowa perspektywa postrzegania zarówno samych przedsiębiorstw, jak i ich otoczenia. Wiele reguł stanowi jedynie wyzwanie dla współczesnych menedżerów, jak na przykład decyzja o stałym przepływie informacji pomiędzy firmą a jej otoczeniem, potrzeba uzupełniania wcześniej zdobytej wiedzy czy jej pogłębiania, otwartości na uczestników gry rynkowej. Są jednak reguły, które wyraźnie odnoszą się do kompleksowych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Chodzi tu o wskazanie stałego występowania innowacyjności oraz innowacji w procesie funkcjonowania firm, internacjonalizacji jako naturalnego składnika procesu rozwoju

firm, orientacji na pojedyncze składowe wartości dla przedsiębiorstwa (unikalne zasoby materialne i/lub niematerialne), traktowanie klientów jako realnego źródła informacji uzyskiwanej za pomocą nowoczesnych form komunikowania się w układzie B2B i B2C. Opisanie powyżej reguły powinny być szczególnie inspirujące dla przedsiębiorców. To oni jako zarządzający firmami sektora MSP traktują idee nowego paradygmatu (w tym wskazane reguły) jako podstawę utrzymania ich pozycji konkurencyjnej, orientację na przyszłe procesy wzrostowe i rozwojowe. Jednak dla części przedsiębiorców zaprezentowane reguły stanowią podstawę przyszłych i obecnych działań nakierowanych na przetrwanie i/lub przeciwdziałanie zagrożeniu niepowodzeniem gospodarczym.

Podjmując dyskusję na temat związku pomiędzy nowoczesną gospodarką a funkcjonowaniem firm sektora MSP, należy zwrócić szczególną uwagę na potrzebę przygotowania współczesnych firm przez zarządzających oraz reprezentantów instytucji otoczenia biznesu do przechodzenia do sfery gospodarki przedsiębiorczej.

1.2.

Wiedza jako czynnik przejścia do gospodarki przedsiębiorczej

W nowej gospodarce wiedza i innowacje to podstawowe czynniki rozwoju. Wiedza to dobro specyficzne – w przeciwieństwie do dóbr materialnych i surowców jest niewyczerpywalna, nie zużywa się, można ją wykorzystywać do tworzenia bogactwa i pomnażania samej wiedzy, może też być wykorzystywana jednocześnie przez wiele osób z różnych organizacji²⁸. Wiedzę uważa się za źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w teorii zasobowej²⁹. Według P. Romera dla osiągnięcia efektów

²⁸ A. Toffler, *Trzecia fala...*

²⁹ R. Krupski, *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260; C. K. Prahalad, G. Hamel,

gospodarczych znaczenie mają czynniki materialne, wiedza kodyfikowana, jawna oraz wiedza ukryta, niekodyfikowana³⁰. Wiedza kodyfikowana, jawna (ang. *codified knowledge, explicit knowledge*) to wiedza uzewnętrzniona, przedstawiona w sposób formalny, przekazywana za pomocą książek, projektów technicznych, raportów, danych itp. Może być łatwo udostępniana za pomocą ogólnie dostępnych form przekazu – baz danych, komputerów, Internetu. Często porównuje się ją z informacją. Natomiast wiedza ukryta, niekodyfikowana (ang. *tacit knowledge*) jest trudna do sprecyzowania, występuje w ludzkich umysłach, wiąże się z intuicją i doświadczeniem. Obejmuje zarówno niesformalizowane umiejętności i zdolności, jak i przekonania, schematy mentalne. Przekazywana jest głównie werbalnie, za pomocą osobistych kontaktów lub podczas pracy w małych grupach roboczych. Wiedzę kodyfikowaną utożsamia się z takimi kategoriami, jak: (i) wiedza *know-what*, tj. wiedza podstawowa, operacyjna, o faktach, o znaczeniu bliskim informacji oraz (ii) wiedza *know-why* – wiedza o naukowych zasadach i teoriach wyjaśniających rzeczywistość. Natomiast takie kategorie, jak: (i) wiedza *know-how*, czyli zdolności i umiejętności zrobienia czegoś, czy też (ii) wiedza *know-who*, a zatem wiedza o tym, kto jaką wiedzę i zdolnościami dysponuje – są związane z wiedzą ukrytą, niekodyfikowaną³¹.

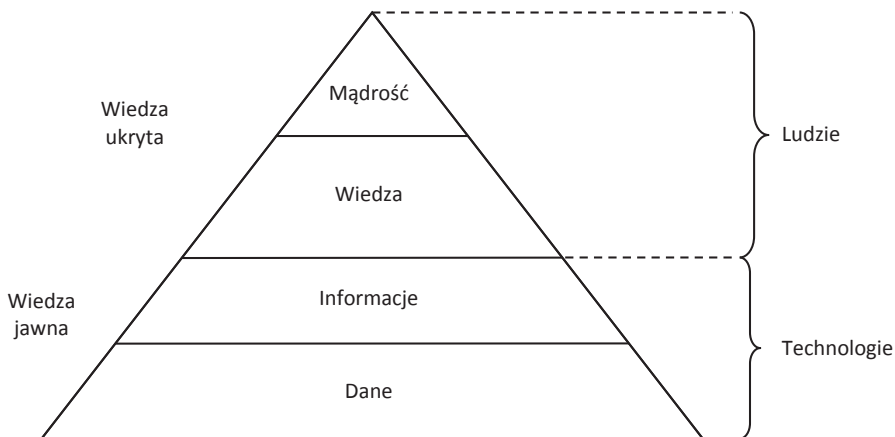
Podstawą wiedzy są dane i informacje³², które stają się wiedzą po ich przetworzeniu i w połączeniu z potencjałem ludzkich możliwości, umiejętności, pomysłów, zaangażowania i motywacji.

The core competence of the corporation, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, no 3.

³⁰ P. Romer, *Increasing returns and long-run growth*, "Journal of Political Economy" 1986, no. 94 (5), s. 1002–1037.

³¹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004; B. Lundvall, B. Johnson, *The learning economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, vol. 1, no. 2.

³² Dane to elementy składowe informacji, surowe, niepoddane analizie fakty, liczby lub zdarzenia. Informacje natomiast to przetworzone, uporządkowane dane, wykorzystywane w procesie



Rysunek 2. Hierarchia wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 73–75; D. J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

Wiedza jest spersonifikowana i ściśle powiązana z czynnikiem ludzkim. Definiuje się ją jako mieszankę kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności dla oceny, rozumienia oraz przyswajania nowych doświadczeń i informacji³³; ogół wiadomości zdobyty dzięki badaniom, uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś³⁴; efektywne wykorzystanie informacji w działaniu³⁵; informację osadzoną we właściwym kontekście, która umożliwia przedsiębiorstwu i pracownikom efektywne działanie³⁶. Na szczycie hierarchii wiedzy znajduje się mądrość, inteligencja (por. rys. 2), rozumiana jako zdolność lu-

podejmowania decyzji. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach...*

³³ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

³⁴ *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, <http://doroszewski.pwn.pl/haslo/wiedza> [dostęp: 29.05.2015].

³⁵ P. F. Drucker, *Spółeczeństwo...*

³⁶ J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

dzi i organizacji do pozyskiwania, nabywania, tworzenia wiedzy oraz uczenia się jej dzięki umiejętności transformacji danych i informacji między ludźmi i organizacjami³⁷.

Na poziomie organizacji dążenie do gospodarki opartej na wiedzy polega na wykorzystaniu wewnętrznych źródeł zasobów przedsiębiorstwa, tworzeniu warunków do rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego oraz intelektualnego. Głównym czynnikiem kreowania wartości dodanej, niezbędnym do uzyskania przewagi konkurencyjnej, jest wiedza ukryta pracowników, klientów i interesariuszy organizacji³⁸.

O gospodarce opartej na wiedzy można mówić wówczas, gdy posiada ona następujące cechy³⁹:

- wysoki procent PKB przeznaczony jest na badania naukowe, usługi intelektualne, a także na produkty i usługi informacyjne oraz telekomunikacyjne; rezultatem takiej polityki państwa są: wysoko wykształcone społeczeństwo, powszechne stosowanie technik informacyjnych oraz wysoka świadomość konieczności ciągłego uczenia się i wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce;
- dobrze rozwinięta infrastruktura, duże znaczenie gałęzi przemysłu, które wykorzystują w swej działalności wysokie technologie, zwiększając wydajność pracy i wartość dodaną na jednego zatrudnionego; przemysły schyłkowe, tj. górnictwo, hutnictwo, przechodzą restrukturyzację lub są likwidowane ze względu na niską opłacalność produkcji i zbyt wysokie koszty funkcjonowania;
- wysoki poziom bezpieczeństwa transakcyjnego i wzajemnego zaufania podmiotów działających na rynku w efekcie uporządkowanego systemu prawnego oraz skutecznego systemu egzekucji prawa;

³⁷ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach...*

³⁸ B. Poskrobko (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.

³⁹ A. K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę...*, s. 157–158.

- rynek pracy i system społeczny pozwalają na znalezienie zatrudnienia i utrzymanie na społecznie akceptowanym poziomie osobom, które nie chcą lub nie mogą być pełnoprawnymi uczestnikami gospodarki opartej na wiedzy – wynika to z dopasowania rynku edukacji do potrzeb ciągle zmieniającego się rynku pracy, zaawansowanej współpracy państwa z sektorem przedsiębiorstw w dziedzinie finansowania badań, a także spójnej polityki społecznej i ekonomicznej;
- rozwój produktów i przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest efektem przedsiębiorczości; polityka państwa jest prowadzona w taki sposób, aby stworzyć korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości; przedsiębiorstwa są zainteresowane szybkim wdrażaniem nowych wynalazków i patentów do działalności produkcyjno-usługowej, podnosząc w ten sposób swoją konkurencyjność;
- gospodarki oparte na wiedzy bazują na solidnych podstawach makroekonomicznych, co w praktyce oznacza niski poziom inflacji i stabilność finansów publicznych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kwestie skuteczności paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy w kontekście kryzysu globalnego lat 2008–2011. Jak zauważa E. Mączyńska, można obecnie obserwować swoisty paradoks narastającej dychotomii wiedzy i mądrości⁴⁰. Pomimo ogromnego postępu w nauce i technologii, jak również rosnących zasobów wiedzy, nie następuje dostatecznie satysfakcjonujące jej przełożenie na dobrostan społeczny. Źle wykorzystywana i zarządzana wiedza, brak mądrości, refleksji, odpowiedzialności i długookresowej rozważliwości decydentów powodują globalne naruszenie równowagi ekologicznej, ekonomicznej, demograficznej i politycznej. A. Kukliński wyśtosował postulat przejścia od paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy do paradygmatu gospodarki opartej na mądrości⁴¹.

⁴⁰ E. Mączyńska, *Dysfunkcje gospodarki...*

⁴¹ A. Kukliński, *Od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki opartej na mądrości. Na spotkaniu z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, nr 2.

Nie przekreśla on osiągnięć gospodarki opartej na wiedzy, uważając je za jeden z koniecznych warunków do kreowania nowego wcielenia gospodarki w XXI w. Zdaniem A. Kuklińskiego stary paradygmat gospodarki opartej na wiedzy był zbudowany na wiedzy bez wyobraźni, pozwalającej dostrzec długookresowe konsekwencje decyzji podejmowanych przez aktorów sceny globalnej, europejskiej, krajowej i regionalnej. Mądrość w nowym paradygmacie jest definiowana jako integracja wiedzy, wyobraźni, doświadczenia oraz świadomości kanonów dobra i zła. Wiedza pozostaje źródłem rozwoju ludzkości, lecz kolejne elementy to: (i) wyobraźnia traktowana jako nośnik procesów rozwoju wizyjnego myślenia strategicznego; (ii) doświadczenie jako cenny zasób dla przyszłości; (iii) etyka – kanon dobra i zła jako warunek konieczny sprawnego funkcjonowania gospodarki globalnej.

Z gospodarką opartą na wiedzy ściśle związane jest pojęcie przedsiębiorczości opartej na wiedzy, która uznawana jest za istotny mechanizm pozwalający na odnowę gospodarki poprzez powstawanie nowych gałęzi przemysłu oraz wzmocnienie już istniejących. Jak zauważa K. Wach, wiedza jest dobrem stymulującym przedsiębiorczość, gdyż z wiedzy tworzonej przez jednych przedsiębiorców korzystają inni. Wiedza jest transferowana i reprodukowana przez przedsiębiorców⁴². Koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy bazuje zarówno na istniejącej, jak i nowej wiedzy naukowej i technologicznej, a także na integracji i koordynacji wszelkich zasobów wiedzy⁴³. Przedsiębiorcy w innowacyjny sposób wykorzystują wiedzę już istniejącą, integrują zasoby wiedzy, a następnie kreują nową wiedzę w celu jej komercjalizacji w postaci nowych produktów, usług lub technologii⁴⁴.

42 K. Wach, *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2015, t. 11, s. 12–24.

43 A. Czarnota, *Przedsiębiorczość oparta na wiedzy w branży high-tech województwa zachodniopomorskiego*, [w:] M. Popowska (red.), *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015.

44 H. Hirsch-Kreinsen, I. Schwiege, *Knowledge Intensive Entrepreneurship in Low-tech Industries*, Edward Elgar, Cheltenham 2014.

W gospodarce opartej na wiedzy kluczowe znaczenie mają pracownicy wiedzy (*knowledge workers*), którzy bardziej wykorzystują swój rozum niż umiejętności manualne, mają świadomość tego, jak alokować wiedzę w celu produktywnego jej wykorzystania⁴⁵. Reprezentują oni wysoki poziom specjalistycznej wiedzy, doświadczenia czy wykształcenia, posiadają unikalne kompetencje, są dobrze poinformowani, aktywni i odpowiedzialni. Wyłania się również nowy typ przedsiębiorstwa, które – jak zauważa E. Skrzypek – ma cechy organizacji uczącej się i jest określane jako przedsiębiorstwo wiedzy⁴⁶.

W rezultacie zmian zachodzących w gospodarkach, reorientacji strategicznej opartej na wiedzy, informacjach i innowacjach zaczęto mówić o zmierzchu gospodarki zarządzanej (*managed economy*), zdominowanej przez wielkie korporacje, a powstawaniu gospodarki przedsiębiorczej (*entrepreneurial economy*), w której kluczową rolę odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa⁴⁷. Model gospodarki zarządzanej jest polityczną, społeczną i gospodarczą odpowiedzią na gospodarkę dyktowaną przez produkcję na dużą skalę, co odzwierciedla dominację kapitału czynników produkcji i (przeważnie niewykwalifikowanej) siły roboczej jako źródła przewagi konkurencyjnej. Natomiast model gospodarki przedsiębiorczej jest polityczną, społeczną i gospodarczą odpowiedzią na gospodarkę coraz bardziej zdominowaną przez wiedzę jako czynnik produkcji, ale także inny, komplementarny czynnik – kapitał przedsiębiorczy lub zdolność do angażowania się i generowania działalności przedsiębiorczej.

Model gospodarki zarządzanej koncentruje się wokół związków między stabilnością, specjalizacją, jednorodnością, skalą,

⁴⁵ P. F. Drucker, *Społeczeństwo...*

⁴⁶ E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 23, s. 270–285.

⁴⁷ A. R. Thurik, *The “managed” and the “entrepreneurial” economy*, World Entrepreneurship Forum, 2008, <http://www.world-entrepreneurship-forum.com/Publications/Articles> [dostęp: 5.06.2012].

pewnością i przewidywalnością z jednej strony a wzrostem gospodarczym – z drugiej. Model gospodarki przedsiębiorczej skupia się na oddziaływaniach elastyczności, turbulencji, różnorodności, nowości, innowacji, klastrów i powiązań na wzrost gospodarczy. D. B. Audretsch i A. R. Thurik w swoich pracach ukazali charakterystyki opisujące różnice między zarządzaną a przedsiębiorczą gospodarką⁴⁸:

1. **Siły podstawowe** – lokalizacja kontra globalizacja; zmiany w stosunku do ciągłości; zatrudnienie i wysokie zarobki w porównaniu do pracy lub wysokich zarobków. W modelu gospodarki zarządzanej pracownicy produkcyjni i kapitał są dominującymi czynnikami. Natomiast głównym czynnikiem produkcji w gospodarce przedsiębiorczej jest wiedza – nie tylko naukowa i techniczna, ale również obejmująca takie aspekty, jak kreatywność, zdolność do komunikacji czy inteligencję emocjonalną. Przewaga konkurencyjna w gospodarce przedsiębiorczości jest tworzona przez działalność innowacyjną, a transfer wiedzy jest ważnym źródłem innowacyjnej działalności. Model gospodarki zarządzanej skupia się bardziej na ciągłości, podczas gdy model gospodarki przedsiębiorczej ukierunkowuje się na zmianę, a nawet ją prowokuje. Innowacje są obecne w warunkach zarówno zmian, jak i ciągłości, ale ich charakter oraz umiejscowienie działalności innowacyjnej są różne. W innowacjach z punktu widzenia skali zmian (innowacje przyrostowe – usprawniające produkcję; innowacje radykalne – przełomowe, nieciągłe, rewolucjonizujące produkcję) w modelu gospodarki zarządzanej dominują innowacje przyrostowe. Choć często wymagają one dużych nakładów na badania i rozwój, to ten rodzaj działalności innowacyjnej generuje przyrostowe

⁴⁸ D. B. Audretsch, A. R. Thurik, *What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies*, "Industrial and Corporate Change" 2001, no. 19, s. 795–821; A. R. Thurik, *The "managed" and the "entrepreneurial"...*; D. B. Audretsch, A. R. Thurik, *Capitalism and democracy in the 21st century: From the managed to the entrepreneurial economy*, "Journal of Evolutionary Economics" 2000, no. 10 (1–2), s. 17–34.

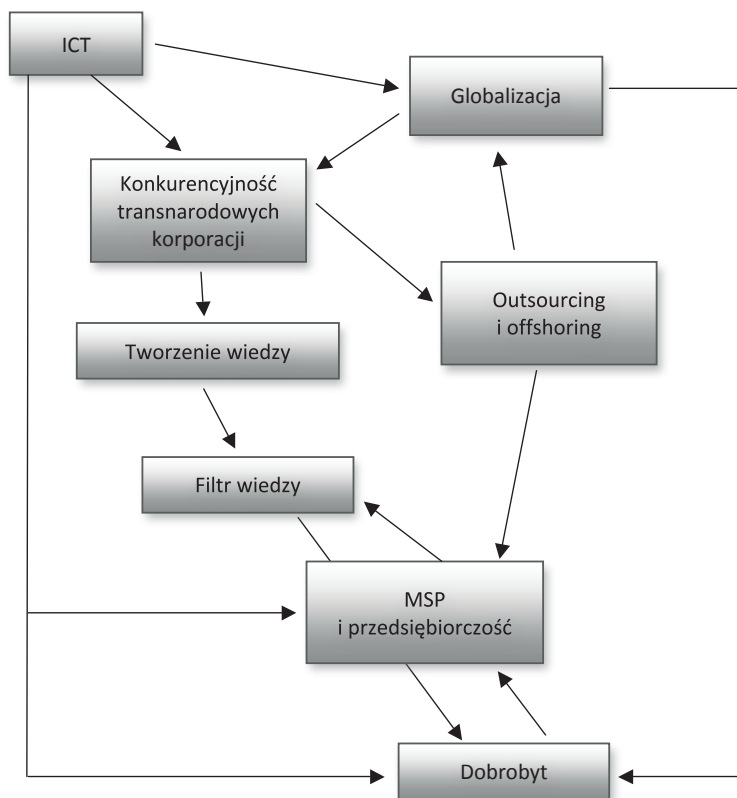
zmiany w produktach wzdłuż istniejących trajektorii technologicznych. Z drugiej strony, w przedsiębiorczym modelu gospodarki uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga umiejscowienia działalności innowacyjnej wcześniej w cyklu życia produktu, a działalność ta ma bardziej radykalny charakter. W modelu gospodarki zarządzanej bezrobocie może być zmniejszone tylko kosztem niższych zarobków. W modelu gospodarki przedsiębiorczej wysokie zatrudnienie może być połączone z wysokimi zarobkami, a niski poziom płac niekoniecznie oznacza wysoki poziom zatrudnienia. Rozwój nowych firm może nie tylko generować większe zatrudnienie, lecz także wyższe zarobki.

2. **Otoczenie zewnętrzne.** Turbulencja, różnorodność i heterogeniczność są kluczowe dla modelu gospodarki przedsiębiorczej, natomiast stabilność, specjalizacja i jednorodność są podstawą modelu gospodarki zarządzanej. W modelu gospodarki zarządzanej działalność badawcza jest zorganizowana i zaplanowana w działach poświęconych opracowywaniu nowych produktów i usług. Zarządzanie zmianą odnosi się do tego, co Nelson i Winter opisują jako „rutynę organizacji”⁴⁹. W modelu gospodarki przedsiębiorczej proces generowania nowych pomysłów, zarówno w laboratoriach badawczo-rozwojowych, jak i poza nimi, tworzy burzliwe otoczenie z wieloma możliwościami dla przedsiębiorców do rozpoczynania nowych biznesów opartych na różnych, zmieniających się opiniach o różnorodnych, zmieniających się ideach. Reasumując: proces innowacji w gospodarce zarządzanej jest zamknięty, podczas gdy w gospodarce przedsiębiorczej – otwarty.
3. **Funkcjonowanie firm.** W trzeciej grupie cech porównuje się zachowanie przedsiębiorstw w obu modelach gospodarek: kontrola kontra motywacja; konkurencja i współpraca jako substytuty w porównaniu do uzupełnień; skala działalności w stosunku do elastyczności. W modelu gospodarki zarządzanej pracownicy traktowani są tak samo, jak inne

⁴⁹ R. R. Nelson, S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.

czynniki wejściowe – są grupą jednorodną i są łatwo wymienialni. Firmy organizują swoją pracę zgodnie z zasadami dowodzenia i kontroli. W modelu gospodarki przedsiębiorczej podejście do dowodzenia i kontroli pracy jest mniej skuteczne, a przewaga konkurencyjna w rozwiniętych krajach uprzemysłowionych wydaje się opierać na tworzeniu i sprawdzaniu nowej wiedzy. Cel ten jest realizowany poprzez motywowanie pracowników dla ułatwienia procesu poszukiwania i wdrażania nowych pomysłów. Style zarządzania podkreślają pielęgnowanie relacji międzyludzkich, a nie ułatwienie nadzorowania pracowników. W przedsiębiorczym modelu gospodarki przedmiotem działalności jest odkrywanie nowych możliwości zamiast wykorzystania istniejących. Modele konkurencji generalnie zakładają, że firmy zachowują się autonomicznie, natomiast modele współpracy zakładają wszechobecne powiązania między firmami. Powiązania te przyjmują różne formy, w tym wspólnych przedsięwzięć, aliansów strategicznych, formalnych i nieformalnych powiązań sieciowych itp. W modelu gospodarki zarządzanej konkurencja i współpraca są postrzegane jako substytuty. Firmy są zintegrowane pionowo, a konkurują głównie na rynkach produktowych. Współpraca pomiędzy firmami na rynku produktów zmniejsza liczbę konkurentów i stopień konkurencji. W modelu gospodarki przedsiębiorczej firmy wydają się niezależne pionowo oraz specjalizują się w rynku produktów. Wyższy stopień dezintegracji pionowej zakłada zamianę transakcji wewnętrznych, w obrębie dużej zintegrowanej pionowo korporacji, na współpracę między niezależnymi przedsiębiorstwami. W modelu gospodarki zarządzanej koszty jednostkowe są redukowane dzięki ekonomii skali. W branżach, w których duża skala produkcji przekłada się na znaczne zmniejszenie średnich kosztów duże firmy będą mieć przewagę ekonomiczną. Stabilne i przewidywalne produkty, gusty konsumentów oraz rezerwy zasobów pomogły osiągnąć sukces przy wykorzystaniu efektu skali. Znaczenie ekonomii skali z pewnością przyczyniło się do powstania i dominacji wielkich

korporacji w przemyśle ciężkim, takim jak stalowy czy samochodowy. Alternatywnym źródłem obniżenia kosztów przeciętnych jest elastyczność, charakteryzująca przedsiębiorczy model gospodarki. Przemysły, w których popyt na poszczególne produkty przesuwają się stale, wymagają elastycznego systemu produkcji, zdolnego sprostać takim nieprzewidywalnym zmianom popytu.



Rysunek 3. MSP, ICT i ich związki z gospodarką

Źródło: opracowano na podstawie: D. B. Audretsch, A. R. Thurik, *Unraveling the Shift to the Entrepreneurial Economy*, Tinbergen Institution Discussion Paper TI 2010-080/3, Amsterdam–Rotterdam 2010, s. 6.

4. **Polityka władz.** W ramach modelu gospodarki zarządzanej polityka publiczna wobec firmy ma zasadniczo ograniczający charakter. Istnieją trzy główne typy polityki publicznej

w tym kierunku działalności: polityka antymonopolowa, regulacji i własności publicznej. Wszystkie trzy podejścia mają za zadanie ograniczyć firmom swobodę zawierania umów. Zgodnie z modelem gospodarki zarządzanej istotna kwestia zawiera się w pytaniu: jak rząd może powstrzymać firmy przed nadużywaniem swojej pozycji rynkowej? Natomiast przedsiębiorczy model gospodarki charakteryzuje się postawieniem innego pytania: jak rząd może stworzyć środowisko rozwoju sukcesu i rentowności przedsiębiorstw? Podczas gdy głównymi problemami w modelu gospodarki zarządzanej są obawy o nadmiar zysków podmiotów i nadużywanie pozycji dominującej na rynku, to w modelu gospodarki przedsiębiorczej ważne są kwestie międzynarodowej konkurencyjności, wzrostu i zatrudnienia. W zarządzanym modelu gospodarki kładzie się nacisk na ograniczanie siły rynkowej poprzez rozporządzenia, zaś w przedsiębiorczym modelu gospodarki nacisk jest położony na stymulowanie firm do rozwoju i wzrostu wydajności. W modelu gospodarki zarządzanej polityka tworzona jest na poziomie krajowym. Natomiast w modelu gospodarki przedsiębiorczej polityka rządu wobec biznesu wydaje się zdecentralizowana i ma regionalny lub lokalny charakter. Źródłem konkurencyjnej działalności w modelu gospodarki przedsiębiorczej jest wiedza, która często bywa zlokalizowana w regionalnych klastrach, zatem polityka publiczna wymaga zrozumienia charakterystyki i specyfiki danego regionu. Motywacją leżącą u podstaw polityki rządu jest wzrost oraz tworzenie nowych miejsc pracy, które mają zostać osiągnięte głównie poprzez tworzenie nowych firm. Nowe przedsiębiorstwa są zazwyczaj małe i nie stanowią zagrożenia oligopolistycznego na rynkach krajowych i międzynarodowych. W modelu gospodarki przedsiębiorczej żadne koszty zewnętrzne – w postaci wyższych cen – nie są nakładane na konsumentów, jak ma to miejsce w modelu gospodarki zarządzanej. W gospodarce zarządzanej istnieje silny związek między bankami i firmami w ich wspólnych wysiłkach w celu pobudzenia wzrostu. W przedsiębiorczym

modelu gospodarki pewność ustępuje niepewności – wymaga to istnienia zróżnicowanych instytucji finansowych. W szczególności przedsięwzięcia i nieformalne rynki kapitałowe, zapewniające finansowanie dla nowych, innowacyjnych firm wysokiego ryzyka, odgrywają ważną rolę – często w połączeniu z różnymi formami doradztwa, wiedzy oraz zmieniających się poziomów zaangażowania (anioły biznesu, inkubatory itd.).

Jak zauważają D. B. Audretsch i A. R. Thurik, głównym wątkiem łączącym wymienione powyżej wymiary gospodarki przedsiębiorczej jest coraz większa rola nowych, małych przedsiębiorstw oraz wszelkich działań przedsiębiorczych inicjowanych przez postęp technologiczny i otwarty dostęp do Internetu, pozwalających na stworzenie szerokiej światowej platformy relacji między firmami niezależnie od ich wielkości, gdzie wiedza i innowacje stały się źródłem przewagi konkurencyjnej (rys. 3)⁵⁰.

1.3. Konceptje przedsiębiorstw przyszłości

Dynamika przemian we współczesnym świecie powoduje, że gospodarka nabiera cech nietrwałości. Rodzi się pytanie: jakie cechy powinny mieć organizacje działające w takim otoczeniu, aby były sprawne i skuteczne? Konceptje organizacji działających na krawędzi chaosu, bez wyraźnie określonych celów, eksperymentujących i poszukujących optymalnych rozwiązań⁵¹, wykorzystujących okazje i formułujących proste reguły zamiast

⁵⁰ D. B. Audretsch, A. R. Thurik, *A model of the entrepreneurial economy*, "International Journal of Entrepreneurship Education" 2004, no. 2, s. 143–166; D. B. Audretsch, A. R. Thurik, *Unraveling the Shift to the Entrepreneurial Economy*, Tinbergen Institution Discussion Paper TI 2010-080/3, Amsterdam–Rotterdam 2010.

⁵¹ S. L. Brown, K. M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

celów strategicznych⁵² próbują sprostać wyzwaniom turbulentnego otoczenia. Kolejny z podstawowych wyznaczników nowej gospodarki to integracja i funkcjonowanie w sieci. Zmniejszają one ograniczenia tradycyjnej gospodarki związane z dystansem w sensie geograficznym. Sieć umożliwiła komunikację oraz prowadzenie działalności gospodarczej bez fizycznej obecności kontrahentów, co zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw wykorzystujących mechanizm sieciowy. Organizacje sieciowe (wirtualne i fraktalne) w swoich założeniach odpowiadają wymogom działania w niestabilnym otoczeniu⁵³. Innymi koncepcjami współczesnych organizacji są organizacje uczące się i inteligentne⁵⁴, procesowe⁵⁵ czy oparte na modelu koniczyny⁵⁶.

W. Grudzewski i I. Hejduk sformułowali szczególnie paradygmat przedsiębiorstwa przyszłości – *sustainability*. Opiera się on na przekonaniu o zdolności organizacji do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu, umiejętności odnowy i wykorzystania stwarzanych przez otoczenie warunków oraz ich

52 K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review" 2001, vol. 79 (1), s. 106–116.

53 A. Binsztok, *Przepływ informacji w organizacjach fraktalnych*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004; M. Majewska, *Organizacja fraktalna jako strategia rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 747.

54 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4: *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001; P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

55 P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.

56 R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

nieciągłości⁵⁷. Aby utrzymać swą pozycję na rynku, przedsiębiorstwo musi mieć zdolność ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Koncepcja *sustainability* zakłada wykorzystanie różnych, dynamicznie zmieniających się modeli biznesowych, w zależności od potrzeby i możliwości otwierających się przed przedsiębiorstwem. W. Grudzewski i inni zaproponowali model *sustainable enterprises*, przedstawiony jako diament składający się z czterech czynników istotnych z punktu widzenia budowania trwałego sukcesu przedsiębiorstwa w jego różnych „wcieleniach”: zaufania, wiedzy, innowacji i przedsiębiorczości⁵⁸. Duże znaczenie w modelu ma przedsiębiorczość rozumiana jako umiejętność reorganizacji biznesu, w odróżnieniu od wcześniejszych idei wiążących ją ze zdolnością do zorganizowania firmy. Autorzy nawiązują do schumpeterowskiej twórczej destrukcji, mówiąc o umiejętności odnawiania już istniejących firm, niszczeniu ich, kiedy jeszcze osiągają sukcesy, aby przetrwać i odrodzić się na nowo.

Odpowiedzią na zmienność i nieprzewidywalność otoczenia jest koncepcja zwinnej organizacji (*agile organization*), zdolnej do odnoszenia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu, w którym ciągle zachodzą nieprzewidywalne zmiany stwarzające okazje rynkowe⁵⁹. P. Skat-Rørdam definiuje okazje jako pewne zdarzenia, sploty okoliczności, dzięki którym można osiągnąć nieplanowane korzyści – zarówno materialne, jak i niematerialne – które wraz z wyzwaniem stanowią filar

⁵⁷ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „MBA” 2011, no. 1 (116), s. 95–111.

⁵⁸ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtucho-wicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

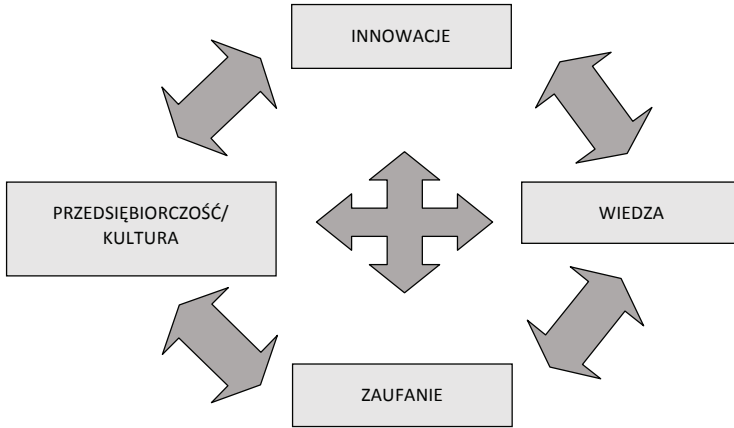
⁵⁹ S. Goldman, R. Nagel, K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organization. Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.

tw. zamiaru strategicznego⁶⁰. Zamiar strategiczny to według P. Skat-Rørdama cel wiodący, stanowiący główny wyznacznik działań o charakterze strategicznym w małych firmach. S. Thornhill i R. Amit dowodzą, że niepowodzenie jest bardziej prawdopodobne w przypadku, gdy brakuje wspólnej osi między tym, co firma „potrafi robić” a tym, czego oczekuje bliskie otoczenie i w związku z tym nie może ustanowić odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynku⁶¹. W obliczu zwiększającego się zjawiska postawy prosumenta jest to niezwykle istotny problem do rozwiązania dla małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie nabywcy dóbr i usług aktywnie uczestniczą w procesie współtworzenia wartości, a zatem nie są jedynie pasywnymi użytkownikami produktów. Oferta firm staje się dzięki temu bardziej zindywidualizowana i ma dodatkową wartość dla klienta, przejawiającą się w atrakcyjności, trafności, jakości czy dostępności⁶². Krótkie cykle życia produktów, nowe technologie i coraz bardziej zindywidualizowane wymagania konsumentów tworzą nowe środowisko konkurencyjne. Następuje odejście od paradygmatu tworzenia wartości, wyznaczanego przez klienta i jego potrzeby – na taki, w którym wartość jest osiągnięta poprzez system komunikacji, czyli wymianę z traktowanymi równorzędnie konsumentami. Organizacja i klient, który zmienił swoją postawę z odizolowanego, biernego i nieświadomego na czynnego, współdziałającego i dobrze poinformowanego partnera, współtworzą wartość w punktach interakcji.

⁶⁰ P. Skat-Rørdam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

⁶¹ S. Thornhill, R. Amit, *Learning about failure: Bankruptcy, firm age and resource-based view*, “Organization Science” 2003, no. 15, s. 497–509.

⁶² C. Suszyński, *Współtworzenie wartości jako proces przesuający granice organizacji i zarządzania*, [w:] M. Romanowska, J. Cegler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.



Rysunek 4. Model diamentu czterech paradygmatów *sustainable enterprises*
 Źródło: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1 (33), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/33/id/717> [dostęp: 11.06.2015].

Zwinność organizacji definiowana jest zwykle jako umiejętność lub zdolność przedsiębiorstwa do reakcji na zmiany⁶³, do funkcjonowania i przetrwania w turbulentnym otoczeniu⁶⁴, zdobywania przewagi konkurencyjnej dzięki dostrzeżeniu

⁶³ Por. R. Sanchez, *Strategic flexibility in product competition*, „Strategic Management Journal” 1995, no. 16, s. 135–159; M. E. Raynor, J. L. Bower, *Lead from the center*, „Harvard Business Review” 2001, no. 79 (5), s. 92–100; K. Shimizu, M. A. Hitt, *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, „Academy of Management Executive” 2004, no. 18 (4), s. 44–59.

⁶⁴ Por. A. D. Smith, C. Zeithaml, *Garbage cans and advancing hypercompetition: The creation and exploitation of new capabilities and strategic flexibility in two regional bell operating companies*, „Organization Science” 1996, no. 7, s. 388–399; H. Sharifi; Z. Zhang, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62, s. 7–22.

i wykorzystywaniu pojawiających się okazji⁶⁵. Zwinność może być rozpatrywana w różnych wymiarach. J. Evans wymienia cztery różne wymiary strategicznej elastyczności przedsiębiorstwa w zależności od czasu (*ex ante* i *ex post*) oraz intencji (obrona lub atak)⁶⁶:

- defensywny *ex ante* – zdolność do ponoszenia lub uniknięcia skutków nieoczekiwanych zmian w celu przetrwania;
- defensywny *ex post* – możliwość powrotu do poprzedniego stanu po nieoczekiwanym zdarzeniu;
- ofensywny *ex ante* – zdolność przedsiębiorstwa do generowania różnorodnych reakcji na nieprzewidziane sytuacje;
- ofensywny *ex post* – możliwość modyfikacji w alternatywnej formie, w celu dostosowania się do nieznanego zakłócenia w otoczeniu.

Z kolei R. Sanchez wyróżnia elastyczność zasobów oraz elastyczność koordynacji⁶⁷. Pierwsza oznacza zdolność do identyfikacji i pozyskiwania elastycznych zasobów, które zwiększają alternatywne możliwości rozwoju, produkcji, dystrybucji i marketingu produktów. Natomiast elastyczność koordynacji to umiejętność rozwijania elastyczności w koordynowaniu różnych typów zasobów dla wykorzystania kluczowych współzależności między nimi w celu zwiększenia różnorodności. Zdaniem D. Sull zwinność przedsiębiorstwa powinna być rozpatrywana z punktu widzenia⁶⁸:

⁶⁵ Por. H. Bahrami, *The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley*, "California Management Review" 1992, vol. 34, issue 4, s. 33–52; D. Sull, *Are you ready to rebound?*, "Harvard Business Review" 2010, no. 88 (3), s. 70–74; S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

⁶⁶ J. S. Evans, *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework*, "Journal of Management Studies" 1991, no. 28 (1), s. 69–89.

⁶⁷ R. Sanchez, *Strategic flexibility...*, s. 135–159.

⁶⁸ D. Sull, *Are you ready to rebound?...*, s. 70–74.

- strategicznego – wyszukiwanie i dopasowywanie przełomowych okazji poprzez cierpliwość i śmiałość;
- operacyjnego – wykorzystywanie okazji w ramach konkretnego modelu biznesowego szybciej od konkurencji;
- portfolio – zdolność do przesuwania zasobów (finansowych, kapitału ludzkiego) oparta bardziej na logice i wnioskowaniu na podstawie danych niż na działaniu pod wpływem emocji.

Zwinna organizacja powinna odznaczać się bystrością, elastycznością, inteligencją i sprytem⁶⁹:

1. **Bystrość przedsiębiorstwa** to zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń płynących z otoczenia. Im otoczenie bardziej zmienne, tym bardziej różnorodne okazje się w nim pojawiają. W zależności od potencjału przedsiębiorstwa okazje mogą być rozpoznawane jako sprzyjające lub niesprzyjające. Potencjałem w tym przypadku są wszelkie zasoby: wiedza, ludzie, struktury, technologie, aparatura, materiały, środki finansowe itp., które są niezbędne w danej sytuacji do osiągnięcia celu. Z punktu widzenia zasobów, aby firma mogła ustanowić trwałą przewagę konkurencyjną, powinny one być⁷⁰: wartościowe (ang. *valuable*), rzadkie (ang. *rare*), trudno imitowalne (ang. *inimitable*) oraz trudne do zastąpienia (ang. *non-substitutable*). Według J. Barneya⁷¹ wszystkie powyższe kryteria są ważne dla przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, lecz najistotniejszym jest trudność do imitacji danych zasobów przez konkurencję. Unikalność, oryginalność zasobów rzeczowych jest raczej trudna do osiągnię-

⁶⁹ S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo...*; S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, K. Pawłowski, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

⁷⁰ J. B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 17, s. 99–120.

⁷¹ Ibidem; J. B. Barney, *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management" 2001, vol. 6, s. 643–650.

cia (są na ogół – poza nielicznymi wyjątkami – powszechnie dostępne), natomiast unikalne kombinacje zasobów niematerialnych mogą wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy. Badania przeprowadzone przez R. Krupskiego w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach pokazały, że o rozwoju w co drugiej firmie decydował przypadek, skutkujący uruchomieniem nowej działalności niezwiązanej z dotychczasową, powiększeniem sprzedaży w ramach obecnej działalności czy wejściem na nowe rynki. Najważniejszymi zasobami służącymi wykorzystywaniu okazji, wykazanymi w badaniach R. Krupskiego⁷², były: (i) uprzywilejowane, niesformalizowane relacje z otoczeniem; (ii) wiedza, umiejętności i talenty pracowników; (iii) technologie informatyczne. Niesformalizowane uprzywilejowane relacje z otoczeniem były przy tym najbardziej wartościowe, rzadkie i trudne do skopiowania.

2. **Elastyczność przedsiębiorstwa** to zdolność do użycia dostępnych zasobów i poszerzania zakresu ich wykorzystywania, dzięki czemu możliwa jest szybka rekonfiguracja procesów oraz kreowanie nowych. Elastyczność zasobowa stanowi podstawę dla kształtowania elastyczności całej organizacji. W opinii R. Krupskiego podstawowymi działaniami pozwalającymi na osiągnięcie elastyczności są redundancje pojedynczych zasobów połączone z dywersyfikacją działań i zasobów, zapewniające zachowanie zdolności do kontynuacji działalności w niestabilnym, turbulentnym otoczeniu⁷³. Elastyczność może być rozpatrywana w wymiarze zewnętrznym (jako możliwość wpływu na przeobrażenia w otoczeniu i mniejszej podatności na zachodzące w nim negatywne zmiany) oraz w wymiarze

⁷² R. Krupski, *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych...*, s. 238–247.

⁷³ R. Krupski (red.), *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.

wewnętrzny (jako zdolność przystosowania się do zmian w otoczeniu poprzez inicjowanie nowych strategii)⁷⁴.

3. **Inteligencja przedsiębiorstwa** to zdolność do rozumienia sytuacji i celowego reagowania na nie, czyli uaktywniania właściwych zasobów, a także do rozwijania tych zasobów w celu zlikwidowania bądź osłabienia negatywnego oddziaływania zagrożeń lub w celu wykorzystania okazji. Zdolność do uczenia się jest warunkiem inteligentnej organizacji. Organizacja jest zdolna do uczenia się poprzez otwartość pracowników na nowe idee, trendy, ich stałe samodoskonalenie się. Przedsiębiorstwo uczące się to takie, które wymaga od wszystkich swoich pracowników uczenia się, aby przekształcić zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym działa. Według P. Senge⁷⁵ warunki powstania organizacji uczącej się to: (i) myślenie systemowe, pozwalające na dostrzeganie wielokierunkowych, dynamicznych relacji wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu zamiast powiązań przyczynowo-skutkowych; (ii) mistrzostwo osobiste – ciągle zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, doskonalenie kwalifikacji, tworzenie nowych pomysłów i rozwiązań przez wszystkich pracowników; (iii) wspólna wizja przyszłości, pozwalająca uzyskać długofalowe zaangażowanie poprzez określenie systemu wartości podzielanego przez wszystkich członków organizacji, stymulująca podejmowanie ryzyka, pobudzająca nowe sposoby myślenia i działania; (iv) zidentyfikowanie modeli myślowych, ukrytych założeń i uogólnień, pozwalające na ujawnienie braków i błędów w postrzeganiu świata – pozwala to zweryfikować błędne założenia prowadzące do niewłaściwych działań; (v) zespołowe uczenie się, rozwijanie zdolności grupy do zdobywania i akumulowania wiedzy. Tak więc przedsiębiorstwo kumulujące wiedzę jest organizacją uczącą się, je-

⁷⁴ H. W. Volberda, *Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments*, "Organization Science" 1996, no. 7, s. 359–374.

⁷⁵ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina...*

śli potrafi czerpać korzyści z zasobu wiedzy, intencjonalnie go rozwijać, dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu lub tylko przewidywanych – czyli jest organizacją inteligentną. Wymaga to ciągłego dostosowywania się do nowych sytuacji, stałej analizy słabych i mocnych stron, traktowania błędów jako wyzwań. Zdaniem M. Romanowskiej inteligentne organizacje nie są wielkie, ale posiadają trudne do skopiowania zasoby intelektualne oraz zdolność kształtowania zmian z wyprzedzeniem⁷⁶. W. Grudzewski i I. Hejduk wymieniają charakterystyczne cechy i działania inteligentnych organizacji⁷⁷: (i) wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę lub dostarczanie usług opartych w większym stopniu na wykorzystaniu wiedzy niż na pracy fizycznej; (ii) rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem metod podnoszenia jakości; (iii) zatrudnianie pracowników wiedzy – wysokiej klasy specjalistów, stanowiących trzon kapitału ludzkiego organizacji; (iv) systematyczne badania i eksperymenty zmierzające do odkrywania nowej wiedzy; (v) uczenie się na podstawie zdobytych doświadczeń; (vi) analiza sukcesów i porażek; (vii) uczenie się na bazie doświadczeń innych; (viii) szybkie i efektywne przekazywanie wiedzy w całej organizacji.

4. **Spryt przedsiębiorstwa** to zdolność organizacji do szybkiego i przynoszącego korzyści wykorzystania okazji. Jest to umiejętność praktycznego posługiwania się wiedzą do radzenia sobie z nowymi sytuacjami. Potrzeba praktyczności działania pojawia się zwłaszcza w przypadku krótkotrwałych okazji, wymagających od przedsiębiorstwa skonfigurowania niezbędnych zasobów w krótkim czasie.

⁷⁶ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.

⁷⁷ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości...*; W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach...*

V. Sambamurthy, A. Bharadwaj i V. Grover wprowadzają pojęcie „szybkość i zaskoczenie” dla określenia operacyjnej zdolności do odrywania i wykorzystywania okazji, wdrażania niezbędnych zasobów i wiedzy przy użyciu sieci relacji. Rozgrywa się ona w trzech wymiarach: (i) klienta – włączenia klientów w poszukiwanie i wykorzystywanie okazji; (ii) partnerstwa – budowania strategicznych sieci, rozszerzonych lub wirtualnych relacji z dostawcami, dystrybutorami itp.; (iii) operacyjnym – szybkiego przeprojektowania procesów biznesowych, tworzenia nowych procesów dla osiągnięcia szybkości, dokładności i oszczędności⁷⁸.

Zasada zwinności organizacji ma zastosowanie również (oprócz omówionych wyżej organizacji uczących się i inteligentnych) w takich formach organizacji, jak organizacje sieciowe, wirtualne czy fraktalne. Idea współpracy przedsiębiorstw w ramach powiązań w sieci w celu osiągnięcia korzyści, która pojawiła się już w marshallowskiej koncepcji dystryktu przemysłowego, nabrała dużego znaczenia na przełomie XX i XXI w. Dynamiczny rozwój gospodarki globalnej wpłynął na zmiany w komunikowaniu, konkurencji, współpracy na rynku. Podmioty funkcjonujące we współczesnym świecie są od siebie wzajemnie zależne, a zakres i złożoność tych relacji nieustannie rośnie, tworząc rozległą, rozbudowaną i dynamicznie zmieniającą się strukturę sieci kontaktów, przedsiębiorstw tworzących sojusze i partnerstwa. Cechami charakterystycznymi organizacji sieciowych są przede wszystkim⁷⁹:

- wzajemna koordynacja działań w ramach sieci w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury;

⁷⁸ V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, V. Grover, *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of Information Technology in contemporary firms*, "Management Information Systems Quarterly" 2003, no. 27, s. 237–263.

⁷⁹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu...*; A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

- wspólna aprobata celów;
- dobrowolność uczestnictwa i niezależność partnerów;
- wzajemna dostępność informacji o partnerach;
- efekt synergiczny.

W wyniku tworzenia długofalowych powiązań organizacyjnych, łączenia działań, przepływu wiedzy, umiejętności, doświadczeń – tworzą się nowe możliwości działań, zwiększa się elastyczność oraz skuteczność organizacji w osiąganiu zamierzonych celów. Sieci zwiększają bazę zasobów dostępnych dla przedsiębiorstwa, w tym w szczególności istotnych zasobów wiedzy. Bazując na wiedzy swojej i partnerów, nowych możliwościach jej współtworzenia, wymiany, organizacje sieciowe budują pewną wartość dodaną. Według Möllera i innych można wyróżnić trzy typy sieci kreujących wartość⁸⁰:

- pionowe sieci wartości, które obejmują sieci dostawców, sieci dystrybucji, sieci klientów oraz pionowo zorientowane sieci wartości;
- poziome sieci wartości, do których można zaliczyć aliance konkurencyjne, aliance umożliwiające dostęp do zasobów i kompetencji;
- wielowymiarowe sieci wartości, obejmujące sieci koordynowane przez integratorów, złożone sieci biznesowe, a także sieci tworzące nowy system.

Korzyści działania w ramach sieci szczególnie widoczne są w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Niewystarczające zasoby zarówno ludzkie, techniczne, wiedzy, jak i finansowe powodują ograniczenia w procesach wzrostu i rozwoju firm z sektora MSP. Integracja tych podmiotów jest jednym ze sposobów zainicjowania procesów wzrostu i rozwoju. Wśród MSP często obserwuje się tworzenie sieci powiązań biznesowych na zasadach kontaktów osobistych. Relacje z odbiorcami i dostawcami

⁸⁰ K. Möller, A. Rajala, S. Svahn, *Strategic business nets – their type and management*, „Journal of Business Research” 2005, no. 58.

budowane są na bazie dobrych kontaktów osobistych przedsiębiorcy. Im dłuższa znajomość współpracujących przedsiębiorstw lub przedstawicieli, tym solidniejsza podstawa utworzonego kontaktu. Znaczenie ma również systematyczność podtrzymywanych więzi oraz systematyczność kontaktu.

Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą też z większymi organizacjami sieci hierarchiczne. Dotyczy to sytuacji, kiedy firma zostaje zaproszona do współpracy przez większą jednostkę gospodarczą, która w ustalonych relacjach pełni rolę i zadania koordynatora. Firmy z sektora MSP są podwykonawcami podporządkowanymi liderowi w utworzonej sieci. Według badań przeprowadzonych przez A. Adamik najczęstszymi formami współpracy sieciowej w małych i średnich przedsiębiorstwach były sieci dostawców i producentów, następnie sieci klientów, w większości będące sieciami równorzędnych, jednorodnych partnerów⁸¹.

Budowanie zaufania jest ważnym zadaniem organizacji tworzących sieć, ponieważ poprzez zaufanie powstaje kapitał społeczny pozwalający firmom na łatwiejsze nawiązywanie relacji i wymianę wiedzy. Jednym z rozwiązań łączących podmioty sektora MSP jest tworzenie integracji opartej na klastrze. Klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących⁸². Według OECD jest to specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych zależnościach, kooperacji i zaufaniu. Składa się z pochodzących z różnych branż i komplementarnych firm, specjalizujących się w określonym ogniwie czy zasobie wiedzy w łańcuchu wartości lub z sieci produkcyjnych ściśle powiązanych firm (włącznie z wyspecjalizowanymi dostawcami), podmiotów kreujących wiedzę (uczelni, jednostek naukowo-badawczych, przedsiębiorstw inżyn-

⁸¹ A. Adamik, *Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 99.

⁸² M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

nieryjnych), instytucji pomostowych (brokerów, konsultantów) i klientów, powiązanych ze sobą w łańcuchu produkcyjnym tworzącym wartość dodaną⁸³.

Aktualnie idea klastra jest jedną z bardziej powszechnie stosowanych form konsolidacji przedsiębiorstw, w tym firm sektora MSP. Opisane powyżej możliwości współpracy przenoszą się na korzyść zarówno dla samych przedsiębiorców, jak i organizacji otoczenia biznesu oraz dużych przedsiębiorstw, również włączających się w idee klastra. Nie zawsze klastry są zbudowane na bazie idei zaprezentowanej przez M. Portera. Firma McKinsey zaproponowała m.in. idee klastra w ramach miasta, np. ideę klastra łódzkiego. Trójfilarowy układ podstaw klastra oddzielał obszar współpracy dużych strategicznych przedsiębiorstw od przedsiębiorstw sektora MSP oraz aktywnego oddziaływania otoczenia biznesu, ze szczególną rolą jednostek administracji publicznej w układzie miasta i regionu, przyjmując założenia zawarte w projekcie „Klaster Łódzki”⁸⁴. W przypadku nieudanych prób utworzenia klastra wyraźnie widoczne są ograniczenia w obszarze samej przedsiębiorczości, gdzie brakuje cech, zachowań i postaw przedsiębiorczych. Nie da się ich zastąpić decyzjami administracyjnymi, w ramach których formalne oddziaływanie na osoby prowadzące działalność gospodarczą w danym regionie nie spowoduje zainicjowania współpracy pomiędzy właścicielami-menedżerami, gdyż niedostatek postaw przedsiębiorczych ogranicza chęć podejmowania przez nich różnych form współpracy. W efekcie niewystąpienie przedsiębiorczości na danym terenie, np. na terenie poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, nie pozwala na zainicjowanie i rozwój inicjatyw klastrowych.

⁸³ T. J. A. Roelandt, P. den Hertog, *Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: An introduction to the theme*, [w:] OECD, *Boosting Innovation: the Cluster Approach*, OECD Proceedings, Paris 1999.

⁸⁴ http://www.uml.lodz.pl/miasto/projekty_unijne_/fundusze_strukturalne_20042006_/klaster_lodzki_jako_siec_wspolpracy_w_zakresie_innowacji_w_regionie_/ [dostęp: 12.03.2015].

Jedną z form współpracy przedsiębiorstw w sieci, rozwijającą się pod wpływem upowszechniania nowych technologii informacyjnych, są organizacje wirtualne. Według Byrne'a i Brandta⁸⁵ wirtualna kooperacja to czasowa sieć niezależnych podmiotów (dostawców, klientów lub dotychczasowych konkurentów) połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności, zasobów, kosztów i dostępu do innych rynków. Jest to kompleksowy system łączący w jedną, informacyjną całość producentów, dostawców i klientów. L. Kiełtycki definiuje organizację wirtualną jako

dynamiczny zbiór podmiotów łączących swe zasoby dla realizacji wspólnego celu. Organizacja wirtualna jest to forma kooperacji niezależnych i rozproszonych terytorialnie podmiotów gospodarczych, współdzielących kluczowe zdolności, zasoby, koszty i ryzyko dla realizacji ustalonego celu, zintegrowanych w spójną jedność poprzez narzędzia i środki technologii informacyjno-komunikacyjnej. Współdziałające podmioty w ramach organizacji wirtualnej występują wobec swych klientów jako jednolita organizacja gospodarcza⁸⁶.

Fundamentem zaistnienia i funkcjonowania organizacji wirtualnych jest technologia informacyjna. Dzięki systemom IT możliwy jest dobór odpowiednich partnerów biznesowych, tak aby ich współpraca mogła w pełni zaspokoić potrzeby rynku. Technologie informacyjne wspierają również komunikację między uczestnikami systemu oraz uczestniczą w przekazywaniu wiedzy. W konfiguracji partnerów organizacji wirtualnej może występować duża odległość terenowa i społeczna oraz mała odległość informacyjna. Integracja uczestników następuje dzięki procesom informacyjno-decyzyjnym, wspomaganych technologiami

⁸⁵ J. A. Byrne, R. Brandt, *The virtual corporation*, "Business Week", 8.02.1993.

⁸⁶ L. Kiełtycki, *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 154.

teleinformatycznymi⁸⁷. W organizacji wirtualnej gospodarowanie zasobami niematerialnymi, w tym wiedzą, jest realizowane w większym stopniu niż gospodarowanie zasobami materialnymi. Kreowanie wartości (głównie niematerialnych) odbywa się zarówno w przestrzeni fizycznej, jak i informacyjnej.

Kolejną formą zorganizowania przedsiębiorstw w nowej gospodarce są organizacje fraktalne. Pojęcie geometrii fraktali stosuje się do opisu dynamicznie zmieniających się organizacji. Fraktal to „rodzaj figury geometrycznej, płaskiej lub przestrzennej, zazwyczaj charakteryzującej się własnością samopodobieństwa – małe fragmenty fraktala, oglądane w odpowiednim powiększeniu, wyglądają tak samo jak obiekt pierwotny”⁸⁸. Organizacja fraktalna w opinii H. Warneckiego to samodzielnie działająca jednostka przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane⁸⁹. Fraktalami mogą być zarówno przedsiębiorstwa (poziom makrofraktali), jak i pojedyncze jednostki organizacyjne (poziom mikrofraktali), których struktura jest tożsama ze strukturą organizacji jako całości. Podstawowymi cechami przedsiębiorstwa fraktalnego są⁹⁰:

- **samopodobieństwo** – zdolność do powielania się, tożsamość celów, umiejętności, relacji całej organizacji i jej poszczególnych części (mikrofraktali); samopodobieństwo jest możliwe dzięki pełnej komunikacji między mikrofraktalami oraz integracji na poziomie operacyjnym;

87 S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, K. Pawłowski, *Współczesne koncepcje...*

88 *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/fraktal.html> [dostęp: 16.11.2015].

89 H. J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

90 A. Binsztok, *Przeptyw informacji...*; K. Perechuda, *Kierowanie w organizacji fraktalnej*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*, Boszkowo, 17–18 października 2000, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.

- **samoorganizacja** – oznacza autonomię organizacyjną poszczególnych jednostek co do realizacji postawionych celów, w zakresie sposobów, metod i instrumentów działania; możliwe jest realizowanie oryginalnych autorskich pomysłów, samodzielne pozyskiwanie zasobów, zawężenie kontaktów jednostek organizacyjnych z centralą;
- **dynamika i witalność** – zdolność samoklonowania się, adaptacyjnego reagowania na wpływy otoczenia;
- **samooptrymalizacja** – reorganizacja, powstawanie na nowo i uleganie rozpadowi w celu optymalnego wykorzystania zasobów;
- **samonawigowanie** – stałe sprawdzanie, modelowanie i korygowanie poziomu osiągniętych celów, decyzji, działań, zachowań.

Coraz większe zastosowanie rozwiązań systemowych na gruncie zarządzania współczesnymi organizacjami ma miejsce nie tylko w dużych, często międzynarodowych organizacjach, lecz także w tych działających w skali MSP. Opisane powyżej formy rozwiązań stanowią szansę dla przyszłych i już istniejących firm z tego sektora na zdobycie przewagi konkurencyjnej w wyniku opartego na przedsiębiorczej orientacji zaprojektowania firmy jako całości w układzie organizacji fraktalnej. Powszechna jest opinia, że same przedsiębiorstwa z sektora MSP ze względu na skalę mogą odnosić korzyści z tytułu uproszczonych rozwiązań organizacyjnych, takich jak struktura organizacyjna, czas przepływu informacji, holistyczny charakter zarządzania itp. Jednocześnie nie są eksponowane takie cechy, jak: optymalizacja, samoorganizacja powiązana z innymi składowymi otoczenia, spójność wewnętrzna, elastyczność w zakresie optymalnego samodzielenia się czy łączenia. W efekcie większość właścicieli-menedżerów podejmuje działania występujące w organizacjach fraktalnych, ale nie robi tego na podstawie wiedzy z zakresu zarządzania procesami funkcjonowania firm opartych o taki system. Rezultatem takich działań mogą być podziały w ramach firm, gdy przedsiębiorca zmienia system jednego przedsiębiorstwa w system kilku przedsiębiorstw będących we wzajemnej interakcji w ramach grupy.

Proces ten może zostać pogłębiony wówczas, gdy przedsiębiorca zastosuje rozwiązania charakterystyczne dla przedsiębiorstwa fraktalnego. W przypadku, gdy taki podział nie ma na celu jedynie stworzenia oddzielnych spółek po to, by rozdzielić własność na członków rodziny (w firmach rodzinnych jest to jedna z form realizowania etapu sukcesji) czy zapewnić optymalną formę płacenia podatków (tzw. optymalizację podatkową), inicjowana jest forma oparta na założeniach i cechach organizacji fraktalnych. Przedsiębiorcy, którzy będą umieli zbudować system swojej firmy, w ramach którego wykorzystają samopodobieństwo poszczególnych spółek poprzez zaprojektowanie spójnego systemu komunikacji między nimi i stałej integracji w zakresie wspólnie wyznaczonego celu, mogą zakładać, że spółki zarządzane przez różne osoby (w przypadku firm rodzinnych mogą to być członkowie rodziny) będą realizowały wspólny cel pomimo oddzielnego funkcjonowania. Jednocześnie będą też miały możliwość połączenia się bez pojawienia się ograniczeń w zakresie kompatybilności zarówno systemów technicznych, jak i organizacyjnych, związanych z integracją pracujących dotychczas oddzielnie pracowników w ramach poszczególnych zespołów. Obecnie brak takiego systemowego rozwiązania powoduje, że konsolidacja oddzielnych spółek często nie jest zakładana przez właściciela-menedżera, a jeśli już ma miejsce, to przebiega w sposób ujawniający trudności organizacyjne w postaci niekompatybilności tych spółek, a także wystąpienia oporu wobec wprowadzanych zmian u osób funkcjonujących w oddzielnych zespołach (często w oddzieleniu przestrzennym). W efekcie pojawiają się konflikty, ujawniają się rozbieżności interesów poszczególnych osób, często następuje negowanie przyjętych celów organizacji. Prowadzone dotychczas rozważania wskazują, że takie cechy przedsiębiorstwa fraktalnego, jak samopodobieństwo i samoorganizacja, mogą stanowić sposób na optymalne procesy dekonsolidacji oraz samokonsolidacji firm sektora MSP. Podobnie też wielkość przedsiębiorstw nie musi być przeszkodą dla firm sektora MSP w adaptacyjnym reagowaniu na wpływy otoczenia. Samoptymalizacja czy samonawigowanie tej grupy firm mogą tworzyć podstawę zdobywania przewagi konkurencyjnej przez tak zarządzane oddzielne spółki.

Zdolność do szybkiego rozdzielania się i łączenia poszczególnych spółek pozwala na lepszą realizację założeń strategii konkurencji we współczesnej gospodarce.

Charakterystyczny dla organizacji fraktalnych typ struktury płaskiej opiera się na wyraźnie rozdzielonym poziomie menedżerów najwyższego szczebla i menedżerów poszczególnych fraktali⁹¹. W przypadku przedsiębiorców z sektora MSP może mieć miejsce wykorzystanie rozwiązań fraktalnych do zarządzania **portfelem firm kierowanych bezpośrednio przez przedsiębiorcę**. Pojawiają się w nich osoby realizujące funkcje kierownicze w ramach poszczególnych firm w portfolio przedsiębiorcy, lecz są one kontrolowane przez przedsiębiorcę, który planuje działania poszczególnych fraktali w perspektywie holistycznej lub zarządzania **portfelem firm przez zawodowych menedżerów przy pasywnej roli właściciela zasobów**. Wówczas kryterium spójności systemu odrębnych przedsiębiorstw opiera się na systemie własności, rozdzielającym zarządzanie od posiadania udziałów w danej grupie firm. W obydwu wymienionych przypadkach poszczególne fraktale stanowią dla przedsiębiorcy podstawę podejmowania przez niego elastycznych działań i jednoczesnego realizowania strategii wszystkich wyodrębnionych przedsiębiorstw. To właśnie przedsiębiorcze decyzje inicjują procesy sprzyjające tworzeniu firm fraktalnych w grupie MSP. Współczesny dostęp do technologii z zakresu rozwiązań organizacyjnych sprzyja tworzeniu układu fraktalnego, w tym także daje nowe możliwości zarządzanym w sposób przedsiębiorczy firmom sektora MSP.

Inne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw w niestabilnym, szybko zmieniającym się otoczeniu prezentują organizacje zarządzane procesowo. M. Hammer definiuje proces jako „zespół zorganizowanych czynności, w których wyniku powstaje wartość dla klientów”⁹². Zarządzanie procesami można ująć

⁹¹ A. Wieczorek-Szymańska, *Organizacje fraktalne w gospodarce sieciowej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 1, s. 96–97.

⁹² M. Hammer, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006, s. 82.

jako ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie w celu najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów wewnętrznych i zewnętrznych⁹³. Podejście to zakłada, że procesy muszą być ukierunkowane na klienta i jego wartości, realizowane w sposób holistyczny, wykorzystujące wszystkie talenty oraz możliwości pracowników.

R. Kozielski podjął próbę sformułowania nowego paradygmatu budowania źródeł sukcesu i pozycji firm, tworząc model „czterolistnej koniczyny”. Opiera się on na czterech elementach – są to⁹⁴:

- **możliwości biznesowe** – chodzi o umiejętność identyfikacji możliwości biznesowych i odwagę podjęcia ryzyka ich eksploatacji; możliwości biznesowe to obszary rynku, które generują lub będą generować w przyszłości znaczące przychody lub zyski, mogą prowadzić do zmian w produkcie (zarówno niewielkich, jak i rewolucyjnych, przełomowych modyfikacji), budowania nowych rynków lub nowych sposobów prowadzenia biznesu;
- **koncepcja i model biznesowy** – jest budowany na bazie odkrytych szans rynkowych, opisujących sposób generowania wyniku, źródła przychodów, kosztów, niezbędne inwestycje i czynniki sukcesu, identyfikujących wartości dla klienta;
- **sprawność operacyjna** – umiejętność efektywnej realizacji przyjętego konceptu i modelu biznesowego oraz szybkiego reagowania na sytuację rynkową;
- **kultura organizacyjna i silne przywództwo** – przetrwanie firmy ma zapewnić eksperymentowanie w miejsce testowania, innowacyjność w miejsce naśladownictwa, silny lider, który często kształtuje też kulturę organizacyjną.

⁹³ S. Nowosielski, *Kontrollingowe aspekty zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

⁹⁴ R. Kozielski, *Biznes...*

Zaprezentowane powyżej zestawienie wpisuje się tematykę nowych założeń dotyczących funkcjonowania współczesnej gospodarki. Potwierdza również możliwości wprowadzania zmian dopasowanych do nowego paradygmatu cywilizacyjnego.

W rozważaniach zawartych w niniejszym rozdziale skupiono się przede wszystkim na założeniach nowego paradygmatu cywilizacyjnego oraz jego potencjalnym wpływie na współczesne przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę, że odpowiedzialne za spajanie założeń nowego paradygmatu cywilizacyjnego z procesem zarządzania w firmach sektora MSP są osoby mające możliwość bezpośredniego oddziaływania na te przedsiębiorstwa, niezbędne będzie w wskazanie roli przedsiębiorczości i przedsiębiorców w tym procesie (rozdział drugi). Przedsiębiorcy jako inicjujący i realizujący proces przekształcania współczesnych firm sektora MSP mają znaczną przewagę nad tradycyjnymi właścicielami-menedżerami, gdyż przedsiębiorcze cechy, zachowania i postawy pozwalają na szybsze oraz bardziej racjonalne wprowadzanie zmian w firmach, tak aby odpowiadały one na potrzeby współczesnej gospodarki.

2

WSPÓŁCZESNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PROCESIE ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

2.1.

Przedsiębiorcze myślenie i podejmowanie decyzji

Prowadzone przez dziesięciolecia badania nie przyniosły jednoznacznej odpowiedzi, które cechy osobowości wyróżniają przedsiębiorców. Nie jest możliwe nakreślenie modelu „typowego przedsiębiorcy”, gdyż w zależności od rodzaju i formy działalności czy warunków otoczenia posiadane przez niego cechy mogą ułatwiać lub hamować efektywność podejmowanych działań¹. Można wyróżnić kilka wspólnych cech osobowości charakterystycznych dla przedsiębiorców – tj. potrzebę osiągnięć, skłonność do ryzyka, poczucie kontroli – nie są one jednak wiążące czy pre-dysponujące do bycia przedsiębiorcą. Według W. Gartnera różnice między samymi przedsiębiorcami są często większe, niż gdy porównuje się ich do osób niebędących przedsiębiorcami². Przedsiębiorczość wymaga zbyt wielu różnych zachowań, aby dało się

¹ B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

² W. Gartner, „Who is an entrepreneur?” is the wrong question, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1989, no. 5, s. 47–67.

je sprowadzić do kategorii cech osobowości. W. Gartner, zgadzając się z K. Vesperem³, stwierdza, że przedsiębiorczość jest procesem, w którym tworzą się nowe organizacje, w związku z tym przedsiębiorca powinien być traktowany jako zbiór działań zaangażowanych w kreowanie organizacji, nie zaś jako zestaw cech i charakterystyk. W. Gartner ujmuje problem zwięźle, konkludując, że pytanie stawiane przez wielu wcześniejszych badaczy: „Kto jest przedsiębiorcą?” jest źle postawionym pytaniem.

W. Gartner zaproponował zastosowanie podejścia behawioralnego, badania zachowań przedsiębiorczych, sposobów podejmowania takich działań, wyodrębnienia kompetencji w tym zakresie. B. Glinka i S. Gudkova wyróżniają pięć elementów (czynniki wewnętrznych) związanych z osobą przedsiębiorcy⁴: wiedzę ogólną i specjalistyczną, motyw, cechy osobowości, poczucie własnej skuteczności, a także mechanizmy poznawcze, które prowadzą do założenia, przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Skuteczność podejmowanych przez przedsiębiorcę działań jest uzależniona, z jednej strony, od kompetencji, które posiada w danym momencie, z drugiej zaś – kompetencje kształtują się dzięki informacjom zwrotnym związanym z podjętymi działaniami. Otoczenie zewnętrzne, stanowiące źródło szans rynkowych oraz niezbędnych zasobów, oddziałuje z kolei na przedsiębiorcę, który wchodzi z nim w interakcje. Istotą przedsiębiorczości według dominującego obecnie nurtu badawczego jest więc rozpoznawanie, analiza i wykorzystanie okazji biznesowych przez przedsiębiorcze jednostki. To połączenie determinuje specyfikę podejmowania decyzji w procesie przedsiębiorczym.

Rozwinięciem podejścia behawioralnego do przedsiębiorczości jest podejście kognitywne, szukające odpowiedzi na pytanie, jak myślą przedsiębiorcy i w jaki sposób podejmują decyzje. Proces myślowy oraz podejmowanie decyzji przez

³ K. Vesper, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1980.

⁴ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

przedsiębiorców odbywa się często w wysoce niesprzyjających warunkach, pod presją czasu, przy dużym zaangażowaniu emocjonalnym i wysokiej cenie, jaką trzeba zapłacić wskutek błędów decyzyjnych. Ludzie myślą w inny sposób w opisanych warunkach niż wtedy, gdy natura problemu jest rozpoznana, mają dużo czasu oraz sprawdzone procedury do rozwiązywania problemów. W związku z warunkami, w jakich przedsiębiorcy podejmują decyzje, muszą oni⁵: (i) myśleć strukturalnie; (ii) angażować się w brikolazę; (iii) działać efektywnie; (iv) kognitywnie adaptować.

Przedsiębiorcy, którzy potrafią dostrzec lub wykreować **strukturalne** dopasowania pomiędzy technologią a rynkiem docelowym, zwłaszcza przy występowaniu powierzchniowych niezgodności, z większym prawdopodobieństwem rozpoznają okazje przedsiębiorcze. Wynika to głównie z możliwości lepszej oceny zasobów po stronie technologii w powiązaniu z oczekiwaniami rynku docelowego. Podstawowym składnikiem oceny zasobów jest informacja. Orientacja przedsiębiorcza pozwala nie tylko na pozyskanie informacji na temat technologii, lecz także uwiarygodnienie tej informacji. Korzystanie z różnych rodzajów informacji pozwala zarówno na ich gromadzenie, jak i segregowanie w układzie jednostkowym oraz zagregowanym⁶. Przedsiębiorcy poprzez świadomy wybór strukturalnego dopasowania są w stanie podejmować optymalne decyzje. Różnorodność i wielowymiarowość wariantów decyzji nie ogranicza możliwości samych przedsiębiorców, gdyż systemy informacyjne powiązane z systemami ekonometrycznymi są w stanie dostarczać wariantów decyzji optymalnych. W związku z tym współczesny przedsiębiorca, poza zachowaniami i postawami przedsiębiorczymi, stosuje metody i techniki zarządzania. Dla zaistnienia strukturalnego dopasowania potrzebne jest więc po stronie podsystemu technicznego

⁵ R. D. Hisrich, M. J. Manimala, M. P. Peters, D. A. Shepherd, *Entrepreneurship*, 9th ed., McGraw-Hill Education, New Delhi 2014.

⁶ Por. M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 110.

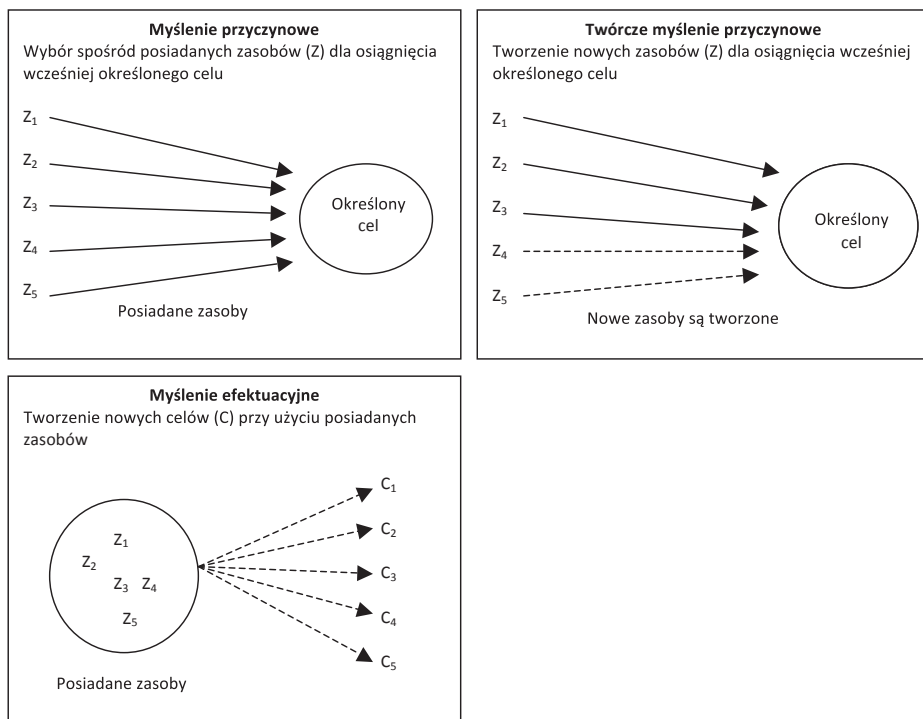
wyposażenie techniczne powiązane z rozwiązaniami organizacyjnymi (np. struktura organizacyjna, style zarządzania, system transferu informacji itp.), powiązane z podsystemem społecznym całego przedsiębiorstwa wraz ze zdolnością utrzymania relacji z otoczeniem (np. kompetencje przedsiębiorcy/przedsiębiorców, kompetencje pozostałych osób zarządzających, kompetencje bezpośrednich wykonawców). Posiadany zasób dodatkowo wspiera percepcję szans ze strony otoczenia, które przedsiębiorca identyfikuje, używając posiadanych zasobów. W efekcie dostrzeżone okazje są nie tylko wychwycone, ale też wykorzystywane w praktyce gospodarczej.

Przez **brikolaże** należy rozumieć działania, w których przedsiębiorcy podejmują się zastosowania dostępnych im zasobów w rozwiązywaniu nowych problemów i wykorzystywaniu okazji. Eksperymentując z posiadanymi zasobami, tworząc nowe konfiguracje, przebudowując je – przedsiębiorcy mogą ich użyć w innym celu, dla którego wcześniej nie były stworzone. W ten sposób przedsiębiorcy mogą tworzyć okazje.

Z powyższym koresponduje **efektuacja**, która jest innowacyjną i oryginalną współczesną koncepcją teorii przedsiębiorczości zaprezentowaną przez S. Sarasvathy⁷. Proponowane przez autorkę podejście do procesu podejmowania przedsiębiorczych decyzji jest przeciwstawione przyczynowemu sposobowi działania przedsiębiorcy, który dąży do osiągnięcia wcześniej zaplanowanego celu. W myśleniu przyczynowym przedsiębiorca wyznacza cel i przy danym zestawie środków identyfikuje optymalne – najszybsze, najtańsze, najbardziej efektywne – alternatywy dla osiągnięcia danego celu. Odmianą rozumowania przyczynowego jest metoda polegająca na tworzeniu dodatkowych alternatyw dla osiągnięcia założonego celu. Ta forma twórczego rozumowania przyczynowego jest często używana w myśleniu strategicznym. Natomiast myślenie efektuacyjne nie zaczyna się od określonego celu, lecz od zestawu zasobów i pozwala celom

⁷ S. Sarasvathy, *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, "Academy of Management Review" 2001, no. 26 (2), s. 243–263.

pojawiać się na bieżąco. Decyzje podejmowane przez przedsiębiorcę dotyczą wyborów co do wykorzystania posiadanych zasobów, które to wybory prowadzą do nieokreślonego wcześniej efektu końcowego. Przedsiębiorca sam tworzy okazje przedsiębiorcze, a nie tylko je odkrywa. Należy podkreślić, że ta sama osoba – w zależności od okoliczności – może wykorzystywać zarówno przyczynowe, jak i efektuacyjne rozumowanie⁸.

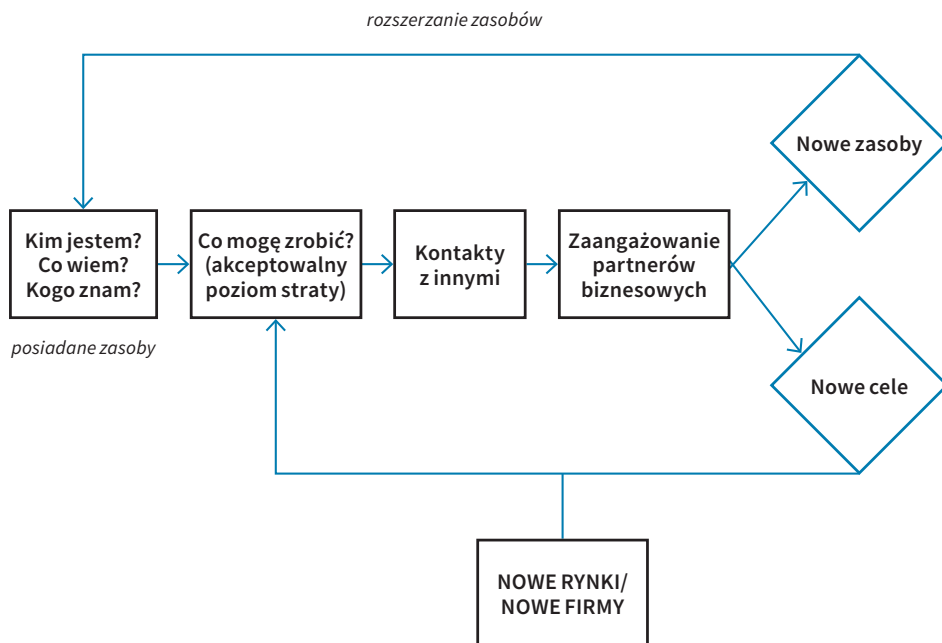


Rysunek 5. Myślenie przyczynowe i efektuacyjne

Źródło: S. Sarasvathy, *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, 2005, http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf, s. 3 [dostęp: 30.04.2015].

⁸ S. Sarasvathy, *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, 2005, http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf [dostęp: 30.04.2015].

Zgodnie z teorią S. Sarasvathy przedsiębiorcy działający w warunkach niepewności mają jedynie kierunkową wizję, nie realizują zaś konkretnej zaplanowanej strategii. Podstawą myślenia efektywnego nie jest kategoria zysku, lecz szacowanie akceptowalnego poziomu ryzyka i ewentualnych strat, jakie przedsiębiorca jest w stanie ponieść w trakcie realizacji działania. Przedsiębiorcy podczas wdrażania swoich działań powinni maksymalnie wykorzystywać wszelkie kontakty z innymi osobami, które mogą stać się współuczestnikami tych działań, co prowadzi do powstawania nowych zasobów i nowych celów. Przedsiębiorcy na kolejnych etapach uwzględniają wcześniejsze doświadczenia – zarówno powodzenia, jak i porażki. Dla minimalizacji ryzyka wchodzą we współpracę z partnerami biznesowymi.



Rysunek 6. Dynamiczny model efektuacji

Źródło: A. Kurczewska, *W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać”*, „E-mentor” 2012, nr 5 (47), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/47/id/965> [dostęp: 14.11.2016].

Proces przedsiębiorczy według S. Sarasvathy rozpoczyna się z trzema kategoriami zasobów przedsiębiorcy: (i) kim jest – jego cechy, upodobania i możliwości; (ii) co wie – edukacja, szkolenia, kompetencje i doświadczenie; (iii) kogo zna – społeczne i zawodowe sieci kontaktów. Rozwijając swój biznes, przedsiębiorca działa elastycznie, stara się ograniczać straty, bardziej skupia się na budowaniu relacji, sieci kontaktów i współpracy niż analizie konkurencji; dąży do przełożenia nieprzewidzianych okoliczności na zyski. U podstaw myślenia efektywnego leży zasada: „w takim stopniu, w jakim możemy kontrolować przyszłość, nie mamy potrzeby jej przewidywać”⁹. Stosowanie logiki efektywnej może być szczególnie użyteczne i skuteczne w takich przedsięwzięciach, jak wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki, czyli w obszarach, gdzie tradycyjne techniki marketingowe mogą się nie sprawdzać.

Zaprezentowany model efektywności można rozszerzyć o układ sieci współpracy samych przedsiębiorców, w którym prywatne kontakty, powiązania i nieformalne relacje stanowią tradycyjne źródło zasobu dla budowania sieci współpracy. Warto podkreślić, że często przedsiębiorcy ograniczają swoje kontakty do sektora, w którym prowadzą działalność lub grupy sektorów w branży, w której funkcjonują. Taka sytuacja może powodować, że nie podejmują prób wejścia w relacje biznesowe z partnerami spoza własnego sektora (nie licząc tych sektorów, które obsługują firmę w jej dotychczasowej działalności gospodarczej). W efekcie nie dochodzi do możliwości jednoczesnego budowania zarówno nowych celów, jak i zasobów. Coraz częściej wskazuje się, że sposobem redukcji tego ograniczenia są sieciowe formy wymiany informacji, zrzeszające uczestników występujących w bardziej bądź mniej formalnych grupach. Obecnie coraz większego znaczenia w lokalizacji takich inicjatyw nabierają portale społecznościowe.

Zaangażowanie potencjalnych partnerów lub docelowych odbiorców planowanego produktu czy usługi pozwala na minimalizację ryzyka niepowodzenia. E. Ries i S. Blank stworzyli

⁹ Ibidem, s. 6.

koncepcję tzw. *lean start-up* – powstawania nowych, innowacyjnych przedsiębiorstw, głównie w sektorze IT, w której podważają skuteczność klasycznych metod tworzenia biznesu przy pomocy biznesplanu, gdyż jego założenia nie wytrzymują próby pierwszego kontaktu z klientem¹⁰. Start-upy tworzone są z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności¹¹. Poszukiwanie odpowiedniego, tj. rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego leży u podstaw tego podejścia¹². Przedsiębiorca, dysponując wstępną koncepcją produktu, nawiązuje jak najwcześniej współpracę z potencjalnymi odbiorcami w celu uzyskania informacji zwrotnej na temat wszystkich elementów modelu biznesowego, w tym cech produktu, cen, kanałów dystrybucji czy osiągalnych strategii pozyskiwania klientów. Następnie wprowadza na rynek pierwszą wersję produktu, wyposażoną w najważniejsze funkcje, ale jeszcze nie w pełni dopracowaną, pozwalającą na ukazanie propozycji wartości potencjalnym klientom. Po otrzymaniu informacji zwrotnej kolejne ulepszone wersje są wprowadzane na rynek w krótkich powtarzalnych cyklach. Działania te określane są terminem *customer development*, co w tym przypadku można zinterpretować jako rozwój współpracy z klientem. Są one powiązane z tzw. zwinnym rozwojem produktu (*agile development*). Proces poszukiwań modelu biznesowego w ramach rozwoju współpracy z klientem przedstawia rys. 7.

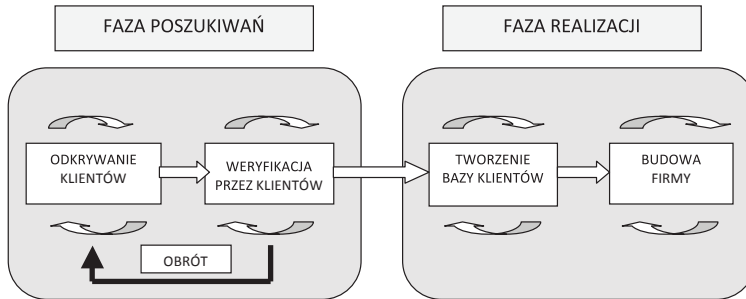
W fazie poszukiwań, po przełożeniu wizji założycielskiej na model przyszłej współpracy z klientami i zaprezentowaniu klientom wczesnej wersji produktu następuje jej weryfikacja. Jeśli informacja zwrotna od klientów wskazuje, że założenia biznesu są nieprawidłowe, następuje ich korekta lub zwrot ku innym, nowym hipotezom. Jeśli model jest sprawdzony, następuje faza realizacji, budowa formalnej organizacji. Każdy etap tego procesu

¹⁰ S. Blank, *Why the lean start-up changes everything*, “Harvard Business Review” 2013, no. 5; E. Ries, *The Lean Startup*, Crown Business, New York 2011.

¹¹ E. Ries, *The Lean Startup...*

¹² S. Blank, *Why the lean start-up changes...*

może być wielokrotnie powtarzany zanim zostanie zbudowany odpowiedni model biznesowy. W trzecim rozdziale zostaną zdefiniowane i szczegółowo omówione modele biznesowe w procesie zarządzania firmami sektora MSP.



Rysunek 7. Rozwój współpracy z klientem

Źródło: S. Blank, *Why the lean start-up changes everything*, "Harvard Business Review" 2013, no. 5, s. 6.

Zarówno koncepcja S. Sarasvathy, jak i *lean start-up* akcentują silną potrzebę elastycznego podejścia do procesu tworzenia biznesu. Bardzo ważną rolę w obu koncepcjach odgrywa wczesne nawiązanie relacji biznesowych z otoczeniem. W podejściu *lean start-up* kluczowe znaczenie ma wczesny kontakt z potencjalnymi odbiorcami i uzyskanie od nich informacji zwrotnej. W podejściu efektywnym liczą się przede wszystkim powiązania z partnerami biznesowymi o charakterze kooperacyjnym¹³.

Kognitywna (poznawcza) adaptacja ilustruje, w jakim stopniu przedsiębiorcy są dynamiczni, elastyczni, zdolni do samoregulacji oraz zaangażowani w procesie tworzenia różnych ram decyzyjnych, które koncentrują się na zdolności postrzegania i przetwarzania zmian w swoim otoczeniu¹⁴. Poznawcza zdolność adaptacji jest istotna w kontekście przedsiębiorczości

¹³ J. Cieślak, A. Skała, *Nowe tendencje w kształceniu innowacyjnych przedsiębiorców*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15 (34), s. 309–322.

¹⁴ R. D. Hisrich, M. J. Manimala, M. P. Peters, D. A. Shepherd, *Entrepreneurship...*

we współczesnym otoczeniu biznesowym, które charakteryzują gwałtowne, znaczne i nieciągłe zmiany. Aby zrealizować oraz utrzymać przewagę konkurencyjną w takim środowisku, przedsiębiorca musi strategicznie i iteracyjnie reagować na zmiany.

Kognitywna adaptacja odzwierciedla się w zdolności przedsiębiorców do refleksji, rozumienia i sterowania innymi oraz uczenia się, opisuje procesy poznawcze stanowiące podstawę rozpoznawania siebie, zadań, sytuacji i ich otoczenia w celu przystosowywania się do sprostania informacjom zwrotnym pochodzącym z dynamicznego, złożonego środowiska.

Przedsiębiorcy w trakcie prowadzenia działalności mają do czynienia z wieloma sytuacjami, w których łączą myślenie efektywne z kognitywną adaptacją. Biorąc pod uwagę perspektywę dostępnych zasobów oraz bieżących i możliwych scenariuszy w otoczeniu firm, przedsiębiorca zmierza do opracowania zestawu działań operacyjnych dla proponowanego przedsięwzięcia, przy czym różne grupy przedsiębiorców mogą projektować odmienne zestawy działań. Również w zależności od okoliczności doświadczeni przedsiębiorcy mogą stosować zarówno podejście przyczynowe, jak i efektywne. Niewątpliwie istnieje potrzeba szerszych badań w tym zakresie, gdyż wiedza na temat podejmowania decyzji przez przedsiębiorców nadal nie jest ugruntowana.

2.2. Proces przedsiębiorczy

Jak wynika z zamieszczonych wyżej rozważań, jednym ze współczesnych ujęć przedsiębiorczości, szeroko podejmowanym w literaturze przedmiotu, jest podejście procesowe. Prezentowane przez wielu badaczy modele traktują przedsiębiorczość jako złożony proces, uwarunkowany konfiguracją wielu czynników. Zdaniem P. Druckera polega on na poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako okazji¹⁵.

¹⁵ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.

W. Bygrave natomiast definiuje proces przedsiębiorczy jako obejmujący wszystkie funkcje, czynności i działania związane z dostrzeganiem szans oraz tworzeniem organizacji do ich realizacji¹⁶. Wspomniane funkcje obejmują: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku, opracowanie planu działalności, zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim w kolejnych fazach jego rozwoju¹⁷. Dla M. Bratnickiego zaś proces przedsiębiorczy to poszukiwanie ponadprzeciętnej efektywności (renty ekonomicznej) poprzez interpretowanie, ocenianie i działanie na podstawie informacji zawierających potencjał tworzenia wartości przydawanej (nowy rynek, nowa kombinacja zasobów itp.)¹⁸. W ujęciu procesowym postrzegania przedsiębiorczości kluczowymi kategoriami są: (i) zdolność do wprowadzania innowacji; (ii) umiejętność działania w warunkach niepewności; (iii) dostrzeganie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Przedsiębiorczość można więc traktować jako pewną postawę wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans dzięki szeroko rozumianym istniejącym zasobom. Próba usystematyzowania przebiegu procesu przedsiębiorczego jest jednak szczególnie trudna z uwagi na to, iż jest on dynamiczny, wyjątkowy, nieciągły, zmienny oraz inicjowany wolą jednostki. Zależy więc od wielu zmiennych i posiada dużą wrażliwość na fluktuacje ich wartości. P. Moroz i K. Hindle dokonali przeglądu istniejących modeli procesu przedsiębiorczego, klasyfikując 32 opisywane modele do kilku kategorii¹⁹. Większość modeli skonstruowana była na zasadzie: (i) stałych ram (nieuwzględniających dynamiki i sekwencji) lub (ii) faz, z góry

¹⁶ W. D. Bygrave, A. Zacharakis (eds.), *The Entrepreneurial Process in the Portable MBA in Entrepreneurship*, 4th ed., John Wiley and Sons, Hoboken 2009.

¹⁷ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

¹⁸ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.

¹⁹ P. W. Moroz, K. Hindle, *Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2012, no. 36, s. 781–818.

podzielonych na główne zadania i etapy. Analizując charakterystyki przedsiębiorczości w ujęciu procesowym prezentowane przez różnych autorów, można zauważyć, że na pierwszy plan wysuwa się identyfikacja oraz realizacja szans, okazji 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 wspomniany wcześniej W. Gartner. Według niego tworzenie nowych przedsięwzięć oznacza łączenie odrębnych do tej pory działań w logiczną całość, przynoszącą konkretne wyniki²⁰. W statycznym modelu wyodrębnione i analizowane są cztery wymiary, takie jak: jednostka, która się angażuje w proces przedsiębiorczy; otoczenie, które wpływa na jednostkę zarówno na poziomie otoczenia ogólnego, jak i celowego; organizacja związana z podziałem zasobów i ich koordynacją; proces opisujący podejmowane działania zmierzające do jego realizacji. Wszystkie te wymiary są ze sobą wzajemnie powiązane²¹. Przedsiębiorca zaangażowany jest w wielowymiarowy proces „stawania się” organizacji – niezależnej, nastawionej na osiągnięcie zysku, kierowanej przez indywidualne doświadczenie. Według W. Gartnera zaprezentowany model to instrument umożliwiający analizowanie zróżnicowanych ścieżek tworzenia nowych przedsięwzięć, pokazujący jednocześnie złożoność zjawiska i interakcji między poszczególnymi wymiarami modelu. Proces „stawania się” nowego przedsięwzięcia w modelu Gartnera może być związany z nieinnowacyjnymi wynikami, które mogą generować zyski, lecz przez wielu badaczy nie są one uważane za tworzenie „innovacyjnej” wartości. W efekcie pojawia się opinia, że taka sytuacja nie dotyczy procesu

²⁰ W. Gartner, *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, „Academy of Management Review” 1985, no. 10 (4), s. 696–706.

²¹ Por. J. Ropega, *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 22.

przedsiębiorczego, a bardziej charakteryzuje zachowania właścicieli-menedżerów prowadzących wprawdzie działalność gospodarczą, ale niemających cech przedsiębiorczych, które odpowiadają za procesy przedsiębiorcze.

Proces przedsiębiorczy obrazuje również model J. Timmonsa, ukazujący relacje między szansami, zasobami i zespołem kierowanym przez przedsiębiorczego lidera²². Między wymienionymi wyżej elementami powinna zachodzić równowaga i 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 i 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. Jednak nie każdy dobry pomysł idzie w parze z unikalną szansą. Timmons i Spinelli podają, że na każde sto pomysłów prezentowanych inwestorom – czy to w formie biznesplanu, czy ogólnej propozycji – mniej niż cztery otrzymują dofinansowanie. Ważną umiejętnością przedsiębiorcy i inwestora jest więc zdolność szybkiego oszacowania potencjalnych efektów pomysłu oraz decyzja dotycząca tego, jak wiele czasu i środków temu poświęcić.

Zasoby. Według Timmonsa i Spinelliego nie jest konieczne posiadanie wszystkich koniecznych zasobów, zwłaszcza kapitału, aby osiągnąć sukces w przedsięwzięciu. 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, polegającą na korzystaniu z wewnętrznych źródeł finansowania poprzez minimalizację kosztów, a także szybkie wprowadzenie produktu na rynek,

²² J. A. Timmons, J. Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.

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 ma takie osobiste cechy, jak: zdolność szybkiego uczenia się oraz uczenia innych, elastyczność, zdolność mierzenia się z przeciwnościami, uczciwość i rzetelność. Umiejętności w zakresie pozyskiwania innych kluczowych członków zespołu, a następnie jego budowanie to jedne z najbardziej cenionych zdolności, jakich szukają inwestorzy. Przy tworzeniu zespołu trzeba zwrócić uwagę na kwalifikacje zawodowe, motywację i zaangażowanie, samodzielność i umiejętność pracy w zespole oraz kreatywność przyszłych i obecnych członków zespołu²³.

Należy podkreślić, że zaprezentowany powyżej model opiera się na wiedzy, doświadczeniu oraz kompetencjach założyciela, dla którego jednym z podstawowych wyznaczników realizacji procesu przedsiębiorczego będzie dążenie do stanu równowagi pomiędzy szansami, zasobami i zespołem. Tworzenie się wzajemnego oddziaływania powoduje powstanie okresowego zwiększenia orientacji na kreatywność czy niejednoznaczność lub orientacji wewnętrznej w obszarze przywództwa czy sił zewnętrznych. Osiągnięty w wyniku przyjętych działań okres czasowej równowagi nie jest uznawany za docelowy, stały i długookresowy. Przedsiębiorcy wiedzą, że w wyniku zmian zewnętrznych (pochodzących z otoczenia) i/lub wewnętrznych (inicjowanych często przez samego przedsiębiorcę lub interakcje zachodzące wewnątrz samego przedsiębiorstwa) nastąpi zakłócenie stanu równowagi i dalsze poszukiwanie wartości wynikającej z realizacji procesu przedsiębiorczego.

Z kolei w modelu S. A. Shane'a 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

²³ Ibidem.

rozumiana jako zależność między jednostką a szansą; to proces ukierunkowany i przebiegający w pewnym określonym porządku, jednak niekoniecznie o charakterze liniowym²⁴.

Proces identyfikacji szans jest indywidualny – przebiega w różny sposób w zależności od posiadanych informacji i przekonań. Dostęp do informacji kształtuje 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 osoby wpływają na sposób identyfikowania i wdrażania szans. Do czynników demograficznych mających, zdaniem S. Shane'a, największy wpływ na wykorzystanie szans przedsiębiorczych można zaliczyć: edukację, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, doświadczenia przedsiębiorcze (np. obserwacja innych przedsiębiorców czy zachowań przedsiębiorczych), wiek przedsiębiorców, dotychczas osiągniętą przez nich pozycję społeczną itp. W przypadku czynników psychologicznych można wyróżnić: ekstrawertyczność, intuicję, potrzebę osiągnięć, skłonność do ryzyka, potrzebę niezależności, kontrolę, wiarę we własne możliwości, pewność siebie. Poszczególne grupy czynników wzajemnie na siebie oddziałują. W efekcie etap wykonania stanowi następstwo bezpośredniej lub pośredniej relacji grup czynników w powiązaniu z oddziaływaniem otoczenia.

Dla S. Sarasvathy w badaniu procesu przedsiębiorczego ważną kwestią była odpowiedź na pytanie, jakie elementy doświadczenia i wiedzy przedsiębiorczej są możliwe do nauczenia się przez innych. Efektuacyjna logika podejmowania decyzji może bowiem – w opinii S. Sarasvathy – sprawiać, że przedsiębiorcy będą sprawniej wychodzić z porażek biznesowych, a w związku z tym w dłuższym okresie będą zdolni do stworzenia lepiej prosperujących firm.

Nowoczesne koncepcje odnoszące się do procesu przedsiębiorczego, skupiające się na elastycznym podejściu do tworzenia biznesu i zmian jego modelu oraz wczesnym, nawet w fazach

²⁴ S. A. Shane, *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.

przed założeniem działalności gospodarczej, nawiązaniu relacji biznesowych z otoczeniem mogą mieć zastosowanie zwłaszcza w sektorach nowoczesnych technologii oraz informatycznych.

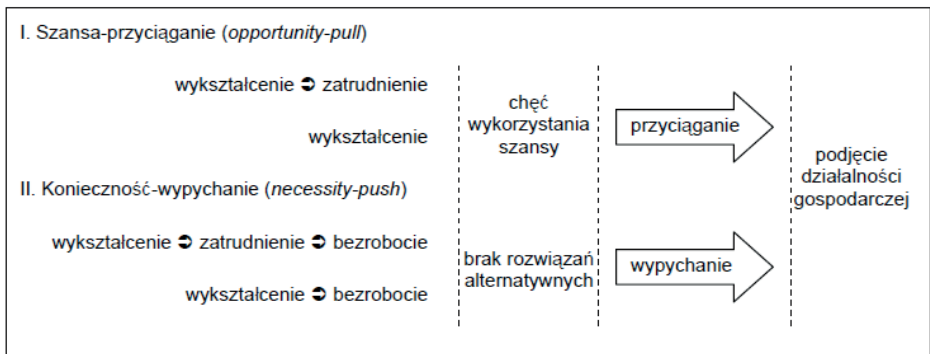
2.3. Postawy i motywacje przedsiębiorcze oraz typy przedsiębiorców

Badania naukowe nad przyczynami podejmowania działalności gospodarczej mają długą historię. Wysiłki badaczy doprowadziły do wyodrębnienia takich kategorii²⁵, jak:

- **potrzeba niezależności**, obejmująca możliwość kontroli swego czasu, elastyczność w podejmowaniu decyzji, zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym;

²⁵ S. Birley, P. Westhead, *A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size*, "Journal of Business Venturing" 1994, no. 9, s. 7–31; P. D. Reynolds, R. T. Curtin, *Business creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II. Initial Assessment*, "Foundations and Trends in Entrepreneurship" 2008, no. 4 (3), s. 155–307; O. Giacomini, F. Janssen, M. Pruett, R. S. Shinnar, F. Llopis, B. Toney, *Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students*, "International Entrepreneurship and Management Journal" 2011, no. 7 (2), s. 219–238; D. Jayawarna, J. Rouse, J. Kitching, *Entrepreneur motivations and life course*, „International Small Business Journal" 2011, no. 31 (1), s. 34–56; I. Verheul, A. R. Thurik, J. Hessels, P. W. van der Zwan, *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*, Scales Research Reports H201011, Zoetermeer 2010; F. L. Edelman, G. C. Brush, S. T. Manolova, *Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs*, "Journal of Small Business Management" 2010, no. 48 (2), s. 174–196; N. M. Carter, W. B. Gartner, K. G. Shaver, E. J. Gatewood, *The career reasons of nascent entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing" 2003, no. 18 (1), s. 13–39.

- **potrzeba osiągnięć**, podejmowania wyzwań i nauki, wyrażająca się w chęci rozwoju osobistego poprzez działania przedsiębiorcze, spełnianie osobistych wizji;
- **potrzeba zabezpieczenia dochodów i sukcesu finansowego**, zapewnienia godnego życia sobie i bliskim, stworzenia biznesu, który można przekazać następcom w rodzinie;
- **potrzeba uznania i statusu**, chęć osiągnięcia wysokiej pozycji społecznej, pragnienie bycia rozpoznawalnym, zdobycia szacunku u przyjaciół, rodziny i szerszej społeczności;
- **chęć kontynuacji tradycji rodzinnych**, upodobnienia do wzorców rodzinnych.



Rysunek 8. Motywy podejmowania działalności gospodarczej według Global Entrepreneurship Monitor

Źródło: M. Bratnicki, P. Zabierowski, R. Kozłowski, *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.

Motywy podjęcia działalności mogą mieć wpływ, zdaniem wielu autorów, na przyszłe powodzenie przedsięwzięcia. Według D. Smallbone'a większe szanse utrzymania się na rynku ma firma założona przez przedsiębiorcę, który dostrzegł szanse płynące z otoczenia i z tego powodu rozpoczął działalność, niż gdy motywacją było podjęcie samozatrudnienia jako sposobu

na uniknięcie bezrobocia²⁶. D. Storey klasyfikuje motywacje jako pozytywne (*pull factors*) i negatywne (*push factors*)²⁷. P. Reynolds i inni oraz I. Verheul i inni definiują je jako czynniki szansy (*opportunity*) lub konieczności (*necessity*)²⁸. Badania w zakresie przedsiębiorczości opartej na szansie lub na konieczności prowadzone są na szeroką skalę ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Motywacje pozytywne wynikają z „potrzeby zostania przedsiębiorcą”²⁹, świadomego wyboru lepszej alternatywy, dostrzeżenia szansy na udane przedsięwzięcie³⁰. Takie czynniki podejmowania działalności, jak potrzeba niezależności, sprawdzenia się we własnym biznesie, marzenie o konkretnym rodzaju działalności³¹, wypełnienie niszy rynkowej czy rozwój osobisty³², powodują większy potencjał wzrostu i wyższe wskaźniki przetrwania niż motywacje negatywne³³. Konieczność

²⁶ D. Smallbone, *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States: Developing a Research Agenda*, Paper presented to a seminar at University of Lodz, Łódź 1995.

²⁷ D. J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London–New York 1994.

²⁸ P. D. Reynolds., S. M. Camp, W. D. Bygrave, E. Autio, M. Hay, *Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Executive Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London 2001; I. Verheul, A. R. Thurik, J. Hessels, P. W. van der Zwan, *Factors influencing the entrepreneurial engagement...*

²⁹ J. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.

³⁰ K. Baćłowski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004. Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.

³¹ M. Orhan, D. Scott, *Why women enter into entrepreneurship: An exploratory model*, “Women in Management Review” 2001, vol. 16, no. 5/6, s. 232–244.

³² N. M. Carter, W. B. Gartner, K. G. Shaver, E. J. Gatewood, *The career reasons...*, s. 13–39.

³³ K. Baćłowski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce...*

(zmuszenie) do założenia działalności wynika głównie z sytuacji na rynku pracy. Do czynników negatywnych (*push factors*) związanych z sytuacją na rynku pracy można zaliczyć: bezrobocie, niezadowolające zarobki, niezadowolenie z obecnej pracy, trudności z pogodzeniem ról zawodowych i rodzinnych³⁴.

Z badań przeprowadzonych przez J. Blocka i innych wynika, że firmy założone z konieczności rzadziej niż pozostałe tworzą miejsca pracy, muszą stawić czoła większej konkurencji na rynku oraz częściej działają w sektorach *low-tech*³⁵. Z uwagi na to, że częściej podejmowały własną działalność osoby dotychczas bezrobotne, nie dysponowały one wystarczającą wiedzą, doświadczeniem i kapitałem do opracowania nowego produktu, a także dostrzeżenia i wykorzystania pojawiających się okazji. Motywy przedsiębiorczości stanowią istotny obszar dyskusji dotyczącej wpływu oddziaływania otoczenia na rozwój przedsiębiorczości. Dyskusja ta jest prowadzona przez naukowców zajmujących się tematyką przedsiębiorczości, samych przedsiębiorców i osoby zarządzające firmami (w szczególności sektora MSP), przedstawiciele władz, urzędników różnego szczebla odpowiedzialnych za rozwój przedsiębiorczości na danym terenie, osoby reprezentujące instytucje mające kontakt z przedsiębiorcami przyszłymi, obecnymi oraz osobami, które z różnych powodów zakończyły prowadzenie działalności gospodarczej. Wyrażane poglądy potwierdzają zdanie S. Sarasvathy, która uważa, że myślenie i działania efektywne pozwalają nauczyć się proprzedsiębiorczych postaw oraz kreować je np. wśród bezrobotnych czy studentów. Wiąże się to w szczególności z koniecznością zmiany technik nauczania. To z kolei wymaga działań zwiększających świadomość

³⁴ I. Verheul, A. R. Thurik, J. Hessels, P. W. van der Zwan, *Factors influencing the entrepreneurial engagement...*; O. Giacomini, J.-L. Guyot, F. Janssen, O. Lohest, *Novice creators: Personal identity and push-pull dynamics*, CRECIS Working Paper 7/2007, Center for Research in Change, Innovation and Strategy, Louvain School of Management 2007.

³⁵ J. Block, K. Kohn, D. Miller, K. Ullrich, *Necessity entrepreneurship and competitive strategy*, "Small Business Economics" 2015, no. 44 (1), s. 37–54.

istnienia brikolażu i efektuacji, a także stworzenia dostępnych baz danych do nauki przedsiębiorczości w tym zakresie. Jedną z pierwszych grup, która mogłaby stać się beneficjentem tego sposobu edukacji w zakresie przedsiębiorczości mogą być przedsiębiorcy ponownie rozpoczynający prowadzenie działalności gospodarczej (przechodząc proces restartu). Ich dotychczasowe doświadczenia, w powiązaniu z posiadaną wiedzą, stwarzają podstawy do uczenia się i wdrażania w dalszym okresie nowych rozwiązań w relacjach: istniejące cele a posiadane zasoby, nowe cele a istniejące zasoby, istniejące cele a nowo tworzone zasoby.

W badaniach K. Watson i innych motywy rozpoczęcia działalności, takie jak potrzeba niezależności, niezadowolenie z dotychczasowej pracy zawodowej czy spożytkowanie swoich kreatywnych umiejętności, były częściej wskazywane przez przedsiębiorców kontynuujących działalność niż przez tych, którzy doświadczyli niepowodzenia³⁶. Badania G. Halla wykazały, że większą skłonność do niepowodzenia wykazywały firmy założone przez przedsiębiorców, którzy byli do tego zmuszeni, np. z powodu redukcji zatrudnienia, niż w przypadku gdy motywy podjęcia działalności były „pozytywne”, np. chęć zwiększenia zarobków czy potrzeba niezależności³⁷. Z dotychczasowych badań przeprowadzonych w ramach projektu GEM wynika, że w krajach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego³⁸ liczba

³⁶ K. Watson, S. Hogarth-Scott, N. Wilson, *Small business start-ups: Success factors and support implications*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 1998, vol. 4 (3), s. 217–238.

³⁷ G. Hall, *Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector*, “Journal of Management Studies” 1994, no. 31 (5).

³⁸ Metodologia GEM zakłada podział krajów według rozwoju gospodarczego na trzy grupy: (i) zorientowane na czynniki produkcji; (ii) zorientowane na efektywność; (iii) zorientowane na innowacje (*Global Entrepreneurship Monitor Polska 2016*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016). W gospodarkach zorientowanych na czynniki produkcji konkurencja opiera się na pracy lub zasobach naturalnych, cena stanowi główny czynnik

przedsiębiorstw zakładanych z konieczności spada, natomiast większego znaczenia nabiera motywacja związana z wykorzystaniem szansy rynkowej. W gospodarkach innowacyjnych tylko 18% przedsiębiorstw zakładanych jest z konieczności. W Polsce w 2015 r. odsetek osób kierujących się szansą przy zakładaniu działalności wyniósł 46%, natomiast 28% właścicieli młodych firm (prowadzących działalność krócej niż 3,5 roku) zdecydowało o rozpoczęciu własnego biznesu z braku innej alternatywy zarobkowania. Pomimo obserwowanego od kilku lat spadku udziału czynników negatywnych, wynik Polski nadal jest gorszy od notowanego w krajach innowacyjnych i od średniej dla Europy (tab. 3). Najwyższe w Europie wskaźniki młodych firm, zakładanych z pozytywnych pobudek, odnotowuje się w Holandii, Niemczech, Norwegii i Szwajcarii (około 65%).

S. Sarasvathy twierdzi, że istnieją różne rodzaje przedsiębiorców z konieczności: osoby zwolnione z pracy; ci, którzy sami decydują się opuścić rynek pracy oraz osoby „niezatrudnialne”, np. ze względu na braki edukacyjne, językowe (przedsiębiorcy emigranci) czy przeszłość karną³⁹. Również inne badania pokazują, że niezadowolenie z pracy najemnej może stanowić powód zainicjowania nowego przedsięwzięcia⁴⁰. M. Koczerga w swoich badaniach zidentyfikował chęć stworzenia własnego przedsiębiorstwa

konkurowania przedsiębiorstw na rynku, odnotowuje się niską produktywność i niskie koszty pracy. Kraje zorientowane na efektywność, w miarę rosnących kosztów pracy, muszą tworzyć bardziej efektywne metody produkcji oraz podnosić jakość produktów i usług. Kraje zorientowane na innowacje mogą utrzymać wysokie wynagrodzenia i odpowiedni standard życia, jeśli przedsiębiorstwa są w stanie konkurować na podstawie nowych, wyspecjalizowanych produktów lub innych innowacyjnych rozwiązań. Polska zaklasyfikowana jest w ramach tych badań do krajów o gospodarce zorientowanej na efektywność.

³⁹ S. Sarasvathy, *What makes entrepreneurs...*, s. 6.

⁴⁰ R. D. Hisrich, C. Brush, *Characteristics of the minority entrepreneur*, "Journal of Small Business Management" 1986, no. 24, s. 1–8; S. Cromie, J. Hayes, *Business ownership as a means of overcoming job dissatisfaction*, "Personnel Review" 1991, no. 20, s. 19–24.

przez osoby zatrudnione, które podawały dwie przyczyny swoich działań: brak satysfakcji z wykonywanej pracy oraz zauważenie w otoczeniu okazji do wykorzystania⁴¹. Zdaniem badacza nie jest to przedsiębiorczość *stricte* wymuszona, lecz raczej wywołana doświadczeniem zawodowym i dostrzeżeniem sposobności w otoczeniu.

Tabela 3.

Poziom przedsiębiorczości opartej na szansie i podejmowanej z konieczności (% firm prowadzących działalność krócej niż 3,5 roku)⁴²

OBSZAR DZIAŁANIA	KONIECZNOŚĆ	SZANSA
Kraje zorientowane na czynniki produkcji	28,7	42,6
Kraje zorientowane na efektywność	29,1	47,5
Kraje zorientowane na innowacje	18,0	52,2
Europa	22,4	47,5
Polska	28,1	46,4
Węgry	23,2	50,5
Rumunia	27,5	33,2
Bułgaria	33,4	29,0
Łotwa	17,1	51,4

Źródło: *Global Entrepreneurship Monitor Polska 2016*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 31.

W literaturze tematu pojawiają się rozmaite typologie przedsiębiorców, wyodrębnione według kryterium ich aktywności i doświadczenia. I. MacMillan stwierdził, że przedsiębiorcze

⁴¹ M. Koczerga, *Motywacja przedsiębiorcza a identyfikacja okazji*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 3 (47), s. 88–108.

⁴² Odsetek firm założonych z konieczności i powstałych z zamiarem wykorzystania szansy nie zawsze sumuje się do 100%, ponieważ część respondentów wskazuje na motywacje mieszane lub inne powody rozpoczęcia działalności.

doświadczenie powinno stanowić podstawę badań nad przedsiębiorczością oraz klasyfikacji przedsiębiorców. Zidentyfikował trzy typy przedsiębiorców: (i) typ 1, nazwany *one-shot* – przedsiębiorca z powodzeniem buduje wystarczająco duży biznes i zarządza samodzielnie własną firmą; (ii) typ 2 to przedsiębiorca *drop-out*, który buduje dobrze prosperujące przedsiębiorstwa, zanim zdecyduje się je sprzedać; taki przedsiębiorca wycofuje się z zaangażowania w biznes i inwestuje zyski z niego pozyskane w bezpieczne inwestycje; (iii) typ 3 to „generator biznesu”, który w przeciwieństwie do wcześniejszych typów ma więcej niż jedno doświadczenie przedsiębiorcze⁴³. Ostatni typ przedsiębiorcy, znany w literaturze jako *habitual entrepreneur*, w niniejszej publikacji będzie określany mianem wielokrotnego przedsiębiorcy⁴⁴.

W późniejszych klasyfikacjach brano pod uwagę intencje przedsiębiorcze i doświadczenie. W związku z tym wyodrębniono⁴⁵: (i) rodzących się przedsiębiorców (*nascent entrepreneurs*)

⁴³ I. MacMillan, *To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing" 1986, no. 1 (3), s. 241–243.

⁴⁴ W anglojęzycznej literaturze terminem *habitual entrepreneurs* określa się przedsiębiorców systematycznie podejmujących działalność gospodarczą. Tłumaczenie tego terminu na język polski jako „nałogowi” czy też „notoryczni” przedsiębiorcy może budzić negatywne konotacje. Znaczenie słowa „notoryczny” w języku polskim: „stałe postępujący w pewien sposób, zwykle niewłaściwy; o zjawiskach negatywnych: ciągle się powtarzający” (*Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/notoryczny.html> [dostęp: 15.04.2016]) potwierdza negatywne skojarzenia związane z funkcjonującymi powszechnie w społeczeństwie określeniami typu „notoryczny przestępca” czy „notoryczny kłamca”. Drugie znaczenie słowa *habitual* – „zwykły, powszechny” nie oddaje istoty zjawiska opisywanego tym terminem. Zastosowanie określenia „wielokrotni przedsiębiorcy” oddaje sens idei prowadzenia działalności nie jednorazowo, lecz systematycznie oraz jest pozbawione negatywnego wydźwięku.

⁴⁵ P. Hall, *Habitual owners of small businesses*, [w:] F. Chittenden, M. Robertson, I. Marshall (eds.), *Small Firms: Partnership for Growth*, Paul Chapman Publishing, London 1995, s. 217–230.

– inaczej preprzedsiębiorców; (ii) nowych, debiutujących przedsiębiorców (*novice entrepreneurs*); (iii) wielokrotnych przedsiębiorców (*habitual entrepreneurs*).

Preprzedsiębiorcy to osoby, które rozważają założenie działalności gospodarczej lub podjęły pierwsze kroki w celu stworzenia nowego biznesu. O tym, czy odniosą sukces czy porażkę, zdecydują działania podjęte w przyszłości.

Debiutujący przedsiębiorcy to ci, którzy rozpoczęli swój pierwszy biznes⁴⁶, nie mają żadnego wcześniejszego doświadczenia jako założyciele, nabywcy lub osoby dziedziczące biznes⁴⁷.

Wielokrotni przedsiębiorcy to osoby systematycznie podejmujące działalność gospodarczą, jedną w danym czasie (*serial entrepreneurs*) lub kilka działalności równoległe w tym samym czasie (*portfolio entrepreneurs*)⁴⁸. Niezależnie od wyników odnoszonych w danym przedsięwzięciu (sukces lub porażka) rozpoczynają kolejne biznesy.

Można zauważyć, że debiutujący przedsiębiorcy, tak samo jak preprzedsiębiorcy, stanowią raczej pewien etap w rozwoju niż osobną kategorię. Mogą oni następnie pozostać jednokrotnymi przedsiębiorcami typu *one-shot* lub *drop-out*, lub też stać się wielokrotnymi przedsiębiorcami. N. Gulst i A. Maritz dodają do istniejących typów kategorię „jednokrotny przedsiębiorca” (*one-time entrepreneur*)⁴⁹ – to osoba, która rozpoczęła swój pierwszy biznes i jeśli odniosła sukces, prowadzi go aż do czasu odejścia na emeryturę, lub też, jeśli interes się nie powiódł, podejmuje

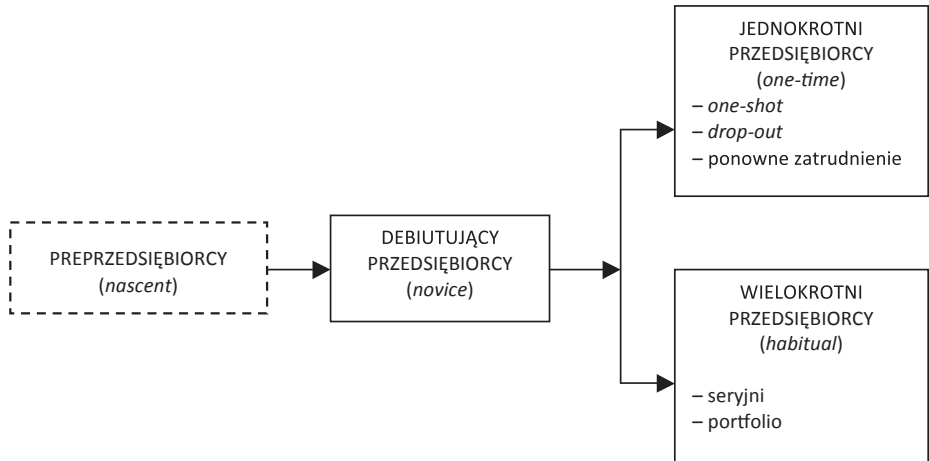
⁴⁶ A. M. Amaral, R. Baptista, *Serial vs. one-business entrepreneurs: A longitudinal investigation of entry into serial entrepreneurship*, “Frontiers of Entrepreneurship Research” 2006, vol. 26, issue 7.

⁴⁷ P. Westhead, D. Ucbasaran, M. Wright, *Decisions, actions and performance: Do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?*, “Journal of Small Business Management” 2005, no. 43, s. 393–417.

⁴⁸ P. Westhead, M. Wright, *Novice, portfolio, and serial founders: Are they different?*, “Journal of Business Venturing” 1998, no. 13 (3), s. 173–204.

⁴⁹ N. Gulst, A. Maritz, *Venture Failure: Commonalities and Causes*, Paper presented at the 6th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Adelaide 2009.

ponownie zatrudnienie. Ta kategoria zawiera się częściowo w klasyfikacji MacMillana. Na rys. 9 zobrazowano powyższe klasyfikacje jako różne ścieżki kariery przedsiębiorczej.



Rysunek 9. Ścieżka kariery przedsiębiorczej
Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z opiniami badaczy wielokrotne tworzenie przedsiębiorstw jest związane ze wzrostem aspiracji. L. Kolvereid i E. Bullvag sugerują, że zakładanie wielu firm jest powszechne w środowisku, gdzie możliwości rozwoju są ograniczone⁵⁰. W takich przypadkach wzrost zastępuje się kreowaniem nowych przedsiębiorstw. Z kolei Donckels i inni stwierdzili, że wielokrotne tworzenie przedsiębiorstw to sposób osiągnięcia przez właścicieli celu, jakim jest wzrost przedsiębiorstwa⁵¹. Ponadto, czynnikami motywującymi uruchomienie kolejnych firm są oka-

⁵⁰ L. Kolvereid, E. Bullvag, *Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation*, [w:] I. MacMillan, S. Birley, S. Subramony (eds.), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Elsevier Science, Amsterdam 1993, s. 275–285.

⁵¹ R. Donckels, B. Dupont, P. Michel, *Multiple business starters: Who? Why? What?*, “Journal of Small Business and Entrepreneurship” 1987, no. 5 (1), s. 48–63.

zje rynkowe, dywersyfikacja, optymalizacja podatkowa, a także możliwość uzyskania zewnętrznego wsparcia dla nowego biznesu. Nowsze badania potwierdzają wykorzystanie logiki efektuacji na wczesnych etapach rozwoju firm należących do wielokrotnych przedsiębiorców⁵². Natomiast P. Rosa dowodzi, że duża część wielokrotnych przedsiębiorców, a zwłaszcza przedsiębiorców portfolio, ewoluuje z firm rodzinnych. W kontekście firm rodzinnych wielokrotni przedsiębiorcy dodają nowe biznesy, tworząc tym samym grupy biznesów oparte na różnych motywach⁵³. Tworzenie portfolio firm może być strategią zapewnienia utrzymania członkom rodziny i zarządzania sukcesją. Na przykład może nastąpić rozbitcie rdzenia firmy rodzinnej oraz zainicjowanie nowych biznesów w celu zapewnienia działalności gospodarczej dla każdego beneficjenta.

Badając seryjnych przedsiębiorców, M. Wright i inni wyróżnili dwa ich typy⁵⁴:

- powtarzający przedsięwzięcie – podejmują kolejną działalność z powodów defensywnych, często z braku innej alternatywy, w wielu przypadkach w tym samym sektorze działalności lub nawet dokładnie taką samą działalność jak poprzednia;
- oportunistyczni seryjni przedsiębiorcy – dążą do szybkiego wzrostu firmy; wyzwaniem jest dla nich doprowadzenie do rozwoju firmy; wykazują działania proaktywne pomiędzy kolejnymi przedsięwzięciami w poszukiwaniu następnym okazji.

⁵² S. C. Morrish, *Portfolio entrepreneurs: An effectuation approach to multiple venture development*, "Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship" 2009, no. 11 (1), s. 32–48.

⁵³ P. Rosa, *Habitual entrepreneurship and transgenerational continuity in family business*, 5th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 6–9 February, Melbourne 2008.

⁵⁴ M. Wright, K. Robbie, C. Ennew, *Serial entrepreneurs*, "British Journal of Management" 1997, vol. 8, 251–268.

Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych, krótki czas i niższe koszty opracowania nowych produktów, a także łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania spowodowały, że można mówić o kolejnym typie seryjnych przedsiębiorców, tj. właścicielach technologicznych start-upów. Po opracowaniu nowego produktu często bardziej atrakcyjne staje się sprzedanie biznesu w początkowej fazie rozwoju niż inwestowanie w potencjał produkcyjno-handlowy oraz produkowanie na masową skalę. Wybór ścieżki *born to flip* może mieć charakter niezamierzony, wynikający z oceny możliwości wdrożenia produktu we własnym zakresie, lub być wynikiem przemyślanej strategii, polegającej na dokonywaniu zgłoszeń patentowych w dziedzinach, które są kluczowe dla wiodących na rynku graczy. Są oni skłonni wykupić taki start-up w celu eliminacji potencjalnego zagrożenia⁵⁵.

Problematyka wielokrotnego podejmowania działalności gospodarczej jest również istotna z punktu widzenia trudności z ponownym uruchomieniem biznesu po porażce. Mimo badań potwierdzających, że wcześniejsze doświadczenie porażki powoduje, iż przedsiębiorcy radzą sobie lepiej w prowadzeniu kolejnej działalności⁵⁶, stygmatyzacja upadłych przedsiębiorców w społeczeństwie nadal jest powszechna. Według badań GEM strach przed porażką biznesową jest w Polsce jednym z najwyższych na świecie. W 2015 r. lęk przed niepowodzeniem zniechęcał do założenia własnej firmy 48% osób dostrzegających szanse biznesowe. Dla Europy odsetek ten wynosił 39%, a dla gospodarek opartych na efektywności, do których zaklasyfikowana jest Polska, wyniósł w 2015 r. 33%. Otwiera się tu duże pole dla polityki państwa, zarówno w aspekcie wspierania kampanii promujących społeczną akceptację porażki, jak i zmian legislacyjnych, a także działań w zakresie edukacji przedsiębiorczości. Założenia Polityki Nowej Szansy⁵⁷, mającej na celu zwiększenie przeżywalności

⁵⁵ J. Cieślak, A. Skała, *Nowe tendencje w kształceniu...*, s. 309–322.

⁵⁶ P. Westhead, M. Wright, *Novice, portfolio, and serial founders...*, s. 173–204.

⁵⁷ Polityka Nowej Szansy jest programem opracowanym przez Ministerstwo Gospodarki na lata 2014–2020 zgodnie z wytycznymi

przedsiębiorstw narażonych na sytuacje kryzysowe, zawierają postulat stworzenia dogodnych warunków dla osób, które po doświadczeniu porażki biznesowej chciałyby ponownie rozpocząć działalność gospodarczą. Analiza potrzeb osób, które zamknęły działalność wskazuje, że potrzebują one innego zakresu usług niż te oferowane funkcjonującym przedsiębiorcom lub osobom bezrobotnym chcącym rozpocząć działalność. W przypadku przedsiębiorców, którzy doświadczyli porażki, występuje potrzeba wsparcia o charakterze psychologicznym i doradczym, ukierunkowanym na konkretną branżę lub rodzaj działalności⁵⁸. W kolejnym rozdziale monografii zagadnienia związane z Polityką Nowej Szansy zostaną zaprezentowane w kontekście oddziaływania otoczenia na proces przeciwdziałania upadkom przedsiębiorstw.

Podjęcie procesowe do przedsiębiorczości oraz postulowane przez W. Gartnera odejście od badań przedsiębiorczych cech osobowych na rzecz badań nad zachowaniami i działaniami przedsiębiorczymi znalazło swój wyraz w rozwijaniu koncepcji preprzedsiębiorcy (*nascent entrepreneur*) i preprzedsiębiorczości, która obejmuje działania osób zmierzające do powstania nowej firmy. Preprzedsiębiorczość obejmuje początkowe fazy w cyklu życia przedsiębiorstw. W literaturze tematu fazy te są nie tylko identyfikowane, lecz także wyodrębnione i kategoryzowane. M. Kuipers wyróżnił trzy fazy w ramach procesu założycielskiego. Zaliczył do nich: fazę eksperymentalną (obejmuje ona okres jedynie rozważania podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej), fazę koncepcyjną (odnoszącą się do uzyskania przez przedsiębiorcę wiedzy i motywacji do realnego podjęcia działalności gospodarczej) oraz fazę realizacji (w tej fazie następuje rozpoczęcie procedur rejestracji i prowadzenia działalności gospodarczej)⁵⁹. Z kolei J. M. Veciana wskazał na istnienie fazy „życia płodowego”, która

Komisji Europejskiej oraz zapisami dokumentów strategicznych określających cele i priorytety polskiej polityki gospodarczej.

⁵⁸ *Raport z badań: II szansa dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

⁵⁹ Por. A. Rogut, *Uruchomienie działalności gospodarczej*, [w:] B. Piassecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie...*, s. 99.

praktycznie od okresu dzieciństwa kształtuje zachowania i postawy przyszłego przedsiębiorcy. J. M. Veciana podkreśla wpływ norm i wartości na zachowania przyszłego przedsiębiorcy, jednocześnie zwracając uwagę na znaczenie systemu edukacji⁶⁰. Podobnie, do wczesnych okresów prowadzenia działalności (jednak bez odniesienia się do historii samego przedsiębiorcy) nawiązują także N. C. Churchill i V. L. Lewis, łącząc okres rejestracji z początkami funkcjonowania przedsiębiorstwa⁶¹. Zapoczątkowane przez P. Reynoldsa⁶² badania stały się podstawą do zakrojonych na szeroką skalę analiz na temat determinant przedsiębiorczości oraz przebiegu procesu założycielskiego w ramach Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED), a także poziomu aktywności przedsiębiorczej społeczności w ramach Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

2.4. Przedsiębiorcze zarządzanie

Złożona rzeczywistość, w jakiej funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, nieustanne zmiany społeczne, gospodarcze i polityczne, potrzeba wysokiej elastyczności i adaptacyjności firm sprawiły, że dotychczasowe zasady oraz systemy zarządzania przedsiębiorstwami przestały się sprawdzać. P. Drucker zakwestionował stare reguły mówiące, że istnieje jeden właściwy sposób sterowania przedsiębiorstwem, ludźmi, jedna idealna struktura organizacyjna, a zarządzanie jest skoncentrowane na wnętrzu organizacji⁶³.

60 J. M. Veciana, *The entrepreneur and the process of enterprise formation*, "Revista Economica de Catalunya" 1988, nr 8.

61 N. C. Churchill, V. L. Lewis, *The five stages of small business growth*, "Harvard Business Review" 1983, vol. 61 (3), s. 30–50.

62 P. D. Reynolds, *Who Starts New Firms? – Preliminary Explorations of Firms-in-Gestation*, "Small Business Economics" 1997, no. 9, s. 449–462.

63 P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.

Nowe formy organizacji przedsiębiorstw – takie jak organizacje wirtualne, sieciowe, fraktalne, inteligentne, działające na zasadach współpracy i partnerstwa z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami, mające zdolność kształtowania otoczenia – wymagają innego podejścia do zarządzania. P. Drucker formułuje pewne postulaty założeń dotyczących zarządzania⁶⁴:

- zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji;
- zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi; wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników,
- podstawą zarządzania powinny być wartości i potrzeby klientów, które mają wpływ na decyzje dotyczące dystrybucji ich dochodów;
- zarządzanie musi mieć charakter funkcjonalny i obejmować cały proces.

Zaprezentowana w rozdziale pierwszym idea *sustainability*, traktująca o zdolności do kontynuowania biznesu w hiperdynamicznym otoczeniu oraz umiejętności ciągłej odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie, daje podstawę do sformułowania następujących zasad dla przedsiębiorstw⁶⁵:

- firmy odnoszące sukcesy muszą być skłonne poddać się kanibalizacji, aby się ocalić; potrafić zniszczyć przedsięwzięcie, kiedy jeszcze odnosi sukcesy, jeśli chcą budować nowe, ponieważ jeśli firma nie zniszczy się sama, zniszczą ją inni; jest to bezpośrednie nawiązanie do zasady kreatywnej destrukcji Schumpetera;
- firmy, które chcą zapewnić sobie szybki wzrost i wysokie zyski, muszą wykorzystać nierównowagę technologiczną, szukać nierównowagi rozwojowej albo stworzyć nierównowagę socjologiczną; inne rodzaje działalności mają powolne

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „MBA” 2011, no. 1 (116), s. 109.

tempo wzrostu, niskie stopy zwrotu i wymagają jak najniższych kosztów, żeby przetrwać;

- rozumienie, rozpoznawanie i akceptowanie ograniczeń narzucanych organizacjom przez „wrodzone” słabości jest dla wszystkich organizacji początkiem mądrości;
- nie istnieją permanentnie doskonałe firmy – one, podobnie jak branże, mają swoje lepsze i gorsze czasy, a ich zdolność do rekonstrukcji pozwala im przetrwać i „odrodzić się na nowo”.

Skutki procesu przedsiębiorczego, mającego logikę procesu decyzyjnego, a z drugiej strony – logikę przedsięwzięcia wyznaczoną zasadami działania zorganizowanego, są uzależnione od sprawności decyzyjnej i organizacyjnej, która zapewnia kompletowanie zasobów, uruchomienie przedsiębiorstwa, jego funkcjonowanie oraz efektywność.

Przedsiębiorczy model gospodarki zakładający kluczową rolę małych i średnich przedsiębiorstw oraz działań przedsiębiorczych, jak również wszechobecne powiązania między firmami powodują konieczność sformułowania reguł zarządzania, pozwalających na sprawne i skuteczne funkcjonowanie tych firm. J. Cieślik, opierając się na pracach P. Wickhama, przedstawia elementy tzw. przedsiębiorczego stylu zarządzania (*entrepreneurial management*), pozwalającego na osiągnięcie efektu synergii przedsiębiorczego ducha i sprawnych struktur zarządzania w procesie rozwoju małej i średniej firmy⁶⁶:

1. **Ciągłe poszukiwanie nowych możliwości rozwoju biznesu** – równoległe, w trakcie realizowania przyjętego profilu działania. Możliwe działania w tym zakresie to: (i) ciągłe poszukiwanie nowych pomysłów, możliwości, aby robić coś lepiej lub w inny sposób; (ii) identyfikowanie atrakcyjnych, nośnych biznesowo pomysłów, nadających się do przekształcenia

⁶⁶ J. Cieślik, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010; J. Cieślik, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.

w rentowny projekt biznesowy – istotne znaczenie ma tu tzw. czujność przedsiębiorcza, pozwalająca na dostrzeżenie możliwości biznesowych przeoczonych przez innych; (iii) dążenie do wykorzystania pomysłów, postawa proaktywna powodująca, że najciekawsze zidentyfikowane pomysły biznesowe są przekształcane w koncepcje i – po ostatecznym potwierdzeniu wykonalności – przeznaczane do wdrożenia.

- 2. Umiejętność działania w warunkach szybkich zmian wewnątrz firmy i w otoczeniu** – zachowanie elastyczności struktur organizacyjnych dla szybkiej reakcji na impulsy zewnętrzne. Przedsiębiorcze zarządzanie musi cechować brak obawy przed zmianą, umiejętność i łatwość funkcjonowania w warunkach niezdefiniowanych struktur. Zmiany powinny być postrzegane jako coś normalnego i koniecznego dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. W przypadku tej kategorii przedsiębiorczego stylu zarządzania istotne jest, aby mechanizm zarządzania nie bazował jedynie na indywidualnych percepcjach i możliwościach przedsiębiorcy do wprowadzania zmian. Zarządzanie w tym zakresie powinno stworzyć możliwość inicjowania i realizacji procesów zmian także na podstawie wiedzy i kompetencji innych osób. W przypadku złożonych (z reguły występujących w dużej skali działalności gospodarczej) struktur organizacyjnych osoby zarządzające w sposób naturalny korzystają z wielu kompetencji pracowników, m.in. w zakresie planowania, organizowania procesów w przedsiębiorstwie, ich koordynacji, kontroli itp. Wspecjalizowane osoby pozyskują informacje z otoczenia oraz z wewnątrz przedsiębiorstwa i koordynują ten proces. W większości przypadków w firmach sektora MSP wymienione działania są często realizowane przez samego przedsiębiorcę. Należy jednak podkreślić możliwość korzystania przez współczesne firmy z wyspecjalizowanych usług, które w ramach racjonalnych wyborów mogą stanowić bardzo duży zasób kompetencji dostępnych przedsiębiorcy (np. kancelarie prawne, doradcy gospodarczy, formalne zrzeszenia branżowe itp.). W związku z tym umiejętność działania w warunkach szybkich

zmian jest też zdeterminowana zdolnością przedsiębiorcy do pozyskania wiedzy do podjęcia racjonalnych decyzji w opisanym zakresie. Należy również pamiętać o sieciowych formach pozyskiwania informacji, opierających się na osobach najbliższych (członkach rodziny), przyjaciółach, znajomych, a nawet osobach, które są przedsiębiorcy znane z wypowiedzi czy opinii wyrażanych na wyspecjalizowanych forach w ramach portali społecznościowych.

3. **Podejście holistyczne do biznesu** – postrzeganie firmy jako całości, wzajemnych powiązań między różnymi obszarami funkcjonalnymi, a także „skanowanie” otoczenia w celu uchwycenia całokształtu zjawisk przydatnego do analizy długofalowych trendów i oceny pozycji konkurencyjnej firmy. Należy podkreślić, że podejście holistyczne nie zawsze jednak musi dotyczyć jednej organizacji. Przedstawione w rozdziale drugim (podrozdział 2.3) odniesienie do portfela firm determinuje podejście holistyczne. Sama idea holizmu może dawać podstawy do pozytywnych działań ze strony przedsiębiorcy. Ważne jest, w jaki sposób osoby o cechach, zachowaniach i postawach przedsiębiorczych zmieniają sposób zarządzania. Przejście od zarządzania przedsiębiorczego do profesjonalnego daje przedsiębiorcom możliwość utrzymania podejścia holistycznego w biznesie. Zmienia się jednak sposób, w jaki jest realizowane podejście holistyczne, które w przypadku przedsiębiorczości drugiego stopnia oznacza jedynie kontrolę i ewentualne korygowanie modelu biznesowego przyjętego w firmie. W następstwie procesu delegowania uprawnień i obowiązków na inne osoby holistyczne podejście dotyczy głównie oceny relacji pomiędzy planami a faktycznymi rezultatami procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo. Często okres ten jest początkiem zmniejszania się aktywności przedsiębiorcy w procesie zarządzania w danym przedsiębiorstwie.
4. **Istotna rola właścicieli w procesie podejmowania decyzji** – wskazuje na istnienie związku pomiędzy procesem rozwoju firm sektora MSP a działaniami usprawniającymi, inicjowanymi przez ich właścicieli. W literaturze tematu

prezentowane są różne opinie na temat roli właścicieli we współczesnych przedsiębiorstwach na poziomie zarządzania operacyjnego. Jednak wśród osób zajmujących się tematyką przedsiębiorczości i zarządzania firmami sektora MSP powszechne jest przekonanie, że planowanie i inicjowanie kluczowych decyzji jest realizowane samodzielnie przez właściciela lub właściciela wraz z osobami konsultującymi i doradzającymi w tym procesie. Opisane powyżej podejście holistyczne potwierdza naturalny związek właściciela z procesem podejmowania decyzji. W przypadku firm rodzinnych proces sukcesji jest także powiązany ze zbudowaniem zasad (przyjęciem ich jako obowiązujących) w firmie w zakresie podejmowania decyzji w ramach międzypokoleniowego przekazywania przedsiębiorstwa.

Zamieszczone rozważania potwierdzają znaczenie budowania i zastosowania orientacji przedsiębiorczej w funkcjonowaniu firm sektora MSP. W ostatnim rozdziale monografii zostaną pokazane związki pomiędzy funkcjonowaniem i rozwojem firm sektora MSP a modelami biznesu oraz strategiczną orientacją, jaką mogą przyjmować współczesne przedsiębiorstwa.

3

MODEL BIZNESU W STRATEGII ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

3.1.

Istota modelu biznesu i jego komponenty

Model biznesu to schemat prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo, jest on zatem immanentnym elementem każdego przedsięwzięcia gospodarczego. Umiejętność określania go należy zaliczyć do fundamentalnych kompetencji małego i średniego przedsiębiorcy, pozwalających na tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Rozważania dotyczące problematyki modelu biznesu stały się dość popularne w latach 90. XX stulecia, zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, dotyczącej sprecyzowania pojęcia „model biznesu”, jak i empirycznej, wyjaśniającej zalety modelu biznesowego w podejmowaniu przez osoby zarządzające decyzji strategicznych służących rozwojowi przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu można natrafić na wiele znaczeń modelu biznesu, co powoduje dużą trudność w zdefiniowaniu tego pojęcia. Analiza różnych definicji pozwoliła na wyodrębnienie trzech podejść do określenia modelu biznesu:

- w pierwszym podejściu autorzy skupiają się na zdefiniowaniu pojęcia „model biznesu”, wyodrębnieniu elementów składowych i opisanu go jako koncepcji teoretycznej;
- drugie ujęcie polega na wyróżnianiu typów modeli biznesu i analizie ich specyfiki;

- trzecie podejście dotyczy konceptualizacji i prezentacji modeli biznesu dedykowanych dla określonego rodzaju przedsiębiorstw¹.

Podsumowując można powiedzieć, że pierwsze ujęcie polega na zbudowaniu koncepcji modelu biznesu, drugie służy ukazaniu jego typów, zaś ostatnie – prezentacji konkretnych firm i ich charakterystyk tworzących taki model². Jak zauważył T. Falencikowski, „model biznesu to tworzenie wartości dla klienta i przechwytywanie wartości na rzecz przedsiębiorstwa”³. Model biznesu odpowiada zatem na pytanie: „Co będę robił?” (w kontekście tworzenia wartości), zaś strategia: „Jak będę prowadził biznes?”⁴. Według A. K. Koźmińskiego „model biznesowy to sposób na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorców”⁵. Natomiast P. Banaszczyk definiuje model biznesu jako rozwinięte wyobrażenie o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach, będące kierunkowskazem dla różnych decyzji od momentu uruchomienia firmy, poprzez jej rozwój,

1 Por. A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch. L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, “Communications of Association for Information Systems”, 2005, vol. 14, <https://pdfs.semanticscholar.org/01bb/3767f63880825ffa873c2e985f5df407805a.pdf> [dostęp: 10.12.2016]; T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016, s. 86–87.

2 M. Duczkowska-Piasecka, *Istota modelu biznesu*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 59.

3 T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 81.

4 M. Oliński, *Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2016, nr 267, s. 120.

5 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

aż po schyłek. W tym ujęciu za główne składowe modelu biznesu uznaje się⁶:

- wskazanie kategorii odbiorców i określenie wartości dla nich;
- wyznaczenie łańcucha wartości, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swoją ofertę;
- charakterystykę przedsiębiorstwa w łańcuchu dostawców i odbiorców razem ze wskazaniem konkurentów i potencjalnych sojuszników strategicznych;
- określenie strategii konkurowania;
- oszacowanie kosztów i oczekiwanego zysku.

W podobny sposób model biznesu określa Sz. Cyfert, który twierdzi, że pozwala on na udzielenie odpowiedzi na krytyczne dla prowadzenia działalności przedsiębiorstwa pytania:

- kto jest klientem?
- jakiej wartości klient oczekuje?
- w jaki sposób wartość ta jest mu dostarczana?
- jakie są koszty i przychody prowadzonej działalności?

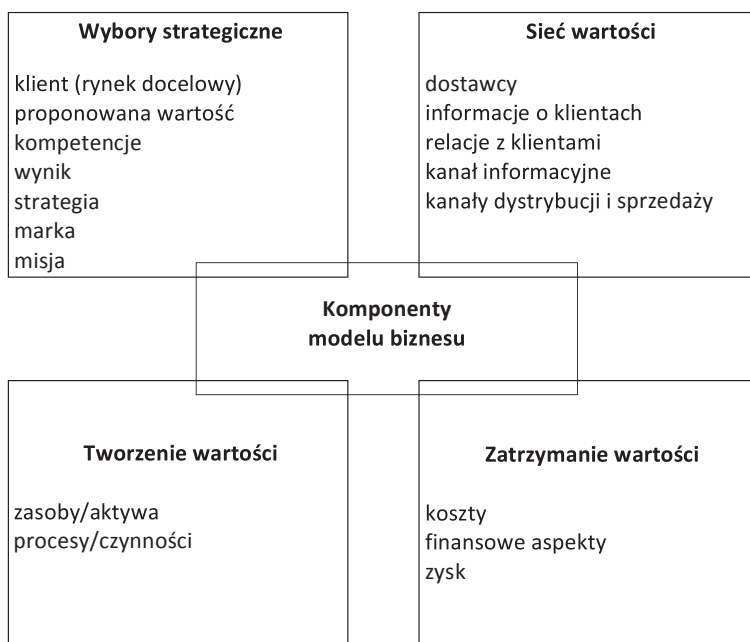
Zdaniem M. Duczkowskiej-Piaseckiej model biznesu jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, w tym małym i średnim, w którym istotne są następujące kwestie⁷:

- model biznesu służy do tworzenia wartości dla klientów przy zaangażowaniu zasobów i dokonywaniu wyborów strategicznych;
- powinien być postrzegany razem z całokształtem celów biznesowych, źródłami sukcesu oraz planowanymi celami strategicznymi;

⁶ P. Banaszczyk, *Znaczenie modelu biznesowego w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2006, nr 81, s. 39 i n.

⁷ M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 153–154.

- przyjęty model podlega analizie i kontroli według wyznaczonych mierników, najczęściej w obszarze zarządzania strategicznego;
- powinien opierać się na wykorzystaniu mocnych stron przedsiębiorstwa i okazji pojawiających się w otoczeniu;
- model biznesu może być udoskonalony i zmieniony, a przedsiębiorstwo powinno w ramach procesu zarządzania wiedzieć, jak te zmiany wpłyną na wartość dla klienta;
- zarządzanie modelem biznesu i jego zmiany wymagają odpowiednich struktur w przedsiębiorstwie, dostosowanych do nowego modelu.



Rysunek 10. Komponenty modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, no. 48, s. 202.

Z kolei S. Shafer, H. Smith i J. Linder⁸ na podstawie analizy dwunastu definicji różnych autorów określili pojęcie „model biznesu”, wyodrębniając jego cztery główne komponenty: wybory strategiczne, sieć wartości, tworzenie wartości oraz zawłaszczanie wartości (por. rys. 10).

Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”⁹. Autorzy wyznaczyli również dziewięć kluczowych elementów składających się na model biznesowy, które dotyczą czterech głównych filarów, tj. klienta, oferty, infrastruktury i wiarygodności finansowej¹⁰ (por tab. 4).

Tabela 4.

Składowe modelu biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneura

FILARY MODELU BIZNESU	KLUCZOWE ELEMENTY MODELU BIZNESU	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
Produkt	proponowana wartość	Organizacja stara się rozwiązać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą propozycji wartości. Wartość dostarczana klientowi zawiera się w ofercie rynkowej. Wartość jest tym cenniejsza, im oferta mniej pospolita, a sposób dostarczenia wartości niepowtarzalny. Dostarczana klientowi wartość przybiera postać wymierną: ilościową (np. niższa cena) oraz jakościową (np. jakość, marka, dostępność).

⁸ S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, *The power of business models*, “Business Horizons” 2005, no. 48, s. 202.

⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2014, s. 5 i n.

¹⁰ M. Duczkowska-Piasecka, *Istota modelu...*, s. 60.

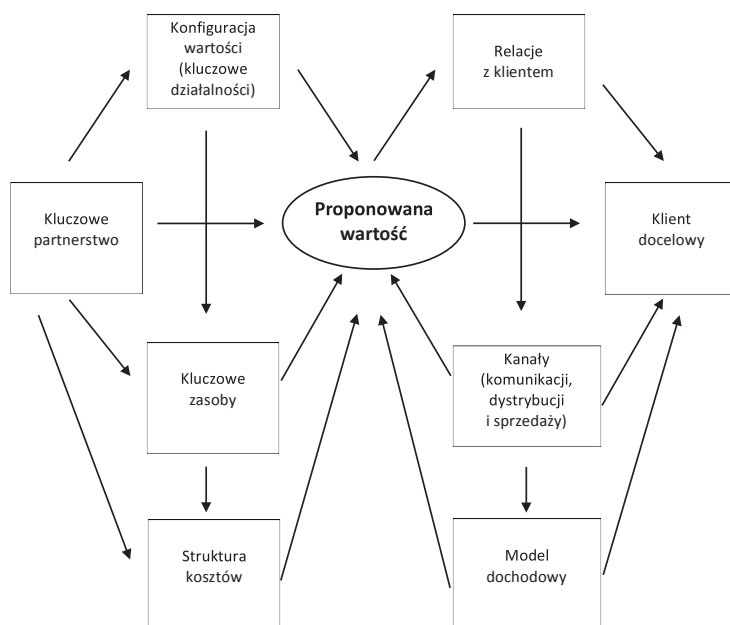
Tabela 4 (cd.)

FILARY MODELU BIZNESU	KLUCZOWE ELEMENTY MODELU BIZNESU	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
Panel za- rządzenia klientem	klient docelowy	Opisuje segmenty rynku, którym firma chce dostarczyć produkt. Firma może obsługiwać jeden lub więcej segmentów rynku, ale za każdym razem musi dokonać wyboru klienta.
	kanały (komunikacji, dystrybucji i sprzedaży)	Opisuje, jak proponowana wartość trafia do klientów za pomocą kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży. Kanały komunikacji mają za zadanie informować klientów znajdujących się na różnych etapach decyzji zakupowych, kanały dystrybucji pomagają dotrzeć do klienta z ofertą we wszystkich wymiarach (rzeczywistym, marketingowym i biznesowym), natomiast kanał sprzedaży określa różne formy sprzedaży (bezpośrednia, hurtowa, detaliczna, internetowa).
	relacje z klientami	Wyjaśnia rodzaje więzi, które firma buduje z klientem. Ustanowienie właściwych relacji z klientami jest ważne ze względu na różne formy tych relacji, ale też odmienne skutki dla firmy. Im bardziej osobiste relacje, tym bardziej klienci czują się związani z firmą.
Zarządza- nie infra- strukturą	konfiguracja wartości (kluczowe działalności)	Opisuje kompozycję działań i zasobów. Kluczowe działalności (np. produkcyjna) są niezbędne dla wytworzenia i dostarczenia wartości do klienta.
	kluczowe zasoby	Określa zasoby materialne, niematerialne (prawo własności intelektualnej, kompetencje), finansowe i ludzkie (wiedza, kwalifikacje, zdolności) konieczne do realizacji modelu biznesu.
	kluczowe partnerstwo	Kluczowe partnerstwo to wybór sposobu realizacji działalności i procesów poprzez współpracę z różnymi partnerami. Partnerstwo biznesowe to sieć wspólnych przedsięwzięć z innymi organizacjami, koniecznych do zaoferowania i skomercjalizowania wartości.

FILARY MODELU BIZNESU	KLUCZOWE ELEMENTY MODELU BIZNESU	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
Aspekty finansowe	struktura kosztów	Podsumowuje konsekwencje finansowe instrumentów zaangażowanych w model biznesu – najważniejsze koszty, jakie ponosi organizacja w związku z wyborem takiego, a nie innego modelu biznesu.
	model dochodowy	Opisuje sposób, w jaki firma zarabia pieniądze poprzez strumienie dochodowe, które są uzależnione od proponowanej klientowi wartości, atrakcyjności rynków, wybranych kanałów. Wartość strumieni dochodów zależy głównie od ceny, po której organizacja sprzedaje określone wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch. L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, "Communications of Association for Information Systems", 2005, vol. 14, s. 18, <https://pdfs.semanticscholar.org/01bb/3767f63880825ffa873c2e985f5df407805a.pdf> [dostęp: 10.12.2016]; M. Duczowska-Piasecka, *Istota modelu biznesu*, [w:] M. Duczowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 61–66; T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016, s. 89.

Opisane elementy modelu biznesu i zależności pomiędzy nimi tworzą jego postawę, tzw. kanwę (por. rys. 11). Tak sprecyzowana koncepcja struktury modelu biznesu może być użyteczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym małym i średnim, co wykazali jej autorzy, prowadząc szerokie badania międzynarodowe. Model ten sprawdził się w wielu różnych organizacjach, takich jak: małe przedsiębiorstwa, przedsięwzięcia gospodarcze wprowadzające innowacje, mikroprzedsiębiorstwa z sektora kreatywnego, nowo uruchamiane przedsięwzięcie gospodarcze.



Rysunek 11. Relacje pomiędzy składowymi biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneura

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Chesbrough, *Business model innovation: Opportunities and barriers*, "Long Range Planning" 2010, no. 43, s. 359.

W bardzo oryginalny sposób model biznesowy zdefiniował K. Obłój, nawiązując do koperty, w której powinny znaleźć się – ze względu na jej ograniczenia w zakresie wielkości – trzy elementy, takie jak: zasoby, umiejętności i ich konfiguracja. Tak zdefiniowany model biznesu daje odpowiedź na trzy pytania: (i) jakie zasoby są firmie niezbędne?, (ii) jakie umiejętności są potrzebne?, (iii) w jaki sposób zasoby i kompetencje powinny być skonfigurowane w praktyce, czyli jaki będzie łańcuch wartości?¹¹ W opinii tego autora

model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on wiele elementów składających się na typ

¹¹ K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltex, Warszawa 2010, s. 97–98.

przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy oraz konfigurację łańcucha wartości. Ponieważ zarówno teoretycznie, jak i praktycznie można sobie wyobrazić wiele wyborów w ramach każdego z tych obszarów, daje to firmom ogromną szansę budowania swojej różnorodności¹².

Z kolei A. Afuah i Ch. L. Tucci zdefiniowali model biznesu, wykorzystując podejście systemowe i określając go jako przyjętą przez przedsiębiorstwo metodę powiększania oraz wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model w tym ujęciu jest systemem złożonym z powiązanych ze sobą elementów oddziałujących na siebie w czasie¹³.

Model biznesu według B. Nogalskiego „można traktować jako rozwiniętą, współczesną – w przeciwieństwie do tradycyjnych, klasycznych – formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu”¹⁴.

Współczesne definicje modelu biznesu uwypuklają sferę kreowania wartości oraz innowacje. Jak podają H. Chesbrough i R. Rosenbloom, model biznesu pełni określone funkcje¹⁵:

- **określa propozycję wartości** – opis docelowych klientów, badanie ich potrzeb, propozycja dostarczania wartości, ocena czynników mających wpływ na klienta;

¹² K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002, s. 137.

¹³ A. Afuah, Ch. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

¹⁴ B. Nogalski, *Modele biznesu jak narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, nr 17 (2), s. 7.

¹⁵ H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, “Industrial and Corporate Change” 2002, no. 11 (3), s. 529.

- **wyznacza segmenty rynku** – wybór grupy docelowej, wybór polityki obsługi rynku, badania potrzeb poszczególnych segmentów rynku;
- **definiuje strukturę łańcucha wartości** – tu podejmowane są decyzje zarządcze, które odpowiadają na pytania: poprzez jakie działania należy dostarczyć wartość dla klienta?, w jaki sposób przedsiębiorstwo przechwyci część tej wartości?;
- **specyfikuje mechanizm generowania dochodów (model dochodowy)** – wybór narzędzi, polityki cenowo-kosztowej, które doprowadzą do osiągnięcia zaplanowanego poziomu dochodu; określa pozycję firmy w sieci wartości;
- **określa strategię konkurencyjności** – odpowiadają one na pytania: jak przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz wykorzystać ją w celu ekspansji przedsiębiorstwa i poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku?;
- **wyznacza strategię wzrostu** – określają one kierunki i obszary wzrostu; czy intensywny wzrost ma nastąpić poprzez integrację czy dywersyfikację¹⁶.

Z kolei R. Amit i C. Zott określili cztery podstawowe źródła tworzenia wartości, do których zaliczyli:

- **efektywność** – wzrost efektywności spowodowany jest redukcją asymetrii w dostępie do informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem za pomocą Internetu, co daje możliwość szybszego i łatwiejszego podejmowania decyzji na podstawie większego zasobu pozyskanych informacji; źródłem poprawy efektywności jest również redukcja kosztów transakcyjnych;
- **komplementarność** – źródłem wartości może być komplementarność zasobów strategicznych; dotyczy to również dóbr komplementarnych dostarczanych odbiorcy przez

¹⁶ Por. H. Chesbrough, *Business model innovation: Opportunities and barriers*, "Long Range Planning" 2010, no. 43, s. 355; M. Duczowska-Piasecka, *Istota modelu...*, s. 70–71.

konsumenta, co zapewni większą wartość niż całkowita wartość posiadania każdego towaru osobno;

- **zatrzymanie wartości** – potencjał tworzenia wartości w biznesie jest tym większy, im bardziej klienci motywowani są do powtarzania zawieranych transakcji, a relacje są podtrzymywane i wzmacniane; źródłem istotnych korzyści zatrzymania jest zaproponowanie po raz pierwszy określonego produktu, usługi – czyli wartości dla klienta;
- **innowacyjność** – nowe produkty i usługi, procesy, nowe metody dystrybucji i marketingu w tradycyjnym podejściu są postrzegane jako źródła tworzenia wartości, zaś w nowym podejściu źródłem wartości jest strukturalizacja transakcji pomiędzy podmiotami; połączenie podmiotów dotychczas niedokonujących wzajemnej wymiany może doprowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych i zidentyfikowania niedostrzeganych dotąd potrzeb klienta¹⁷.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące modelu biznesu, należy podkreślić, że pomimo odmiennych podejść do problematyki definiowania i budowania modelu biznesu (por. tab. 5) w większości z nich można znaleźć części wspólne. Model biznesu¹⁸:

- to „mapa drogowa” dla przedsiębiorstwa jako sposób myślenia o biznesie;
- zawiera elementy operacjonalizacji (sposób przełożenia) koncepcji biznesu na konkretne działania;
- określa sposób tworzenia wartości dla klienta.

¹⁷ R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, “Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 503–509, cyt. za: W. Rudny, *Model biznesowy w strategii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27 (2), s. 219–220.

¹⁸ W. Rudny, *Model biznesowy...*, s. 221.

Tabela 5.

Wybrane definicje modelu biznesu

AUTOR	DEFINICJA
J. Magretta (2002)	Model biznesu ukazuje, jak zasoby są łączone i przekształcane w celu wygenerowania wartości dla interesariuszy oraz jak przedsiębiorstwo będzie wynagrodzone przez interesariuszy w zamian za dostarczone im wartości.
K. Oblój (2002)	Model biznesu obejmuje wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy oraz konfigurację łańcucha wartości.
A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch. L. Tucci (2005)	Model biznesu to oferta wartości przedsiębiorstwa dla określonych grup klientów oraz architektura firmy wskazująca na generowanie korzystnych i zrównoważonych strumieni dochodów.
S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder (2005)	Model biznesu składa się z czterech głównych komponentów, do których zalicza się: wybory strategiczne, sieć wartości, tworzenie wartości i zawłaszczanie wartości.
B. Nogalski (2009)	Model biznesu to usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu.
D. J. Teece (2010)	Model biznesu opisuje, jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przekłada się to na jej zyski.
C. Zott, R. Amit (2010)	Model biznesu to istota kierowania transakcjami w taki sposób, aby kreować wartość przez wykorzystanie okazji biznesowych.
B. Demil, X. Lecocq (2010)	Model biznesu określa sposób działania i zasoby, które są wykorzystywane do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu. Zatem model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy: zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna oraz propozycja wartości w postaci produktów/lub usług.

AUTOR	DEFINICJA
Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz (2011)	Model biznesu to logika powiązań pomiędzy zasobami znajdującymi się w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla klientów.
M. Duczkowska- -Piasecka (2012)	Model biznesu odpowiada na pytanie, na czym zarabiać pieniądze, tzn. jaką wartość dostarczyć klientowi, kto ma być tym klientem, jak należy postępować w procesie wytwarzania wartości dla klienta oraz ile przedsiębiorstwo może na tym zarobić.
T. Falencikowski (2013)	Model biznesu to wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości na rzecz klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Magretta, *What Management Is?*, Profile Books, London 2003; K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002; Osterwalder, Y. Pigneur, Ch. L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, "Communications of Association for Information Systems" 2005, vol. 14, <https://pdfs.semanticscholar.org/01bb/3767f63880825ffa873c2e985f5df407805a.pdf> [dostęp: 10.12.2016]; S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, no. 48; B. Nogalski, *Modele biznesu jak narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, nr 17 (2); D. J. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, no. 43; C. Zott, R. Amit, *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning” 2010, no. 43; B. Demil, X. Lecocq, *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, "Long Range Planning" 2010, no. 43; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011; M. Duczkowska-Piasecka, *Istota modelu biznesu*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012; A. T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013; M. Oliński, *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postula, B. Glinka, J. Pasieczny, *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

Model biznesu zakłada holistyczne podejście do przedsięwzięcia gospodarczego, to swego rodzaju architektura procesów biznesowych składająca się z opisu koncepcji, wyznaczania etapów działań operacyjnych oraz kształtowania tych procesów. Nowoczesne modele biznesu w punkcie wyjścia mają tworzenie nowych wartości poprzez wprowadzane zmiany, które im są bardziej gruntowne, tym lepsze efekty może osiągnąć przedsiębiorstwo. Małe i średnie firmy są uznawane za elastyczne w działaniu, a co za tym idzie – łatwo dostosowują się do zmian i nie powinny mieć problemów z przeformułowaniem w tym kierunku modelu biznesu.

Ze względu na fakt, że koncepcja modelu biznesu to całościowa logika funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest ona również używana w określaniu relacji, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem¹⁹. Jak podaje się w literaturze przedmiotu, dominują dwa poglądy odnoszone do tych relacji. Z jednej strony przeważa przekonanie, że otoczenie uzależnia przedsiębiorstwo i dlatego jest ono podporządkowane jego wpływom. Z drugiej strony zaś to przedsiębiorstwo ma możliwość wywierania wpływu na otoczenie i jego kształtowania²⁰. Pierwsze ujęcie nazywa się perspektywą przedsiębiorczą, a drugie – adaptacji. Perspektywa przedsiębiorcza charakteryzuje się wysokim stopniem innowacyjności, co najczęściej skutkuje wprowadzaniem innowacji o charakterze pionierskim i radykalnym, o skali nowości na poziomie krajowym i światowym, natomiast perspektywa adaptacyjna objawia się wprowadzaniem innowacji o charakterze przyrostowym, o skali nowości na poziomie firmy.

Zmiany zachodzące w otoczeniu małych i średnich przedsiębiorstw powodują, że podmioty te muszą modyfikować swój

¹⁹ M. Oliński, *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postula, B. Glinka, J. Pasieczny, *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 113.

²⁰ E. Stańczyk-Hugiart, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 16.

model biznesowy. Zdarza się, że przedsiębiorstwo, chcąc zaspokoić potrzeby kilku segmentów klientów, stosuje wobec każdego z nich inny model biznesu. Jest to uzasadnione chęcią wypchnięcia konkurencji na dotychczasowych rynkach, zamiarem wejścia na nowe rynki, chęcią wydajniejszego gospodarowania zasobami czy wygenerowania nowych strumieni przychodów²¹.

3.2. Czynniki kształtujące model biznesu małych i średnich przedsiębiorstw

Na konfigurację modelu biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach ma wpływ wiele czynników, które najczęściej dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne oddziałujące na kształt modelu biznesu najczęściej klasyfikuje się w odniesieniu do osoby przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa²². Charakterystyka wewnętrznych czynników związanych z osobą przedsiębiorcy odwołuje się często do zaproponowanych przez F. Bławata podejść: biograficznego, osobowościowego, behawioralnego i relacyjnego²³. W podejściu biograficznym za czynniki kształtujące model biznesu uznaje się: wiek, płeć, wiedzę, wykształcenie zawodowe oraz doświadczenie w biznesie, natomiast w podejściu osobowościowym – cechy oso-

21 K. Leszczewska, *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 7, s. 193.

22 Por. J. Wasilczuk, *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004; I. Romero, J. Fernandez-Serrano, *Analysing the composition of the SME sector in high- and low-income regions: Some research hypotheses*, “Entrepreneurship and Regional Development” 2011, vol. 23, issue 7–8.

23 F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 49.

bowości, takie jak: skłonność do podejmowania ryzyka, motywację, innowacyjność, potrzebę osiągnięć, pracowitość itp. Z kolei w podejściu behawioralnym na kształt modelu biznesu mają wpływ atrybuty przedsiębiorcy, np. wzorce przedsiębiorczego zachowania (np. styl pracy, stosunek do okazji i zmian, skłonność do innowacji, umiejętności menedżerskie, stosunek do ryzyka). Natomiast w podejściu relacyjnym chodzi głównie o stosunek do ryzyka, kreatywność, przywództwo, umiejętność korzystania z okazji itp.²⁴

B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz analizują i podkreślają wagę uwarunkowań wewnętrznych o charakterze pozafinansowym dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Są to: system kadrowy, sposób zarządzania oraz rodzaj struktury organizacyjnej²⁵. Istotnym czynnikiem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, wynikającym z zachowań przedsiębiorcy, jest motywacja, która często stanowi siłę napędową do działań biznesowych, tzn. podjęcia decyzji o uruchomieniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa. W tym kontekście ważne jest również doświadczenie zawodowe, które może pobudzać kreatywność, innowacyjność, proces uczenia się oraz rozwój umiejętności koncepcyjnych²⁶. Uwarunkowania te nabierają szczególnego znaczenia w procesie planowania i uruchomienia działalności gospodarczej, gdyż są związane ze sposobem zorganizowania danego przedsiębiorstwa, procesem zarządzania, realizacją celów, a także decydują o jego przetrwaniu i rozwoju.

Determinanty dotyczące osoby przedsiębiorcy można również utożsamiać z tzw. potencjałem przedsiębiorcy, który

²⁴ Ibidem, s. 60.

²⁵ Por. B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004; I. Ajzen, *The Theory of Planned Behavior*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, no. 50 (2).

²⁶ Por. J. Guzmán, F. J. Santos, *The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the province of Seville*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2001, no. 13; E. P. Lazear, *Entrepreneurship*, "Journal of Labor Economics" 2005, no. 23 (4).

wiąże się z jego kompetencjami i indywidualnymi predyspozycjami do działania i osiągnięcia rezultatów²⁷. Na potencjał ten mają znaczący wpływ ludzie i ich zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Potencjał przedsiębiorcy ujawnia się w procesie zarządzania, tzn. podczas podejmowania decyzji, planowania i formułowania strategii, motywowania, kontrolowania, jak również w zachowaniach przedsiębiorczych, takich jak kreatywność, innowacyjność i skłonność do ryzyka. Zachowania przedsiębiorcze są szczególnie ważne dla skutecznego zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, pozwalają bowiem na przekształcenie twórczych pomysłów na konkretne działania, pozwalające osiągnąć zamierzone efekty²⁸.

Potencjał przedsiębiorcy wywiera wpływ na wzrost małego czy średniego przedsiębiorstwa w różnych fazach jego rozwoju. Niekiedy zdarza się, że przedsiębiorca, osiągając pewien pułap zatrudnienia, na którym kończą się jego możliwości sprawowania władzy organizacyjnej, nie jest skłonny do rozwijania firmy, aby uniknąć przekazania władzy, chyba że dotyczy to sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Problemy związane ze sprawnością zarządzania w małych i średnich firmach, w których występuje rozczłonkowanie hierarchiczne (tzn. właściciel jest jednocześnie menedżerem), dotyczą tego, że przedsiębiorca musi podejmować równocześnie zarówno decyzje bieżące, jak i strategiczne²⁹. Często przedsiębiorca, pochłonięty bieżącymi sprawami, zapomina o zarządzaniu strategicznym. Aby uniknąć tej sytuacji, zasadne jest wytyczenie obszarów uprawnień decyzyjnych kierowników zajmujących się działalnością operacyjną w firmie. Jest to możliwe w przypadku istnienia wielu właścicieli w małym

²⁷ J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 53–54.

²⁸ R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 81.

²⁹ Por. B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001; J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej...*

lub średnim przedsiębiorstwie – wtedy zazwyczaj mamy do czynienia z podziałem kierownictwa w układzie funkcjonalnym. Natomiast w przypadku mikrofirm, w których władzę organizacyjną sprawuje tylko jedna osoba, czyli właściciel, jest to mało prawdopodobne. Dlatego w tym przypadku właściciel dla realizacji wytyczonych celów musi podejmować równoległe decyzje bieżące i strategiczne³⁰.

Zdaniem S. Gudkovej na rozwój małych przedsiębiorstw wpływają niematerialne uwarunkowania, takie jak: kompetencje przedsiębiorcze, sieć osobistych powiązań oraz proces uczenia się. Kompetencje przedsiębiorcze to wiedza ogólna i specjalistyczna, motywacja, cechy osobowości, postrzeganie siebie, rola społeczna, a także umiejętności, które mają doprowadzić do utworzenia, przetrwania i rozwoju przedsięwzięcia³¹. Kompetencje przedsiębiorcze – według R. E. Boyatzisa – analizowane są w układzie trzech poziomów: motywacja i cechy osobowości, sposób postrzegania siebie i innych oraz umiejętności³². Sieć osobistych kontaktów jest definiowana jako zbiór węzłów (np. osoby, organizacje) powiązanych zbiorem specyficznego typu relacji społecznych (np. przyjaźń, transfer kapitału). Sieć ta m.in. wspomaga proces identyfikacji szans w otoczeniu, umożliwia dostęp do niezbędnych zasobów, w tym informacji cennych dla prowadzenia przedsiębiorstwa, motywuje przedsiębiorcę do działania, dostarcza wsparcia emocjonalnego, sprzyja transferowi wiedzy, stwarza klimat dla transakcji rynkowych.

Druga grupa czynników wewnętrznych rozwoju MSP odnosi się bezpośrednio do przedsiębiorstwa. Jako główne czynniki wskazuje się: wiek firmy (okres funkcjonowania na rynku), wielkość (mierzoną zazwyczaj liczbą zatrudnionych), zasięg

30 S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 13.

31 Ibidem, s. 17.

32 R. E. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York 1982, cyt. za: S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw...*, s. 16.

działania, sektor i zachodzące w nim zmiany, niezależność³³ oraz wewnętrzne zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe i niematerialne). Zasoby ludzkie jako nośnik i źródło wiedzy determinują sposoby wykorzystania pozostałych zasobów, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei zasoby rzeczowe stanowią potencjał rozwojowy firmy, ponieważ posiadane przez nią zaplecze materialno-techniczne (w postaci budynków, maszyn, urządzeń itp.) odzwierciedla wykorzystanie postępu technicznego i wprowadzanie innowacji, co wpływa na pozycję konkurencyjną tego przedsiębiorstwa³⁴. Zasoby finansowe rzutują na stan i posiadanie pozostałych zasobów oraz decydują o wielkości produkcji, możliwości wejścia na nowe rynki i wdrożenia innowacji. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw niewystarczające zasoby finansowe mogą być barierą rozwoju. Natomiast zasoby niematerialne stanowią tożsamość przedsiębiorstwa i decydują o jego unikalności poprzez wizerunek, markę, kulturę organizacyjną, posiadaną wiedzę i kompetencje pracowników, dlatego też zasoby te są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej wpływającej na rozwój firmy.

Model biznesu powinien być również modyfikowany wraz ze wzrostem i rozwojem małego i średniego przedsiębiorstwa, odpowiadając na jego obecną sytuację. Przy uruchomieniu działalności gospodarczej model biznesu będzie miał inne założenia i kształt, zaś inny w fazie szybkiego wzrostu, a jeszcze inny w fazie dojrzałej. Istnieje zatem konieczność przeformułowania i dostosowania modelu biznesu do aktualnej fazy cyklu życia przedsiębiorstwa.

³³ Por. P. Steffens, P. Davidsson, J. Fitzsimmons, *Performance configurations over time: Implications for growth-and profit-oriented strategies*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, vol. 33, issue 1; B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie...*; D. J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London–New York 1994.

³⁴ R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 85.

Wyodrębnianie fazy cyklu życia dla małego i średniego przedsiębiorstwa zależy od przyjętych kryteriów, do których zazwyczaj zalicza się³⁵:

- wzrost ilościowy, mierzony liczbą osób zatrudnionych, wielkością obrotów i zyskiem;
- wzrost zasobów kapitałowych;
- udział produktów przedsiębiorstwa w rynku;
- poziom zaawansowania technologicznego produktów i procesów;
- złożoność struktury organizacyjnej;
- złożoność realizowanych procesów oraz rozwiązywanych problemów.

Pojęcia „wzrost” i „rozwój” przedsiębiorstwa używane są zamiennie w literaturze przedmiotu zarówno krajowej, jak i światowej. Nie są to jednak synonimy, lecz pojęcia komplementarne. Wzrost firmy odnosi się bowiem do zmian ilościowych (np. zwiększenie obrotów, zatrudnienia, wzrost udziału w rynku), natomiast rozwój obejmuje zmiany jakościowe (np. wprowadzenie innowacji, umiejętność dostosowania się do potrzeb klientów itp.). Wzrost jest zatem traktowany jako element konieczny dla rozwoju przedsiębiorstwa³⁶. Rozwój zaś to skoordynowane zmiany systemów firmy, dostosowujące ją do ciągle zmieniającego się otoczenia w taki sposób, aby utrzymała się na rynku. Oznacza to: (i) wprowadzanie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa; (ii) poprawę jakości istniejących w systemach elementów; (iii) zmiany struktur systemów. Według Cz. Sikorskiego³⁷ rozwój jest holistycznym, długotrwałym procesem o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, którego podstawę stanowią zmiany. Ich przedmiotem są przede wszystkim

³⁵ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa 2009, s. 20 i n.

³⁶ R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 67.

³⁷ Cz. Sikorski, *Zachowanie ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 126.

poszczególne elementy systemu organizacyjnego oraz sposób realizacji funkcji zarządzania.

W literaturze przedmiotu widoczne są dwa nurty teoretyczne: teorie wzrostowe i teorie rozwoju organizacyjnego, odgrywające ważną rolę w konceptualizacji pojęcia „rozwój przedsiębiorstwa”. Teorie wzrostowe pozwalają identyfikować i analizować wpływ różnorodnych czynników na powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa, także z uwzględnieniem czynników o charakterze jakościowym. Natomiast w teoriach rozwoju organizacyjnego kładzie się główny nacisk na kryteria jakościowe przy wykorzystaniu wiedzy dotyczącej zachowań organizacyjnych (m.in. relacji międzyludzkich, rozwiązań strukturalnych w zakresie organizacji i procesów pracy, związków zachodzących pomiędzy organizacją i otoczeniem) dla doskonalenia przedsiębiorstwa³⁸. T. Egan na podstawie analizy 27 definicji rozwoju organizacyjnego zwrócił uwagę, że pojęcie „rozwój przedsiębiorstwa” łączy się z³⁹:

- odnową organizacyjną;
- zmianą kultury organizacyjnej;
- ułatwieniem zdobywania informacji i uczenia się organizacji;
- wzmacnianiem systemu i doskonaleniem procesów;
- planowaniem i wdrażaniem zmian organizacyjnych;
- wsparciem w zakresie rozwiązywania problemów.

Zatem istotą rozwoju przedsiębiorstwa jest zmiana istniejącego stanu rzeczy w czasie. Charakter rozwoju może być celowy lub przypadkowy, postępowy albo wsteczny, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy⁴⁰. Może on

³⁸ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 27.

³⁹ T. M. Egan, *Organizational development: An examination of definitions and dependent variables*, „Organizational Development Journal” 2002, vol. 20, no. 2, cyt. za: M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu...*, s. 27.

⁴⁰ Por. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998; F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój...*

dotyczyć zarówno całej firmy, jak i jej niektórych obszarów, m.in. ekonomicznego, organizacyjnego, informacyjnego, techniczno-produkcyjnego, marketingowego, behawioralnego, finansowego⁴¹, a także odnosić się do zmian zachodzących pod wpływem otoczenia.

S. Sysko-Romańczuk⁴² zdefiniowała pojęcie „rozwój przedsiębiorstwa”, odnosząc się do trzech ujęć: przyczynowego, skutkowego i czynnościowego. W ujęciu przyczynowym bodźcem do rozwoju jest luka rozwojowa (odchylenie między stanem pożądanym, tzn. posiadanymi możliwościami, a stanem rzeczywistym – faktycznymi osiągnięciami), która jest identyfikowana poprzez strategiczne wyznaczenie osiągalnych możliwości, niewykorzystywanych do tej pory w przedsiębiorstwie⁴³. Ujęcie skutkowe traktuje rozwój jako rezultat działania procesów rozwojowych, często opisywanych jako posiadanie przewagi konkurencyjnej (pozycji rynkowej, która w określonym czasie umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie znaczących nadwyżek wartości nad kosztami uzyskania tej przewagi) oraz innowacyjności przedsiębiorstwa (związanej m.in. z wprowadzaniem innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych). Natomiast w ujęciu czynnościowym rozwój przedsiębiorstwa to doskonalenie obszarów jego funkcjonowania (np. zmiany systemów przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych elementów, poprawę jakości już istniejących, zmianę struktur tych systemów itp.), a także miejsca, jakie zajmuje w otoczeniu (np. zmiany pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów)⁴⁴.

Teoretycznych ram do analizy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw dostarczają liczne fazowe modele wzrostu/

41 S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 55.

42 Ibidem, s. 52.

43 M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu...*, s. 29.

44 S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat...*, s. 52–53.

rozwoju opisane w literaturze przedmiotu⁴⁵, jednak większość z nich odnosi się raczej do dużych przedsiębiorstw, co nie zawsze daje możliwość ich zastosowania w małych i średnich firmach. Dla identyfikacji uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw istotny okazał się model L. E. Greinera (1972)⁴⁶, w którym rozwój firmy to występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji, rozpatrywane ze względu na jego wiek i wielkość oraz stopę wzrostu gałęzi przemysłu, w którym działa⁴⁷. Cykl życia organizacji w tym modelu składa się z pięciu faz, a każda z nich kończy się umownie rewolucją, będąc odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Firma wzrasta do momentu pojawienia się kryzysu, a przeciężenie kryzysu pozwala na jej dalszy rozwój⁴⁸. Faza pierwsza to wzrost przez kreatywność – powstanie organizacji oraz jej wzrost

⁴⁵ Przykładowo: L. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review" 1972, vol. 50, no. 4, s. 37–46; I. Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, Adizes Institute Publications, Santa Barbara 2004; N. Churchill, V. Lewis, *The five stages of small business growth*, "Harvard Business Review" 1983, vol. 29, no. 1, s. 33–51; R. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, "Management Science" 1983, no. 29, s. 33–51; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*; H. R. Dodge, J. E. Robbins, *An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival*, "Journal of Small Business Management" 1992, no. 30 (1), s. 27–37; M. Scott, R. Bruce, *Five stages of growth in small business*, "Long Range Planning" 1987, no. 20, s. 45–52; D. J. Storey, *Understanding the Small Business...*; A. Gibb, L. Davies, *In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business*, "International Small Business Journal" 1990, vol. 9, no. 1, s. 15–31.

⁴⁶ L. Greiner, *Evolution and revolution...*, s. 37–46.

⁴⁷ Por. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003; J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

⁴⁸ L. Greiner, *Evolution and revolution...*, s. 37–46.

są możliwe dzięki innowacyjności i kreatywności przedsiębiorcy. Faza ta kończy się wystąpieniem kryzysu przywództwa, polegającego na utracie kontroli kierownictwa nad rosnącą skalą działalności i rozmiarami organizacji⁴⁹. Faza druga to wzrost przez formalizację, której podlegają obowiązki i kompetencje na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Firma osiąga wzrost głównie dzięki doskonaleniu swej struktury organizacyjnej i rozbudowywaniu systemu zarządzania. Faza ta kończy się kryzysem autonomii. Kolejna faza to wzrost przez delegację uprawnień – charakteryzuje się przeniesieniem kompetencji i odpowiedzialności na kierowników niższych szczebli. Faza ta kończy się kryzysem decentralizacji, konieczne jest zatem ograniczenie autonomii niższych szczebli zarządzania. Faza czwarta oznacza wzrost przez koordynację i prowadzi do synchronizacji działań komórek organizacyjnych w jednym kierunku (tworzone są np. grupy ukierunkowane na produkt, na przedsięwzięcia). Wzrost firmy następuje dzięki doskonaleniu polityki firmy, a także wprowadzeniu modyfikacji w strukturze organizacyjnej. Rozrastanie się systemu może doprowadzić do kryzysu biurokratyzacji, polegającego na zmniejszeniu efektywności funkcjonowania dużych organizacji ze względu na skłonność do biurokracji. Ostatnia faza to wzrost przez współdziałanie – pracownicy powinni ponosić współodpowiedzialność za organizację⁵⁰. Ma to wpływ na rozwijanie zaangażowania i skuteczność osiągania celów firmy. Kontynuacją koncepcji L. E. Greinera jest model N. Churchilla i V. Lewis (1983)⁵¹ oraz M. Scotta i B. Bruce’a (1987)⁵². Modele te różnią się tylko zakresem analizowanych obszarów. W modelu N. Churchilla i V. Lewis o rozwoju firmy decydują czynniki związane z jej

⁴⁹ Por. ibidem; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003; J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda...*

⁵⁰ Por. B. Wierczyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009; L. Greiner, *Evolution and revolution...*; J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda...*

⁵¹ N. Churchill, V. Lewis, *The five stages of small business...*, s. 33–51.

⁵² M. Scott, R. Bruce, *Five stages of growth...*, s. 45–52.

zasobami (finansowymi, osobowymi, systemowymi, biznesowymi) oraz cechami właściciela (motywacją, zdolnością do działania, zdolnościami menedżerskimi i strategicznymi)⁵³.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można powiedzieć, że w literaturze przedmiotu brakuje wyczerpującej interpretacji teoretycznej dotyczącej przyczyn rozwoju przedsiębiorstw, w tym małych i średnich. O ile możliwa jest identyfikacja kluczowych czynników rozwoju dla różnych typów firm, to jednak trudno jest sformułować spójny model biznesu umożliwiający przewidywanie ich zdolności rozwojowej⁵⁴.

Do drugiej grupy uwarunkowań kształtujących model biznesu zalicza się czynniki zewnętrzne, czyli składowe otoczenia, które można analizować ze względu na⁵⁵:

- czas, na podstawie którego można wyróżnić otoczenie przeszłe, obecne i przyszłe;
- przestrzeń, która pozwala wyodrębnić otoczenie lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne;
- złożoność, rozumianą jako stopień skomplikowania i różnorodności elementów występujących w środowisku zewnętrznym;
- zmienność, ukazującą szybkość i dynamikę zachodzących zmian, co stanowi podstawę do wyodrębnienia otoczenia stabilnego, zmiennego, burzliwego, a nawet migoczącego, w którym szanse pojawiają się nagle i trwają przez krótki okres, co w znacznym stopniu determinuje pozycję rynkową działających w nim przedsiębiorstw;

⁵³ Por. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*

⁵⁴ Por. D. Smallbone, D. North, R. Leigh, *The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: An urban-urban comparison*, [w:] J. Curran, D. Storey (eds.), *Small Firms in Urban and Rural Locations*, Routledge, London 1993, s. 79–130.

⁵⁵ Por. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002; M. Kurowska, M. Matejun, K. Szymańska, *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo WTN, Warszawa 2013, s. 49–77.

- potencjał, który jest związany ze zdolnością otoczenia do stwarzania przedsiębiorstwu możliwości trwania, regularnego wzrostu i rozwoju – w tym ujęciu można mówić o otoczeniu o niskim bądź wysokim potencjale;
- bliskość (zasięg) oddziaływania, w ramach którego wyróżnia się otoczenie bliższe (mikrootoczenie) oraz otoczenie dalsze (makrootoczenie).

W literaturze przedmiotu najczęściej otoczenie dzieli się na: makrootoczenie, mezootoczenie i mikrootoczenie⁵⁶. **Makrootoczenie** to zespół ogólnych uwarunkowań kształtujących okoliczności funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w danym kraju czy regionie. Obejmuje ono pięć wymiarów⁵⁷:

- ekonomiczny – potencjał gospodarczy danego państwa i regionu;
- polityczno-prawny – polityka państwa, która powinna tworzyć przyjazne środowisko m.in. dla rozwoju działalności gospodarczej (m.in. łagodzenie obciążeń podatkowych, redukcja kosztów pracy, uporządkowanie przepisów uregulowań prawnych), gdyż ciągłe zmiany w otoczeniu prawnopolitycznym powodują dodatkowe koszty oraz poczucie niepewności wśród przedsiębiorców, co wstrzymuje rozwój małych i średnich przedsiębiorstw⁵⁸;

⁵⁶ Por. M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1996, nr 128; A. Skowronek-Mielczarek, *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.

⁵⁷ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

⁵⁸ Por. E. Latoszek, *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008; A. Sosnowska, S. Łobejko, *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

- technologiczny – daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, zmniejszenia kosztów działalności oraz poprawy efektywności działania poprzez wprowadzenie zmian w obszarze techniki i technologii; z drugiej strony może być zagrożeniem w postaci silnej międzynarodowej konkurencji, której nie zawsze mogą sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa;
- społeczno-kulturowy – normy, wartości, przekonania, postawy i zachowania charakterystyczne dla danego społeczeństwa, które często mają znaczący wpływ na rozwój zachowań i postaw przedsiębiorczych;
- międzynarodowy – wiąże się ściśle z zachodzącymi procesami globalizacji i integracji.

Makrotoczenie charakteryzuje się dużą gwałtownością zmian oraz nieprzewidywalnością. Współczesne podmioty gospodarcze prowadzą swoją działalność w tzw. turbulentnym otoczeniu, w którym dużego znaczenia nabiera wykorzystywanie nieprzewidywalnych zdarzeń określanych jako okazje, które mają swój cykl życia. Pierwsza faza to tworzenie się warunków pojawienia się okazji, obejmująca również aktywne poszukiwanie okazji przez przedsiębiorstwo w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Kolejne fazy to: formowanie się okazji (tzn. ocena jej adekwatności względem posiadanego potencjału), zorganizowanie potencjału do okazji i eksploatacja okazji. Długotrwałość okazji zależy od dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu⁵⁹. Makrotoczenie może wywierać wpływ zarówno stymulujący, jak i hamujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. W przypadku pozytywnego wpływu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw polityka państwa oraz władz lokalnych powinna zostać skierowana na tworzenie korzystnych warunków dla prowadzenia biznesu w kraju i regionie, np. poprzez tworzenie mechanizmów finansowania (środki unijne, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe), uproszczenie systemu podatkowego, obniżenie

⁵⁹ M. Poniatowska-Jaksch, *Zewnętrzne uwarunkowania kształtowania modelu biznesu*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu...*, s. 22–23.

kosztów pracy, ułatwienie dostępu do informacji, szkoleń i doradztwa, popieranie współpracy przedsiębiorstw.

Przykładem takich działań jest opracowana w 2014 r. w Ministerstwie Gospodarki Polityka Nowej Szansy (PNS), której celem jest zwiększenie przetrwania przedsiębiorstw, które są narażone na sytuacje kryzysowe. Cel ten jest realizowany poprzez cztery działania: (i) zapobieganie sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania); (ii) ograniczanie ryzyka przedwczesnej likwidacji przedsiębiorstw (pozasądowe i sądowe formy naprawy i restrukturyzacji); (iii) sprawne przeprowadzanie likwidacji przedsiębiorstw (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji); (iv) wsparcie ponownego podejmowania działalności gospodarczej – tzw. nowy start⁶⁰. Program ten jest skierowany głównie do małych i średnich przedsiębiorstw narażonych na trudności na poszczególnych etapach prowadzenia biznesu oraz do tych przedsiębiorców, którzy zamierzają ponownie rozpocząć działalność gospodarczą. Zaprojektowany system działań zakłada wsparcie informacyjne, doradcze i psychologiczne, szczególnie dla przedsiębiorców doświadczonych upadłością. Polityka Nowej Szansy skierowana będzie do właścicieli MSP, którzy: (i) wyrażą chęć zrealizowania nowego pomysłu biznesowego na podstawie dotychczasowego doświadczenia i przedstawią biznesplan, który zostanie pozytywnie oceniony przez eksperta; (ii) chcą podjąć na nowo poprzednią działalność, eliminując z niej czynniki, które wpłynęły na porażkę biznesową; mają wstępną wizję swojej nowej strategii działalności gospodarczej oraz są w stanie wykazać, iż dołożyli należytej staranności w prowadzeniu poprzedniego biznesu⁶¹.

Na kreowanie korzystnego klimatu dla powstawania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw mają wpływ również fundusze unijne – zarówno te na poziomie UE, jak i krajowym i regionalnym. Szczególnie ważne w perspektywie finansowania 2014–2020 są programy krajowe i regionalne, współfinansowane

⁶⁰ *Polityka Nowej Szansy*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa 2014, s. 4.

⁶¹ *Ibidem*, s. 5.

ze środków unijnych, gdyż ze względu na dużą konkurencję aplikujących MSP z całej UE podmioty te rzadko korzystają z programów ramowych.

Istotny dla rozwoju działalności innowacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach jest krajowy Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR). Podejmowane w ramach tego programu działania koncentrują się na wzmocnieniu powiązań pomiędzy sferą nauki a biznesem, co ma zaowocować zwiększeniem stopnia komercjalizacji wyników B + R i ich praktycznego wykorzystania w gospodarce, m.in. poprzez projekty badawczo-rozwojowe realizowane przez przedsiębiorców w ramach konsorcjów naukowo-przemysłowych. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój obejmuje pięć osi priorytetowych, z których cztery współfinansują projekty wspomagające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Oś I: „Wsparcie prowadzenia prac B + R przez przedsiębiorstwa” zakłada finansowanie projektów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw realizowanych samodzielnie przez firmy lub (w przypadku niewystarczającej infrastruktury naukowo-badawczej) w konsorcjach naukowo-przemysłowych, a także wsparcie projektów B + R przedsiębiorstw począwszy od fazy badań do etapu końcowego, kiedy nowe rozwiązanie można skomercjalizować⁶². Oś II: „Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B + R + I” przewiduje finansowanie projektów obejmujących stworzenie lub rozwój infrastruktury B + R w przedsiębiorstwach, dodatkowo również projektów polegających na wsparciu proinnowacyjnych usług dla przedsiębiorstw, świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu lub jednostki naukowe⁶³. Finansowanie w ramach osi III: „Wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach” obejmuje projekty polegające na wdrożeniu innowacyjnych produktów, usług lub technologii. Biorąc pod uwagę zróżnicowany poziom ryzyka, projekty te są finansowane zarówno za pomocą instrumentów dotacyjnych, jak i finansowych (IF), np. gwarancji oraz instrumentów kapitałowych (przy zaangażowaniu funduszy

⁶² Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2016, s. 3.

⁶³ Ibidem, s. 3–4.

seed capital, funduszy *venture capital* lub aniołów biznesu), a także instrumentów pożyczkowych (uzupełniających wsparcie kapitałowe). Oś IV: „Zwiększenie potencjału naukowo-badawczego” ma służyć podniesieniu jakości polskiej nauki. W ramach tej osi finansowane są badania naukowe i prace rozwojowe prowadzone przez sektor nauki we współpracy z przedsiębiorcami⁶⁴.

Innym programem o zasięgu krajowym wspomagającym małe i średnie przedsiębiorstwa w tej perspektywie programowania jest Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER). Zakres wsparcia tego programu opiera się na dwóch filarach: poprawie funkcjonowania poszczególnych polityk sektorowych oraz interwencji w obszarach, dla których większą efektywność zapewni wsparcie z poziomu krajowego (wsparcie osób młodych, szkolnictwa wyższego, innowacji społecznych, programów mobilności i współpracy ponadnarodowej)⁶⁵. Szczególnie ważne i bezpośrednio skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw jest działanie 2.2: „Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku” w ramach osi priorytetowej II: „Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji”. W zakresie działania 2.2 realizowane są trzy typy projektów bezpośrednio skierowane do MSP: (i) zarządzanie strategiczne – w ramach tego typu projektów istnieje możliwość przygotowania strategii rozwoju dla przedsiębiorców nieposiadających planu lub strategii rozwoju; (ii) zamówienia publiczne – specjalistyczne szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorstw z zakresu ubiegania się o zamówienia publiczne; (iii) partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) – specjalistyczne szkolenia skierowane do przedsiębiorców w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego.

Należy dodać, że polityka państwa może też wpływać negatywnie na tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw poprzez nadmierny fiskalizm, wysokie obciążenia podatkowe,

⁶⁴ Ibidem, s. 4.

⁶⁵ *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 5.

a także niestabilność i niejasność przepisów prawnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej⁶⁶.

Wymiar międzynarodowy oddziałuje na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw poprzez postępujący proces globalizacji w gospodarce światowej, który pociąga za sobą zarówno zmiany jakościowe, jak i ilościowe. Wyrazem tych przemian jest funkcjonalna integracja jednostek organizacyjnych i podmiotów gospodarczych przyczyniająca się do złożoności otoczenia⁶⁷. Zachodzące procesy mogą spowodować napływ Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ). Umożliwiają też kooperację małych i średnich przedsiębiorstw (np. jako podwykonawców) z dużymi firmami lub stwarzają szansę na znalezienie przez mniejsze podmioty niszy rynkowych. Za najważniejsze trendy globalne mające wpływ na model biznesu uznaje się:

- zmiany geograficznego układu tworzenia wartości na rzecz rynków wschodzących, co spowodowało nowe oczekiwania wobec przedsiębiorstw, tzn. zmiany w innowacyjności produktu, wzornictwie, infrastrukturze marketingowej oraz kreacji łańcucha wartości;
- imperatyw wydajności pracy, z którą wiąże się decentralizacja zarządzania w przedsiębiorstwie (np. spłaszczenie struktur organizacyjnych) i poszukiwanie nowych powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem (np. rozwój kooperacji zewnętrznej, tworzenie nowych form współdziałania);
- wzrost globalnej sieci powiązań w gospodarce światowej, które mogą stymulować tworzenie nowych modeli biznesowych;
- potrzebę docenienia i dowartościowania zasobów naturalnych, skupienie się na zwiększonej produktywności zasobów naturalnych i bardziej restrykcyjnych regulacjach w zakresie ich wykorzystania⁶⁸.

66 Więcej na temat barier rozwoju wynikających z polityki państwa w dalszej części tego rozdziału.

67 M. Poniatowska-Jaksch, *Zewnętrzne uwarunkowania...*, s. 23.

68 *Ibidem*, s. 25.

Opisanych zmian nie należy postrzegać tylko jako barier, lecz także trzeba widzieć je jako potencjalne okazje. Niewątpliwie wymagają one nowej kompozycji modelu biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw, kształtowanej poprzez:

- zmianę globalnej równowagi sił – wzrost znaczenia rynków państw wschodzących; kraje te nie powinny być postrzegane tylko jako atrakcyjne rynki zbytu, na których należy realizować odmienne modele biznesowe niż w krajach wysoko rozwiniętych, ale również jako siedziba przedsiębiorstw podejmujących ekspansję międzynarodową; w kontekście rynków wschodzących dużo uwagi poświęca się zmianom w wielkości globalnego rynku konsumpcyjnego – oznacza to zmiany w wielkości i strukturze światowego popytu konsumpcyjnego na rzecz produktów o coraz wyższej wartości dodanej⁶⁹;
- postęp technologiczny, dający nowe możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, nowe obszary współpracy, będący źródłem innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych – innowacje są postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej, w związku z tym można uznać, że projekty innowacyjne pozytywnie wpływają na poprawę sytuacji przedsiębiorstwa i jego relacje z interesariuszami; nowoczesna gospodarka oparta na wiedzy i innowacjach jest dominującą koncepcją rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej; postęp technologiczny przekłada się na praktykę gospodarczą w formie inwestycji, a w tym kontekście istotą działań przedsiębiorczych jest poszukiwanie i wykorzystywanie szans oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań⁷⁰;
- interwencjonizm państwowy i wzrost struktury instytucjonalnej społeczeństwa – wraz z poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego i wielu problemów globalnych, m.in. kryzysu gospodarczego, zanieczyszczenia środowiska naturalnego, rośnie świadomość społeczna i zmieniają się oczekiwania kierowane do podmiotów gospodarczych.

⁶⁹ Ibidem, s. 26 i n.

⁷⁰ T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe...*, s. 124–125.

Wymiar technologiczny wywiera głównie pozytywny wpływ, w postaci szybkiego postępu technologicznego powodującego dezindustrializację. Stwarza ona szansę na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w niszach rynkowych pozostawionych przez duże podmioty gospodarcze.

Stymulatorem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce może stać się również skutecznie i efektywnie funkcjonujące, szeroko rozumiane otoczenie biznesu, które stanowi element gospodarki wypełniający lukę pomiędzy mechanizmami rynkowymi a działaniami państwa. Otoczenie biznesu pełni głównie funkcje usługowe poprzez sieciovą infrastrukturę instytucjonalną umożliwiającą przedsiębiorstwom wzrost i rozwój⁷¹. Do otoczenia biznesu zalicza się⁷²:

- wyposażenie instytucjonalne – obejmujące instytucje otoczenia biznesu;
- usługi dla biznesu – m.in. doradcze, szkoleniowe, informacyjne i finansowe;
- środowisko innowacyjne – zbiór ośrodków innowacji oraz instytucji B + R wraz z ich wzajemnymi powiązaniem wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- klimat sprzyjający działalności gospodarczej.

Jak wynika z zaprezentowanej klasyfikacji, instytucje otoczenia biznesu wchodzi w skład wyposażenia instytucjonalnego, odgrywając istotną rolę w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez świadczenie usług zarówno dla podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą, jak i funkcjonujących na rynku⁷³.

⁷¹ A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 15.

⁷² J. Dominiak, *Rola otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce*, [w:] Z. Ziolo, R. Rachwał (red.), *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego układów przestrzennych*, Kraków 2013, s. 45.

⁷³ R. Lisowska, *The potential of business environment institutions and the support for the development of small and medium-sized enterprises*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2016, vol. 4, no. 3, s. 84.

Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP) uznaje instytucje otoczenia biznesu za ośrodki innowacji i przedsiębiorczości⁷⁴ (por. tab. 6).

Tabela 6.

Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce

OŚRODKI INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI		
OŚRODKI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	OŚRODKI INNOWACJI	POZABANKOWE INSTYTUCJE FINANSOWE
1. Ośrodki szkoleniowo-doradcze	1. Parki technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, technoparki	1. Regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe
2. Ośrodki przedsiębiorczości	2. Inkubatory technologiczne	2. Fundusze poręczeń kredytowych
3. Centra biznesu	3. Centra transferu technologii	3. Fundusze kapitału zaangażowanego
4. Preinkubatory	4. Akademickie inkubatory przedsiębiorczości	4. Sieci aniołów biznesu
5. Inkubatory przedsiębiorczości	5. Centra innowacji	

Źródło: A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań–Warszawa 2015, s. 8.

Ośrodki przedsiębiorczości to instytucje zajmujące się szeroko pojętą promocją i inkubacją przedsiębiorczości, ukierunkowaną na tworzenie podmiotów gospodarczych i miejsc pracy oraz dostarczanie usług wsparcia do MSP. Ośrodki innowacji zaś to podmioty wyodrębnione na podstawie ukierunkowania ich działalności na rozwój innowacyjnych podmiotów gospodarczych. Natomiast pozabankowe instytucje finansowe zajmują się

⁷⁴ A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań–Warszawa 2015, s. 8.

dystrybucją zwrotnych i bezzwrotnych instrumentów finansowych, zasilanych środkami z Unii Europejskiej oraz środkami ze źródeł prywatnych.

Wymienione ośrodki stanowią ważne filary każdego nowoczesnego systemu innowacyjnego, tzn. wspierają podmioty gospodarcze w regionach, w tym w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej, odpowiadają za kreowanie płaszczyzny dialogu dla współpracy sfery nauki i biznesu, pobudzają tworzenie relacji partnerskich podmiotów publicznych i prywatnych, kreują klimat dla rozwoju biznesu⁷⁵. Dla rozwoju działalności innowacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce istotne są również instrumenty, głównie finansowe, oferowane w ramach wcześniej omówionego Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój w perspektywie finansowej 2014–2020, m.in. takie jak:

- **Fundusz Pożyczkowy Innowacji** – instrument finansowy o charakterze dłużnym w postaci preferencyjnie oprocentowanej pożyczki, której docelowym odbiorcą są przedsiębiorstwa we wczesnych fazach rozwoju; wsparcie jest kierowane do mikro i małego przedsiębiorcy będącego spółką kapitałową, który ma umowę inwestycyjną zawartą z aniołem biznesu lub funduszem kapitału podwyższonego ryzyka typu *venture capital*, na mocy której anioł biznesu lub fundusz kapitału podwyższonego ryzyka typu *venture capital* zobowiązał się dokapitalizować przedsiębiorstwo będące pożyczkobiorcą kwotą stanowiącą równowartość kwoty wnioskowanej pożyczki⁷⁶;

⁷⁵ K. B. Matusiak, *Pojęcie i rola ośrodków innowacji w gospodarce narodowej*, [w:] P. Głodek, K. Gulda, E. Koprowska-Skalska, K. B. Matusiak, M. Matusiak, A. Nowakowska, A. Wilmańska, K. Zasiadły, *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Warszawa 2005, s. 8–9.

⁷⁶ <http://poir.parp.gov.pl/fundusz-pozyczkowy-innowacji/poddzialanie-3-1-3-fundusz-pozyczkowy-innowacji> [dostęp: 12.11.2016].

- **bony na innowacje** – obiektem wsparcia jest zakup usług, które będą związane z opracowaniem nowej usługi lub produktu, projektu wzorniczego, najnowszej technologii produkcji oraz znaczącym ulepszeniem wyrobu końcowego czy technologii produkcji; celem działania jest pobudzenie współpracy nauki z przedsiębiorcami poprzez finansowanie usług świadczonych przez jednostki naukowe⁷⁷;
- **kredyt na innowacje technologiczne** – instrument wsparcia finansowego mający na celu podniesienie innowacyjności i konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez umożliwienie im wdrożenia innowacji technologicznych, będących wynikiem własnych prac B + R lub wynikiem prac B + R nabywanych przez przedsiębiorców w ramach projektu; wkład własny przedsiębiorcy musi stanowić co najmniej 25% kosztów kwalifikowanych inwestycji technologicznej finansowanej z kredytu technologicznego, a udział premii technologicznej w odniesieniu do wartości kosztów kwalifikowanych ustalany jest zgodnie z pułapami określonymi w mapie pomocy regionalnej na lata 2014–2020; dotacja ma charakter bezzwrotny i może wynieść nawet 70% wartości kosztów kwalifikowanych inwestycji⁷⁸.

Mikrootoczenie ma również znaczący udział w formułowaniu i modyfikowaniu modelu biznesu małego i średniego przedsiębiorstwa, ze względu na silny wpływ podmiotów wchodzących w skład tego otoczenia. Analiza mikrootoczenia sprowadza się głównie do określenia atrakcyjności rynku (branży/sektora) oraz oceny możliwości konkurowania na nim danego przedsięwzięcia gospodarczego. Przyjęty model biznesu ma zapewnić małym i średnim przedsiębiorstwom zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co pozwala na realizację celów biznesowych.

⁷⁷ <http://poir.parp.gov.pl/bony-na-innowacje-dla-msp/poddzialanie-2-3-2-bony-na-innowacje-dla-msp> [dostęp: 12.11.2016].

⁷⁸ http://cashflowgroup.pl/pl/kredyt-technologiczny?gclid=CO_fgdz46tECFUajsGodHqADIA [dostęp: 12.11.2016].

Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) składa się m.in. z: klientów, dostawców, kooperantów, konkurencji i związków zawodowych. Podmioty te utrzymują z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne⁷⁹. W ramach kształtowania wzajemnych relacji z konkurentami małe i średnie przedsiębiorstwa mogą przyjmować strategie, takie jak: koegzystencja, konkurencja, kooperacja i kooperencja (koopetycja).

Jednym z ważnych współczesnych trendów w tworzeniu przewagi konkurencyjnej jest dążenie do dostarczenia klientowi najwyższych wartości, nawet za cenę wyższego poziomu kosztów. Można tu wymienić następujące strategie⁸⁰:

- **przywództwo produktowe** – realizowane przez przedsiębiorstwo innowacyjne dbające o stosowanie w swoich produktach najnowszych technologii;
- **przywództwo usługowe** – stosowane przez przedsiębiorstwa dbające przede wszystkim o wyjątkowy poziom usług (np. zindywidualizowany charakter obsługi);
- **zażyłe stosunki z klientem** – stosowanie marketingu bezpośredniego, indywidualizowania kontaktów z nabywcami w celu dokładnego poznania ich potrzeb i oferowania im indywidualnego zestawu użyteczności;
- **przywództwo marki** – charakterystyczne dla przedsiębiorstw będących właścicielami marek znanych i popularnych nie tylko ze względu na ich użyteczność, lecz także wartości emocjonalne.

Analizując otoczenie konkurencyjne, B. Nogalski, J. Karpacz i A. Wójcik-Karpacz wśród czynników konstruktywnych wyróżnili⁸¹:

- bliskość i dobre kontakty z nabywcami;
- szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu;

⁷⁹ Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

⁸⁰ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002; T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe...*, s. 113–114.

⁸¹ B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 54.

- możliwość wykonywania jednostkowych wyrobów;
- możliwość podwykonawstwa, które daje szansę na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o różne formy współpracy z dużymi firmami.

Natomiast do czynników destruktywnych ci sami autorzy zaliczyli⁸²:

- ekspansję rynkową dużych przedsiębiorstw, które eliminują z rynku małe i średnie przedsiębiorstwa;
- rywalizację pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami;
- presję ze strony dostawców;
- przewagę ze strony nabywców.

Zaprezentowane czynniki zewnętrzne o charakterze konstruktywnym i destruktywnym, pochodzące z otoczenia konkurencyjnego, wywierają znaczący wpływ na funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, co ma swoje odzwierciedlenie w przyjętym modelu biznesu. Firmy te, aby odnieść sukces rynkowy, powinny na bieżąco monitorować otoczenie i szybko reagować na zachodzące w nim zmiany, w celu wykorzystania pojawiających się okazji do rozwoju i unikania zagrożeń, na ile jest to możliwe.

Kolejnym obszarem analizy przy konstruowaniu modelu biznesu jest zazwyczaj **mezootoczenie** (tzw. otoczenie regionalne), obejmujące czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwo w układzie regionalnym, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych regionów. W odniesieniu do uwarunkowań mezoekonomicznych w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji takich uwarunkowań⁸³. Najczęściej wymienia się wśród nich: jednostki administracji publicznej, instytucje finansujące, instytucje naukowo-edukacyjne oraz instytucje infrastruktury usługowej

⁸² Ibidem, s. 40.

⁸³ Por. R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 93; M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*; M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

wspomagające rozwój przedsiębiorczości i prowadzenie działalności gospodarczej⁸⁴.

Strukturę mezootoczenia można również traktować podmiotowo i/lub przedmiotowo. W podejściu podmiotowym w skład mezootoczenia wchodzi⁸⁵:

- jednostki administracji publicznej (np. samorząd terytorialny, urzędy skarbowe);
- podmioty infrastruktury usługowej dla prowadzenia działalności gospodarczej (np. agencje rozwoju regionalnego, izby przemysłowo-handlowe, inkubatory przedsiębiorczości, firmy szkoleniowo-doradcze).

Natomiast w ujęciu podmiotowym do mezootoczenia zalicza się⁸⁶:

- instytucje finansujące (np. banki, partnerzy finansowi, fundusze gwarancyjne, firmy leasingowe, regionalne instytucje finansowe);
- instytucje samorządowe (np. władze samorządowe, jednostki administracji lokalnej);
- instytucje samorządu gospodarczego (np. izby handlowe, izby rzemieślnicze, związki pracodawców);
- instytucje naukowo-edukacyjne (np. uczelnie wyższe, instytuty badawcze, parki naukowo-technologiczne, ośrodki informacyjne);
- instytucje aparatu państwa (np. urzędy skarbowe);
- instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (np. agencje rozwoju regionalnego, inkubatory

84 Por. K. Wach, *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008; A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011; D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, *Polityka miejska a rozwój sektora MŚP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem...*, s. 145–146.

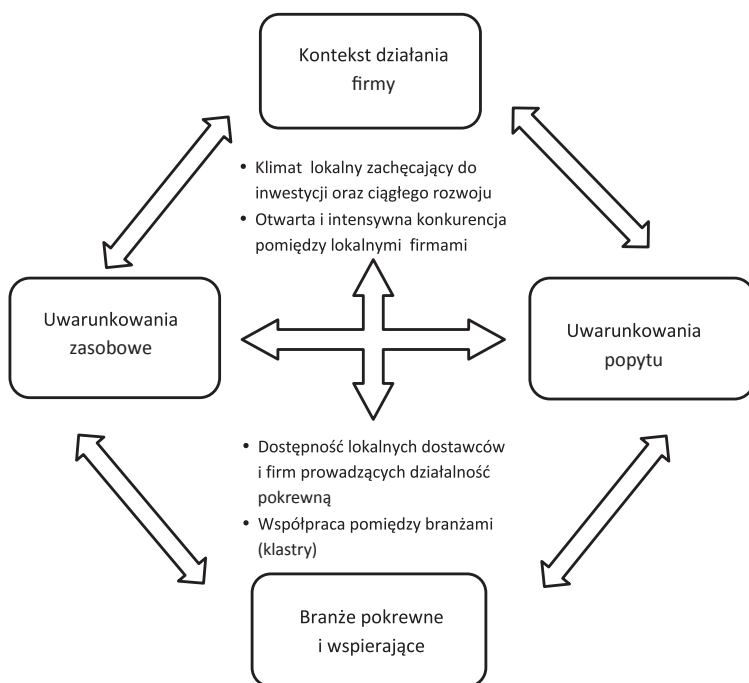
85 M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 46.

86 K. Wach, *Regionalne otoczenie...*, s. 34–35.

przedsiębiorczości, klastry przemysłowe, firmy doradcze, firmy konsultingowe, firmy szkoleniowe);

- podmioty w obrębie sektora (np. konkurenci, dostawcy, klienci);
- szczególne grupy wpływów (np. społeczności lokalne, lokalne grupy lobbingu).

M. E. Porter do czynników regionalnych wpływających na rozwój przedsiębiorstw, w tym sektora MSP, zaliczył uwarunkowania zasobowe, uwarunkowania popytowe, branże pokrewne i wspierające oraz związane z działalnością firmy⁸⁷ (por. rys. 12).



Rysunek 12. Determinanty przewagi konkurencyjnej w regionie

Źródło: M. E. Porter, Monitor Group, Council on Competitiveness, *Research Triangle. Clusters of Innovation Initiative*, Washington 2002, s. 10.

⁸⁷ M. E. Porter, Monitor Group, Council on Competitiveness, *Research Triangle. Clusters of Innovation Initiative*, Washington 2002, s. 10–11.

Uwarunkowania zasobowe (zasoby ludzkie, źródła finansowania, infrastruktura techniczna, informacyjna i administracyjna, wiedza i technologie, surowce naturalne) oraz ich jakość przyczyniają się do konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w danym regionie. Uwarunkowania popytowe (wymagający klienci, lokalny popyt w wyspecjalizowanych segmentach) mogą wpływać na wprowadzanie zmian i innowacji, inwestycje oraz ochronę własności intelektualnej. Współpraca firm pomiędzy branżami (transfer wiedzy i innowacji), jak również klimat lokalny zachęcający do inwestycji i otwarta rywalizacja pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami może pomóc w poprawie innowacyjności, a także zwiększeniu wydajności firm regionalnych. Pomiedzy wymienionymi grupami czynników zachodzą sprzężenia zwrotne, które powodują wzajemne powiązania i zależności oraz pobudzają zmiany w jakości otoczenia regionalnego ważne dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw⁸⁸.

Do uwarunkowań regionalnych rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się również czynniki wpływające na decyzje związane z wyborem lokalizacji firmy⁸⁹, takie jak: potencjał gospodarczy regionu, sprawnie funkcjonujące otoczenie biznesowe, stan infrastruktury transportowej i technicznej, dostępność kapitału i wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, atrakcyjność inwestycyjna i promocja regionu, jak też standard życia lokalnej społeczności mający wpływ na popyt. Przyczyny indywidualnych decyzji o wyborze lokalizacji działalności gospodarczej wyjaśniają teorie i koncepcje lokalizacji firmy⁹⁰. Na przykład firmy produkcyjne mogą sobie pozwolić na peryferyjną lokalizację, gdy

⁸⁸ R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 95–96.

⁸⁹ Por. M. E. Porter, Monitor Group, Council on Competitiveness, *Research Triangle...*; M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.

⁹⁰ Por. Z. Przygodzki, *Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności regionów*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007; D. Stawasz, *Współczesne uwarunkowania polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

mają dostępność zasobów, natomiast firmy usługowe i handlowe są uzależnione od lokalizacji analizowanej z punktu widzenia wielkości rynku oraz występującego na nim popytu.

Dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na poziomie regionalnym istotne są także działania jednostek samorządu terytorialnego⁹¹, które przyczyniają się do:

- aktywizacji społeczności lokalnej poprzez stworzenie przyjaznego klimatu dla rozwoju inicjatyw przedsiębiorczych, w tym uruchomienia i prowadzenia biznesu;
- tworzenia nowych miejsc pracy – w wyniku korzystnych warunków dla rozwoju działalności gospodarczej firmy zwiększają zatrudnienie;
- przyciągania nowych inwestorów – na skutek podejmowanych inicjatyw władz samorządowych w zakresie poprawy atrakcyjności danego regionu i poprawnie prowadzonej polityki inwestycyjnej;
- umacniania lokalnej gospodarki poprzez tworzenie sieci powiązań kooperacyjnych – podstawą funkcjonowania tych sieci są istniejące jednostki gospodarcze wraz z firmami należącymi do inwestorów zewnętrznych;
- podnoszenia poziomu zaawansowania infrastrukturalnego obszaru – władze lokalne inwestują w działania związane z rozwojem infrastruktury technicznej i społecznej, poprawiając poziom konkurencyjności oraz warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na danym terenie.

Władze samorządowe w Polsce przyczyniają się do realizacji koncepcji inteligentnych specjalizacji (*smart specialisations*), która stanowi zasadniczy element europejskiej polityki spójności bazującej na określonych w Strategii „Europa 2020” inicjatywach inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju. Władze samorządowe, realizując założenia tej koncepcji na szczeblu krajowym i regionalnym, podejmują działania polegające na rozwijaniu tej koncepcji poprzez wsparcie i budowę: (i) innowacyjnych klastrów działających na rzecz regionalnego wzrostu

⁹¹ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, *Polityka miejska...*, s. 42.

gospodarczego; (ii) instytucji otoczenia biznesu przyjaznych innowacjom, w tym podejmowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach; (iii) kształcenia ustawicznego w dziedzinie badań i innowacji; (iv) nowoczesnej infrastruktury badawczej⁹². Efektywność wsparcia zależy nie tylko od wysokości środków przeznaczonych na rozwój danej specjalizacji, lecz także od stopnia współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami tworzącymi daną specjalizację⁹³. Realizacji tych działań służą: Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, Krajowe Inteligentne Specjalizacje⁹⁴ oraz Regionalna Strategia Innowacji (RIS), a więc podstawowe dokumenty realizacji polityki innowacyjnej na poziomie regionalnym, której głównym celem jest wspomaganie władz samorządowych we wdrażaniu efektywnego systemu wspomagania innowacyjności w regionie. Zgodnie z założeniami Strategii „Europa 2020” dla realizacji celu inteligentnego rozwoju każdy region powinien posiadać regionalną strategię innowacji (RSI3) na rzecz inteligentnych specjalizacji, mającą na celu⁹⁵:

- ukierunkowanie wsparcia w ramach polityki i inwestycji na kluczowe krajowe/regionalne wyzwania i potrzeby w celu zapewnienia rozwoju opartego na wiedzy;
- wykorzystywanie mocnych stron, przewagi konkurencyjnej i potencjału doskonałości każdego kraju/regionu;
- wspieranie innowacji technologicznej i praktycznej oraz dążenie do stymulowania inwestycji w sektorze prywatnym;
- angażowanie partnerów oraz zachęcanie do innowacji i eksperymentów;

⁹² Komisja Europejska, *Strategie badawcze i innowacyjne na rzecz inteligentnej specjalizacji*, 2011, <http://www.npf.rpo.lubelskie.pl/widget/file/get/1353500550610818.pdf/3> [dostęp: 12.03.2016].

⁹³ Por. D. Foray, P. A. David, B. Hall, *Smart specialisation – the concept*, [w:] *Knowledge for Growth: Prospects for Science, Technology and Innovation*, European Union Report, EUR 24047, Luxembourg 2009.

⁹⁴ Krajowe Inteligentne Specjalizacje to: (i) Biogospodarka; (ii) Rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiskowa; (iii) Zrównoważona energetyka; (iv) Surowce naturalne i gospodarka odpadami; (v) Innowacyjne technologie i procesy przemysłowe.

⁹⁵ Komisja Europejska, *Strategie badawcze i innowacyjne...*

- stworzenie odpowiednich systemów monitorowania i oceny planowania i realizacji regionalnej strategii innowacji RSI3.

Ważnymi aktorami w realizacji opisanych celów są małe i średnie przedsiębiorstwa, które działają w zmiennym otoczeniu i powinny charakteryzować się wysokim natężeniem innowacji, a także umiejętnością reagowania na potrzeby rynku z nowymi produktami i technologiami. Na działalność innowacyjną przedsiębiorstw mają wpływ zarówno uwarunkowania zewnętrzne, związane z otoczeniem, jak i uwarunkowania wewnętrzne, stanowiące potencjał innowacyjny firmy. Rozwojowi innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach może sprzyjać rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji, poprzez wsparcie powstawania nowych przedsiębiorstw: w przemyśle wykazujących duży potencjał innowacyjności, w oparciu o wzrost nakładów na B + R w sektorze przedsiębiorstw, wsparcie rozwoju działalności B + R przedsiębiorstw, a także transfer wiedzy, innowacji i technologii w ramach współpracy biznesu ze sferą nauki.

Rozwojowi inteligentnych specjalizacji w regionie towarzyszy powstawanie klastrów zaliczanych do sieci regionalnych. Koncepcja klastrów to nowy sposób podejścia do konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, w którym podkreśla się, że konkurencyjność jest zależna nie tylko od czynników wewnętrznych, lecz także od lokalizacji firmy w określonym punkcie geograficznym. Klaster to geograficzna koncentracja wzajemnie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji danego obszaru, przy czym fizyczna bliskość intensyfikuje przepływy wiedzy oraz przyspiesza rozwój podmiotów gospodarczych i instytucji, co zwiększa efektywność klastra. Małe lub średnie przedsiębiorstwo należące do klastra uzyskuje z tego tytułu wiele korzyści⁹⁶, takich jak:

- łatwiejszy dostęp do czynników produkcji będących w dyspozycji innych małych i średnich przedsiębiorstw;

⁹⁶ M. Poniatowska-Jaksch, *Zewnętrzne uwarunkowania...*, s. 48.

- nowe okazje dla biznesu, np. różne formy kooperacji, wzbogacanie oferty;
- zapewnienie sprawnej komunikacji – nowe formy i kanały dystrybucji;
- nowe współzależności (budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez działanie w skali lokalnej i globalnej).

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w ramach inteligentnych specjalizacji w regionie oraz powstawanie klastrów jest wspomagane ze środków unijnych pochodzących z programów operacyjnych. Jednym z nich jest Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014–2020, skierowany do najsłabiej rozwiniętych regionów Polski, tj. do pięciu województw: świętokrzyskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego i lubelskiego. Głównym celem programu jest zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności makroregionu Polski Wschodniej. Małe i średnie przedsiębiorstwa są wspomagane w ramach osi priorytetowej I: „Przedsiębiorcza Polska Wschodnia”. Cel tego priorytetu to poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw, co przełoży się na bezpośrednie korzyści dla mieszkańców Polski Wschodniej w postaci nowych miejsc prac oraz wzrostu możliwości. Wsparcie skierowane jest zarówno do działających na rynku firm, jak i przyszłych przedsiębiorców. Obejmuje następujące działania:

1. **Platformy startowe dla nowych pomysłów** – to pierwsze realizowane na tak szeroką skalę przedsięwzięcie w Polsce, które wspiera start-upy. Działanie skierowane jest do ludzi młodych (do 35. roku życia), którzy mają pomysł na innowacyjny biznes i chcą go rozwijać w Polsce Wschodniej. Pomysłodawcy, których biznesowa koncepcja kwalifikuje się do wsparcia, trafiają pod opiekę platformy startowej, gdzie otrzymują „szyte na miarę” specjalistyczne wsparcie, obejmujące m.in. mentoring, coaching i inne usługi (np. technologiczne, marketingowe czy prawne) niezbędne do opracowania modelu biznesowego, w tym produktu gotowego do wejścia na rynek. Po przygotowaniu rentownego modelu biznesowego młodzi przedsiębiorcy mogą ubiegać się

bezzwrotną dotację na uruchomienie przedsięwzięcia gospodarczego.

2. **Internacjonalizacja MSP** – pozwala przedsiębiorstwom z Polski Wschodniej na przygotowanie się do ekspansji zagranicznej. Pomoc kierowana jest przede wszystkim do firm, które chciałyby zadebiutować na zagranicznych rynkach. Uzyskana dotacja umożliwi przedsiębiorcom korzystanie z usług doradczych, m.in. w zakresie wyboru rynków docelowych, dostosowania do nich swoich produktów i nawiązania relacji z partnerami zagranicznymi. Przedsiębiorcy mają również możliwość uzyskania wsparcia na udział w zagranicznych targach i misjach handlowych oraz zakup wartości niematerialnych i prawnych⁹⁷.
3. **Wsparcie ponadregionalnych powiązań kooperacyjnych** – skierowane jest do MSP działających w ramach ponadregionalnych powiązań kooperacyjnych. Jego celem jest zwiększenie potencjału firm z Polski Wschodniej w zakresie zdolności do realizowania procesów innowacyjnych. Wsparcie to będzie realizowane w ramach dwóch poddziałań: „Wdrażanie innowacji przez MSP” oraz „Tworzenie sieciowych produktów przez MSP”.
4. **Wzór na konkurencję** – działanie skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw z Polski Wschodniej, które chcą budować swoją przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu wzornictwa. Wsparcie jest udzielane w dwóch etapach: etap pierwszy – przedsiębiorstwa mogą starać się o dotację na przeprowadzenie audytu wzorniczego i opracowanie na jego podstawie strategii co do dalszych działań w firmie; etap drugi – przedsiębiorstwa z gotową strategią wzorniczą (opracowaną w pierwszym etapie) mogą aplikować o dotację na wdrożenie zaplanowanych działań. Efektem realizacji strategii

⁹⁷ *Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014–2020 (PO PW)*, <https://www.polskawschodnia.gov.pl> [dostęp: 10.10.2016].

będzie wprowadzenie na rynek innowacji wykorzystującej wzornictwo⁹⁸.

Dodatkowo, każde województwo w Polsce posiada własny Regionalny Program Operacyjny (RPO) dedykowany dla danego regionu. W ramach RPO zaplanowano wiele działań skierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw. Cechą wspólną tych programów są wyznaczone obszary wsparcia, które dotyczą promowania inwestycji przedsiębiorstw w B + I (rozwoju powiązań między przedsiębiorstwami, centrami B + R i szkołami wyższymi; wspierania badań technologicznych i stosowanych, linii pilotażowych; działań w zakresie wczesnej walidacji produktów i zaawansowanych zdolności produkcyjnych oraz pierwszej produkcji w dziedzinie kluczowych technologii), a także podnoszenia konkurencyjności sektorów MSP, rolnego, rybołówstwa i akwakultury.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w dobie procesów globalizacji i integracji stanęły przed nowymi wyzwaniami. Nastąpił bowiem wzrost roli rynków niszowych, postęp w zakresie procesów technologicznych, zwiększyło się zapotrzebowanie na produkty wysoko wyspecjalizowane, internacjonalizacja wiedzy, nasilenie konkurencji krajowej i zagranicznej, co spowodowało, że MSP, aby sprostać tym wyzwaniom, muszą poszukiwać nowych przewag konkurencyjnych zapewniających im sukces rynkowy. Inteligentne specjalizacje oraz klastry to nowe okazje dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, mogące stanowić przesłankę do realizacji nowych lub modyfikacji dotychczasowych modeli biznesu.

Pozycja konkurencyjna MSP jest napotyka na wiele barier o odmiennym charakterze, których klasyfikacji podjął się M. Matejun⁹⁹ (por. tab. 7), koncentrując się na różnych obszarach funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

⁹⁸ <https://www.polskawschodnia.gov.pl/strony/o-programie/zasady-co-mozna-zrealizowac> [dostęp: 10.10.2016].

⁹⁹ M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wrocław 2010, s. 245.

Tabela 7.

Wybrane kryteria klasyfikacji barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

KRYTERIUM PODZIAŁU	BARIERY
Okres występowania w trakcie działalności gospodarczej (faza rozwoju)	– wejścia – bieżącej działalności – rozwoju – wyjścia
Obszar występowania	– zewnętrzne – wewnętrzne
Kontekst rynkowy	– popytowe – podażowe
Poziom analizy	– makroekonomiczne – mezoekonomiczne – mikroekonomiczne
Dynamika	– statyczne – dynamiczne
Kryterium skuteczności	– możliwe do pokonania – niemożliwe do pokonania
Czas trwania	– długoterminowe (względnie trwałe) – średnioterminowe – krótkoterminowe
Kryterium podmiotowe (wielkość przedsiębiorstwa)	– mikroprzedsiębiorstw – małych firm – średnich firm
Kryterium rodzajowe	np. rynkowe, kadrowe, finansowe, innowacyjności, prawne, technologiczne, administracyjne, w obszarze zarządzania, związane z rozmiarami działalności, informacyjne, internacjonalizacji, infrastrukturalne, środowiska naturalnego, edukacyjne, kompetencji i wiedzy (oraz inne szeroko opisane w literaturze przedmiotu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wrocław 2010, s. 245.

Przyjmując za kryterium wyodrębnienia etap rozwoju firmy, wyróżnia się bariery: wejścia, rozwoju, bieżącej działalności oraz bariery wyjścia¹⁰⁰. Bariery wejścia pojawiają się podczas uruchamiania firmy oraz we wczesnych fazach jej rozwoju; zalicza się do nich najczęściej: niejasność i niespójność przepisów, niewystarczający popyt, problemy z pozyskaniem środków finansowych, nieprzychylną koniunkturę gospodarczą itp. Natomiast bariery rozwoju odnoszą się do firm już funkcjonujących na rynku; pojawiają w punkcie krytycznym przetrwania przedsiębiorstw w poszczególnych fazach. Biorąc za punkt odniesienia dla wskazania przykładów tych barier model rozwoju M. Scotta i B. Bruce'a, można wyróżnić w fazie wzrostu bariery związane z procesem zarządzania, takie jak kryzys kontroli, który jest następstwem decentralizacji, zaś w fazie ekspansji barierę biurokracji¹⁰¹. Natomiast bariery wyjścia odnoszą się do inwestycji, branży, rynku bądź są związane likwidacją firmy, w postaci barier finansowych towarzyszących konieczności poniesienia kosztów wynikających z wcześniej podjętych zobowiązań wobec dostawców, pracowników, klientów itp.

Klasyfikację barier opartą na modelach cyklu życia zaproponował M. Matejun, odnosząc się do ośmiu faz życia przedsiębiorstwa. W fazie pierwszej – przedzałożycielskiej – głównych barier rozwoju upatrywał w niedostatecznej kulturze przedsiębiorczości, braku systemu kształcenia postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie oraz skomplikowanych procedur uruchomienia i następnie prowadzenia działalności gospodarczej. W fazie pojawienia się problemem może stać się mało sprawny system wsparcia MSP w kontekście finansowania, transferu technologii oraz instytucjonalnym. W kolejnej fazie – przeżycia przedsiębiorstwa – ujawniają się graniczenia zewnętrzne w postaci barier rynkowych (konkurencja, szara strefa), finansowych (utrudniony

100 Por. N. Daszkiewicz, *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój...*; M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju...*; R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa 2008.

101 M. Scott, R. Bruce, *Five stage of growth...*, s. 48.

dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania) oraz kadrowych (problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników). W okresie dynamicznego wzrostu najbardziej uciążliwe są bariery finansowe, które hamują rozwój, np. związany z rozszerzeniem skali działania, wprowadzeniem innowacji. W fazach oderwania i ekspansji o dalszym wzroście i rozwoju decyduje pozyskanie menedżerów najemnych, którzy wykorzystując swoje kompetencje, podnoszą sprawność zarządzania. Natomiast w fazach dojrzałości oraz dalszych przekształceń przedsiębiorstwo może się zmagać z barierami makroekonomicznymi (koniunktura gospodarcza w kraju i na świecie) oraz mikroekonomicznymi (konkurencja nowych, dynamicznych przedsiębiorstw z nowatorskim asortymentem, bazujących na elastyczności działania)¹⁰².

Analogicznie do uwarunkowań rozwoju firmy, bariery najczęściej dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Bariery wewnętrzne odnoszą się do przedsiębiorstwa, jego właściciela oraz strategii działania, wynikają głównie ze słabości firmy, w tym niedostatków zasobowych czy ograniczeń kompetencyjnych. Natomiast bariery zewnętrzne są uwarunkowane czynnikami zmiennego i złożonego otoczenia, a także relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Do barier wewnętrznych zalicza się głównie tzw. słabości małych i średnich przedsiębiorstw, takie jak:

- niesprawność systemu zarządzania – wynikająca z niskiego poziomu wiedzy i umiejętności przedsiębiorców w zakresie zarządzania firmą, braku jasno wytyczonej strategii działania, koncentrowania się na działalności bieżącej, słabości struktur organizacyjnych;
- niewystarczające zasoby – problemy finansowe spowodowane ograniczonym dostępem do rynku kapitałowego, niskimi kwalifikacjami pracowników, przestarzałym parkiem maszynowym¹⁰³;

¹⁰² M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju...*, s. 246–247.

¹⁰³ Por. B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie...*; A. Nehring, *Stan i rozwój sektora MSP w Polsce*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie...*

- słabości procesu produkcyjnego – niewystarczające moce produkcyjne, niska skłonność do innowacji produktowych i procesowych¹⁰⁴;
- słabości kompetencji właścicieli i pracowników – niewystarczające kompetencje przedsiębiorcze, niska skłonność uczenia się;
- bariery związane z rozmiarem działalności – niewystarczająca baza lokalowa, oddalenie od szlaków komunikacyjnych;
- koncentracja na rynku lokalnym¹⁰⁵ – mała zdolność i skłonność do zachowań proeksportowych¹⁰⁶;
- stosowanie przewagi konkurencyjnej bazującej na niskiej cenie, a nie oferowaniu produktów i usług wysokiej jakości;
- niski poziom i mała skłonność do kooperacji między przedsiębiorstwami, jak również w szeroko rozumianym otoczeniu biznesu (z instytucjami otoczenia biznesu, ośrodkami naukowo-badawczymi, władzami lokalnymi i samorządowymi)¹⁰⁷.

Natomiast do barier zewnętrznych zalicza się:

- bariery prawne – związane ze skomplikowanymi, niestabilnymi i niejasnymi przepisami prawa, brakiem skutecznej ochrony znaków towarowych oraz trudnościami w egzekwowaniu prawa;
- bariery ekonomiczne – przejawiające się głównie brakiem spójnej i skutecznej polityki państwa wobec małych

¹⁰⁴ M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.

¹⁰⁵ Por. M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*

¹⁰⁶ Por. A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

¹⁰⁷ Por. R. Lisowska, *Wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na rozwój regionów zmarginalizowanych*, [w:] R. Broł, A. Raszkowski (red.), *Problemy rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

przedsiębiorstw, kryzysami gospodarczymi i finansowymi, niestabilną polityką fiskalną, nadmiernymi obciążeniami podatkowymi, poziomem inflacji i stóp procentowych, wysokimi kosztami pracy itp.;

- bariery rynkowe – wynikające m.in. z zawężania się rynków zbytu, niedostatecznego popytu spowodowanegoubożeniem społeczeństwa, nacisku konkurencji oraz szarej strefy;
- bariery finansowe – związane m.in. z wysokimi kosztami kredytu i procedurami udzielania kredytów, warunkami ubiegania się o zamówienia publiczne, wydłużonymi terminami płatności¹⁰⁸, małą dostępnością do funduszy strukturalnych, niewystarczającą informacją o pomocy publicznej, brakiem własnych środków wymaganych w staraniach o pomoc finansową, procedurami ubiegania się o wsparcie finansowe;
- bariery administracyjne – przejawiające się w niewłaściwym podejściu jednostek publicznych do przedsiębiorców;
- bariery społeczne – znajdujące wyraz w nierównomiernej infrastrukturze przedsiębiorczości, negatywnym image’u przedsiębiorcy, braku akceptacji pracy na własny rachunek¹⁰⁹;
- bariery informacyjne – wynikające z mało efektywnego systemu gromadzenia informacji gospodarczych i dostępu do nich;
- bariery infrastrukturalne – są to trudności i koszty dostępu do infrastruktury oraz niska jej jakość.

Kolejna klasyfikacja barier rozwoju MSP odnosi się do funkcjonowania nowo powstałych przedsiębiorstw oraz firm o długotrwałym okresie działalności. Wśród pierwszych można wyróżnić bariery podażowe (np. niedostateczna technologia,

¹⁰⁸ Por. A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

¹⁰⁹ Por. N. Daszkiewicz, *Bariery wzrostu...*

niedostateczne środki finansowe, trudności w ściąganiu należności, ograniczony dostęp do kredytów, brak surowców, brak wykwalifikowanej siły roboczej), które mogą ograniczać produkcję oraz bariery popytowe (np. niedostateczne środki, którymi dysponują klienci, zbyt duża konkurencja na rynku, obniżanie cen przez firmy konkurencyjne, niedostateczna znajomość firmy na rynku) hamujące sprzedaż wyprodukowanych dóbr i usług¹¹⁰.

Pokonanie opisanych barier w Polsce, w szczególności związanych z finansowaniem działalności gospodarczej, w tym poprawy innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, jest możliwe – jak już wcześniej wspomniano – dzięki współfinansowaniu projektów ze środków unijnych, jak również przy wsparciu instytucji otoczenia biznesu.

Instrumenty wsparcia są oferowane przez instytucje otoczenia biznesu, do których zalicza się ośrodki wspierania przedsiębiorczości, organizacje zrzeszające przedsiębiorców, firmy usługowe i instytucje finansowe¹¹¹. Instytucje te oferują najczęściej wspomaganie w zakresie¹¹²:

- aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem;
- poprawy zarządzania firmą oraz lepszego wykorzystania zasobów;
- nawiązywania kontaktów z kontrahentami zagranicznymi;
- działalności informacyjnej i doradczej;
- nawiązywaniu kontaktów kooperacyjnych z dużymi firmami;
- udzielania lub umożliwiania pozyskania wsparcia finansowego;

¹¹⁰ Por. R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju...*

¹¹¹ R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 192.

¹¹² B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu*, Difin, Warszawa 2009, s. 64 i n.

- zachęcania przedsiębiorców do organizowania się w grupy producenckie, dystrybucyjne oraz tworzenia systemu kooperacji i podwykonawstwa;
- poprawy konkurencyjności przez absorpcję i wdrażanie nowych technologii;
- transferu technologii i dostarczania usług proinnowacyjnych (por. tab. 8).

Tabela 8.

Charakterystyka oferty wybranych instytucji otoczenia biznesu

RODZAJ OŚRODKA	ZAKRES OFERTY
Agencja rozwoju regionalnego (lokalnego)	<ul style="list-style-type: none"> – usługi doradcze i szkoleniowe dotyczące uruchomienia i prowadzenia działalności gospodarczej, – usługi informacyjne o możliwości pozyskania najkorzystniejszych źródeł finansowania, – pomoc w przygotowaniu stadium wykonalności przedsięwzięcia
Centrum transferu technologii i innowacji	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzenie audytów technologicznych, – kojarzenie partnerów, – prowadzenie bazy ofert technologicznych, – usługi doradcze i szkoleniowe z zakresu komercjalizacji zaawansowanych technologii i wprowadzenia innowacji, – organizowanie targów, – usługi informacyjne o możliwości finansowania przedsięwzięć innowacyjnych oraz prawie własności intelektualnej
Centrum doradztwa (centrum wspierania biznesu)	<ul style="list-style-type: none"> – usługi szkoleniowe oraz doradcze z zakresu prawa (m.in. zawieranie umowy, ustanowienie prokury, rejestracja nowego podmiotu gospodarczego) i finansów (m.in. opodatkowanie, księgowość, audyt, preferencyjne źródła finansowania)
Inkubator przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> – udostępnienie pomieszczeń dla małych i średnich przedsiębiorstw (najczęściej nowo uruchamianych) na preferencyjnych warunkach oraz zapewnienie doradztwa prawnego i podatkowego

RODZAJ OŚRODKA	ZAKRES OFERTY
Centrum informacji europejskiej	<ul style="list-style-type: none"> - usługi informacyjne z zakresu funkcjonowania Unii Europejskiej, a zwłaszcza jednolitego rynku i funduszy strukturalnych, - usługi szkoleniowe z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej na rynku europejskim, wspólnotowego systemu standaryzacji i certyfikacji oraz pozyskiwania dotacji unijnych
Park technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja wiedzy i technologii, - pomoc w nawiązaniu współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwem, - usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcenia wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, - stwarzanie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej dzięki korzystaniu z nieruchomości i infrastruktury technicznej na preferencyjnych zasadach
Punkt informacyjny	<ul style="list-style-type: none"> - podstawowe usługi informacyjne dotyczące zasad uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej
Strefa przemysłowa (park przemysłowy)	<ul style="list-style-type: none"> - stwarzanie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej dzięki korzystaniu z nieruchomości i infrastruktury technicznej na preferencyjnych zasadach
Fundusz pożyczkowy	<ul style="list-style-type: none"> - udzielanie nisko oprocentowanych (niekomercyjnych) pożyczek na uruchomienie działalności gospodarczej
Fundusz poręczeń kredytowych	<ul style="list-style-type: none"> - poręczanie na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw od 50% do 80% kwoty kredytu

Źródło: K. Wach, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 136–137.

Ponadto, w finansowaniu procesu uruchomienia oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw istotną rolę odgrywają fundusze pożyczkowe i poręczeniowe. Zdaniem H. Waniak-Michalak „celem działalności funduszy pożyczkowych jest wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w dostępie do zewnętrznego

finansowania, co ma się przyczynić do zwiększenia zatrudnienia bądź przynajmniej do utrzymania jego dotychczasowego poziomu”¹¹³. W Polsce liczba funduszy pożyczkowych na przestrzeni lat nie ulega znaczącej zmianie. W 2014 r. funkcjonowały 84 fundusze, które udzieliły 8599 pożyczek o wartości 893,8 mln zł, w tym 7621 to pożyczki dla mikroprzedsiębiorców, co stanowiło 88,6% ogółu udzielonych pożyczek¹¹⁴. Najwięcej pożyczek trafiło do przedsiębiorstw kontynuujących działalność gospodarczą, tj. 5739 (77,2%), a znacznie mniej, gdyż tylko 22,8%, do rozpoczynających działalność gospodarczą¹¹⁵. Przeważały pożyczki w kwocie od 120 do 300 tys. zł (35,2% ogółu udzielonych pożyczek) oraz pożyczki o wartości od 50 do 120 tys. zł (25,1%), a tylko 0,6% to pożyczki powyżej 500 tys. zł¹¹⁶. Średnia wartość pożyczki w 2014 r. to 103,3 tys. zł. W kontekście finansowania działalności innowacyjnej MSP oferta funduszy pożyczkowych stanowi źródło finansowania dla projektów o średniej i małej skali, głównie ze względu na wartość udzielanych pożyczek.

Fundusze pożyczkowe prowadzą działalność przede wszystkim na lokalnym rynku usług finansowych i pełnią rolę pośrednika finansowego udzielającego przedsiębiorcom pierwszych pożyczek, co wpływa na ich późniejszą historię kredytową i daje możliwość korzystania z innych produktów finansowych o charakterze zwrotnym¹¹⁷. Fundusze te charakteryzują się elastycznością i szybko reagują na potrzeby rynku; współczynnik straconych pożyczek jest niski, co świadczy o przemyślanej polityce udzielania pożyczek¹¹⁸. Pożyczki oferowane przez fundusze pożyczkowe są nakierowane głównie na finansowanie MSP

¹¹³ H. Waniak-Michalak, *Stymulowanie działalności inwestycyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rozwój funduszy pożyczkowych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, s. 32–35.

¹¹⁴ *Rynek Funduszy Pożyczkowych w Polsce. Raport 2014*, Polski Związek Funduszy Pożyczkowych, Warszawa 2015, s. 32.

¹¹⁵ Ibidem, s. 32 i n.

¹¹⁶ Ibidem, s. 41.

¹¹⁷ *Rynek Funduszy Pożyczkowych w Polsce. Raport 2012*, Polski Związek Funduszy Pożyczkowych, Warszawa 2013, s. 42.

¹¹⁸ *Rynek Funduszy Pożyczkowych w Polsce. Raport 2014...*, s. 54.

we wczesnych fazach rozwoju, planujących wydatki na szeroko rozumiany rozwój, w tym działalność innowacyjną¹¹⁹.

Uzupełnieniem działalności funduszy pożyczkowych są fundusze poręczeń kredytowych. Taki fundusz to

nie nastawiona na zysk jednostka parabankowa, wspomagająca lokalny rozwój społeczno-ekonomiczny. Fundusze poręczeń kredytowych tworzone są albo w ramach już funkcjonujących pozarządowych struktur organizacyjnych (stowarzyszenia, fundacje), albo w oparciu o podmioty prawa handlowego (spółki z o.o., spółki akcyjne). Fundusze świadczą pomoc w formie poręczeń dla małych rozwojowych firm nieposiadających wystarczającej historii kredytowej lub wymaganych przez bank komercyjny zabezpieczeń¹²⁰.

Działalność funduszy poręczeń kredytowych niesie ze sobą wiele pozytywnych efektów¹²¹, do których zalicza się m.in.: (i) uproszczony dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do pożyczek oraz kredytów niewymagających dodatkowego zabezpieczenia; (ii) pomoc finansową małym i średnim przedsiębiorstwom w początkowych fazach rozwoju; (iii) utrzymanie i/lub tendencję wzrostową miejsc pracy w MSP, które korzystają z funduszy poręczeń kredytowych; (iv) doradztwo MSP w wyborze źródeł finansowania; (v) rozkład ryzyka finansowania przedmiotu kredytu pomiędzy pożyczającego, MSP i fundusz; (vi) ocenę zdolności kredytowej podmiotu. W Polsce liczba funduszy poręczeń kredytowych w ostatnich latach zmniejszyła się. W 2014 r. funkcjonowały 44 takie jednostki, które udzieliły 5578 poręczeń na kwotę ponad 833 mln zł. Większość poręczeń udzielonych

¹¹⁹ Ibidem, s. 69.

¹²⁰ A. Bąkowski, J. Cieśliński, P. Głodek, K. Gulda, A. Jewtuchowicz, M. Klepka, K. Lityński, K. B. Matusiak *et al.*, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 85.

¹²¹ J. Adamek, *Fundusze poręczeń kredytowych dla małych i średnich firm – zalety i wady*, [w:] L. Pawłowicz, R. Wierzba, *Bankowość wobec procesów globalizacji*, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2003, s. 19–21.

przez fundusze w 2014 r. dotyczyła finansowania dłużnego o charakterze obrotowym, a tylko ok. 30% zabezpieczało kredyty lub pożyczki inwestycyjne, natomiast niewielki udział stanowiły poręczenia transakcji leasingowych oraz poręczenia wadów przetargowych¹²².

3.3. Związek modelu biznesu ze strategią przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu na gruncie naukowym toczy się dyskusja na temat relacji występujących pomiędzy modelem biznesu i strategią. Widoczna jest duża rozbieżność poglądów. Najczęściej wymienia się dwa skrajne podejścia: w pierwszym strategia jest pojęciem nadrzędnym względem modelu biznesu, natomiast w drugim to model biznesu determinuje strategię. W tym podziale zapomina się jednak o ujęciu pośrednim, w której strategia stanowi uzupełnienie modelu biznesowego – i odwrotnie. Często określenie zależności między modelem biznesu i strategią jest możliwe na podstawie identyfikacji różnic między tymi kategoriami. Taką właśnie perspektywę przyjął A. Afuah, który zdefiniował wspomniane różnice, odnosząc je do następujących płaszczyzn:

- strategii i operacyjnej efektywności – tutaj strategia określa zakres działań do wykonania w celu osiągnięcia unikatowej pozycji na rynku, pozwalającej wyprzedzić konkurentów; z kolei model biznesowy precyzuje, które działania, jak i kiedy należy wykonać, czyli w tej płaszczyźnie model biznesowy jest pojęciem szerszym niż strategia;

¹²² M. Gajewski, R. Kubajek, J. Szczucki, *Raport o stanie funduszy poręczeniowych w Polsce – stan na dzień 31 grudnia 2014 r.*, Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, PAG Uniconsult, Warszawa 2016, s. 12.

- strategii i jej implementacji – implementacja strategii pociąga za sobą realizację wcześniej określonych działań, a model biznesowy zawiera elementy zarówno strategii biznesowej, jak i jej implementacji, co pozwala stwierdzić, że jest pojęciem szerszym niż strategia;
- strategia na poziomie korporacyjnym i jednostki biznesu – strategia korporacji wyznacza strategiczne obszary działalności przedsiębiorstwa oraz sposób zarządzania nimi zorientowany na to, aby wartość całej korporacji była większa niż suma ich składowych; natomiast każda strategiczna jednostka biznesu ma swój własny model biznesowy, którego powiązanie ze strategią korporacyjną może być następujące: zasoby i kompetencje na poziomie korporacyjnym uzupełniają zasoby i kompetencje na poziomie strategicznej jednostki biznesu, z kolei poziom korporacji wyznacza strategiczny kierunek dla jednostek biznesu¹²³.

W opisanym podejściu strategia korporacji jest nadrzędna względem modeli biznesowych strategicznych jednostek biznesu, zaś modele biznesowe tych jednostek zawierają w sobie strategię na swoim poziomie.

Analogiczne podejście prezentują R. Casadesus-Masanell i J. E. Ricart, którzy twierdzą, że model biznesu przedstawia logikę działania przedsiębiorstwa i określa, jak ono kreuje wartość dla interesariuszy, natomiast strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu zapewniającego skuteczne konkurowanie przedsiębiorstwa na rynku¹²⁴. Podobnie uważa M. Jabłoński, który definiuje model biznesu jako zbiór zasobów oraz ich konfiguracji wraz ze wzajemnymi interfejsami, umożliwiającymi osiągnięcie

¹²³ A. Afuah, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin–New York 2004, cyt. za: M. Wierzbiński, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, [w:] E. Nowak, M. Kowalewski (red.), *Zarządzanie kosztami i dokonaniem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 398, s. 494.

¹²⁴ R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart, *From strategy to business models and onto tactics*, “Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 205.

przez przedsiębiorstwo zysków. Strategia w tym ujęciu wyznacza zaś kierunek zmian modelu biznesu¹²⁵.

Wyjaśnienia modelu biznesu i jego związków ze strategią podjęła się J. Magretta. W jej opinii

model biznesowy jest zbiorem założeń umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa; teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana (testowana). Sama realizacja tych działań związana jest ze strategią organizacji¹²⁶.

W tym kontekście strategia jest uzupełnieniem modelu biznesowego. Należy dodać, że posiadanie spójnego modelu biznesowego nie gwarantuje sukcesu, gdyż model określa elementy składowe działalności przedsiębiorstwa, natomiast strategia wyznacza kierunek działania.

Podobny punkt widzenia przyjmuje D. J. Teece, który twierdzi, że model biznesu jest koncepcją bardziej ogólną niż strategia, kształtująca model biznesu¹²⁷. Z kolei C. Zott i R. Amit¹²⁸ wskazują dwie podstawowe różnice między strategią a modelem biznesu, tj. strategia bardziej koncentruje się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, a model biznesowy – na tworzeniu wartości dla wszystkich interesariuszy.

Natomiast zwolennikami podejścia, że model biznesu jest pojęciem nadrzędnym względem strategii są M. Morris,

¹²⁵ M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013, s. 6.

¹²⁶ J. Magretta, *What Management Is?*, Profile Books, London 2003, s. 44, cyt. za: J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2009, nr 2 (6), s. 7.

¹²⁷ D. J. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning” 2010, no. 43.

¹²⁸ C. Zott, R. Amit, *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning” 2010, no. 43.

M. Schindehutte i J. Allen. Ich zdaniem model biznesowy ułatwia przedsiębiorcom: (i) zbudowanie koncepcji przedsiębiorstwa jako zespołu wyborów strategicznych; (ii) poszukiwanie uzupełniających relacji pomiędzy jego elementami; (iii) określenie zestawu działań ważnych do wykonania; (iv) zapewnienie spójności pomiędzy strategią, architekturą działalności, ekonomiką biznesu, wzrostem i rozwojem¹²⁹. Pogląd ten podzielają M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch i K. Duczkowska-Małysz, wyrażając opinię, że strategia i model biznesu nie są tożsame, lecz wzajemnie od siebie zależą. Kierunek zależności jest taki, że to model biznesu kształtuje strategię, a nie odwrotnie, gdyż strategia, aby była autentyczna, musi opierać się na umiejętnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa, zaś cele długoterminowe powinny być możliwe do zrealizowania¹³⁰.

Według J. Rokity

strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy, wyrażane jej przewagą konkurencyjną. Kluczowe znaczenie ma tu satysfakcja klientów, gdyż od niej zależy spełnienie oczekiwań udziałowców¹³¹.

Ze strategią związany jest model biznesu, który odzwierciedla metody osiągania odpowiednich wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całego przedsiębiorstwa¹³².

¹²⁹ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*, „Journal of Business Research” 2005, no. 58.

¹³⁰ M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 294.

¹³¹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

¹³² J. Brzóska, *Model biznesowy...*, s. 6.

Z kolei W. Rudny podkreśla, że strategia ma wymiar dynamiczny, długoterminowy, a model biznesowy jest jej statycznym wyrazem. Strategia zorientowana jest na konkurentów i otoczenie, natomiast model biznesu koncentruje się na poszukiwaniu szans biznesowych. Filar strategii stanowi budowanie dynamicznych kompetencji pozwalających na reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Model biznesowy jest zatem swoistym odwzorowaniem przyjętej strategii¹³³.

Model biznesowy i strategia tworzą układ spójnych założeń oraz współzależnych działań przyczyniających się do realizacji zamierzonych celów, dlatego też zasadne jest oddzielenie modelu biznesu od strategii i traktowanie ich jako niezależnych bytów operacjonalizujących rzeczywistość przedsiębiorstwa. Model biznesu ma charakter statyczny i opisuje wzorce działania, natomiast strategia ma charakter dynamiczny i wskazuje na elastyczność zachowań przedsiębiorczych w zmiennych warunkach¹³⁴. W tym kontekście istotne jest więc stwierdzenie, że wdrożenie strategii wymaga przyjęcia określonego modelu biznesu, który jako integralna część strategii określa sposób osiągnięcia długookresowych celów firmy. Model biznesu kształtuje zatem wiele czynników¹³⁵, pochodzących zarówno z otoczenia, jak i z samego przedsiębiorstwa, np. w wyniku wprowadzanych zmian o charakterze innowacyjnym.

W literaturze przedmiotu opisuje się wiele typów modeli biznesu odnoszących się do różnych kategorii przedsiębiorstw, jednak ze względu na tematykę niniejszego opracowania skoncentrujemy się na modelach dotyczących podmiotów małych i średnich.

B. Nogalski wyodrębnia cztery modele biznesowe w zależności od reakcji właścicieli/współwłaścicieli małych i średnich przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w otoczeniu¹³⁶:

¹³³ W. Rudny, *Model biznesowy...*, s. 222.

¹³⁴ B. Nogalski, *Modele biznesu...*, s. 7.

¹³⁵ Więcej na temat czynników wpływających na model biznesowy w podrozdziale 3.2.

¹³⁶ B. Nogalski, *Modele biznesu...*, s. 6.

- **przedsiębiorstwo bierne** – to takie w którym, osoby zarządzające nie dostrzegają zmian zachodzących w otoczeniu i nie reagują na nie, czyli nie podejmują przedsięwzięć dostosowawczych, np. w zakresie strategii, struktury organizacyjnej; w takim modelu funkcjonują przedsiębiorstwa, w których brakuje wiedzy o zmianach zachodzących w otoczeniu lub brakuje wiary w ich trwałość; rezultatami takiego działania mogą być: utrata konkurencyjności, słabe wyniki firmy, a często jej upadłość;
- **przedsiębiorstwo reaktywne** – ten typ modelu biznesu charakteryzuje się reakcją osób zarządzających na zmiany zachodzące w otoczeniu z opóźnieniem, często z konieczności, np. pod wpływem przepisów prawnych, a rzadziej z powodu trendów rynkowych; takie działanie, jak w przypadku modelu biznesu przedsiębiorstwa biernego, sprzyja sytuacjom kryzysowym związanym z utratą konkurencyjności;
- **przedsiębiorstwo proaktywne** – przewiduje przyszłość i stara się wyprzedzić prognozowane trendy, czemu służą różnorodne narzędzia wykorzystywane do analizy otoczenia (np. metody scenariuszowe, analiza trendu itp.); niebezpieczeństwem w tym podejściu jest ryzyko wystąpienia błędu związanego z ograniczonością użycia wspomnianych metod, jednak mimo wszystko proaktywność jest niezbędna w dynamicznym otoczeniu;
- **przedsiębiorstwo aktywne** – dysponuje zasobami, które pozwalają skutecznie kształtować środowisko swojego działania; takie działanie jest charakterystyczne dla liderów, np. pod względem udziału w rynku, innowacyjności czy powiązań ze strukturami władzy politycznej.

Po przeanalizowaniu modeli biznesu zaprezentowanych przez B. Nogalskiego można stwierdzić, że pierwsze trzy różnią się tylko szybkością reakcji przedsiębiorcy na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy. Takie typy modelu biznesu często występują w małych i średnich przedsiębiorstwach, które charakteryzują się niską innowacyjnością, brakiem współdziałania z otoczeniem (np. w ramach

klastrów, *open innovation*), małą elastycznością w działaniu wynikającą z ograniczonych zasobów oraz sposobu zarządzania. Ostatni model, czyli tzw. przedsiębiorstwo aktywne, osiąga przewagę konkurencyjną głównie dzięki innowacyjnym produktom/usługom, metodom działania na rynku czy sposobowi zarządzania, stwarzając wyzwania dla innych przedsiębiorstw z branży/sektora, które – aby osiągnąć przewagę konkurencyjną – powinny się dostosować do działań podejmowanych przez lidera. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw pozycja lidera występuje znacznie rzadziej niż firm, które chcą dostosować się do warunków wyznaczonych przez podmiot wiodący w branży/sektorze.

Inne podejście do klasyfikacji modeli biznesu zaproponował P. Dziurski na podstawie schematu modelu biznesowego M. W. Johnsona, C. M. Christensena i H. Kagermanna w stosunku do przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych, w tym podmiotów małych i średnich. Za główne elementy modelu biznesu przyjęto: propozycję wartości dla klienta, formułę zysków, kluczowe zasoby i kluczowe procesy¹³⁷, co pozwoliło na wyodrębnienie czterech modeli biznesu¹³⁸:

- **dostawcy usług kreatywnych** (np. agencje reklamowe, pracownie architektoniczne, pracownie designu) – w tym modelu biznesowym wartością dla klienta są usługi objęte ochroną przez prawa autorskie (segment B2B – *business to business*); źródłem przychodów jest opłata za świadczenie usług, a kluczowymi zasobami są m.in. wiedza, umiejętności, reputacja, silna marka i sprawny system zarządzania, które wykorzystuje się w procesie kreowania i projektowania;
- **producenci treści kreatywnych** (np. producenci filmów, muzyki, twórcy gier komputerowych i oprogramowania)

¹³⁷ Więcej na temat tego podejścia w: M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagerman, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, „Harvard Business Review Polska” 2009, lipiec–sierpień.

¹³⁸ P. Dziurski, *Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 85–86.

- wartością dla klienta jest wytwarzanie treści dostarczanych do szerokiej publiczności (segment B2C – *business to customer*); głównym źródłem przychodów jest sprzedaż treści, reklama, udzielenie licencji; kluczowymi zasobami są środki finansowe, maszyny i urządzenia, wiedza, reputacja i silna marka – wykorzystywane do procesów: kreowania, projektowania, produkcji i marketingu;
- **dostawcy doświadczeń kreatywnych** (np. producenci teatralni, organizatorzy koncertów i festiwali) – w tym modelu wartością dla klienta są oferowane produkty i usługi, które przyjmują formę doświadczeń (segment B2C); głównym źródłem przychodów jest opłata za korzystanie z produktów/usług oraz reklama; kluczowymi zasobami są środki finansowe, maszyny i urządzenia, wiedza, reputacja i silna marka wykorzystywane do procesów: kreowania, projektowania, produkcji i organizacji wydarzenia oraz marketingu;
 - **producenci oryginalnych treści kreatywnych** (np. twórcy rękodzieła, projektanci mody) – wartością dla klienta jest wytwarzanie dóbr o charakterze niepowtarzalnym (segment B2C); głównym źródłem przychodów jest sprzedaż tych dóbr, a kluczowymi zasobami są maszyny i urządzenia, wiedza, reputacja i silna marka wykorzystywane do procesów: kreowania, projektowania, produkcji i sprzedaży.

W przedstawionych modelach zróżnicowana jest wartość dla klienta, a główne przychody pochodzą z transakcji kupna-sprzedaży oraz od partnerów biznesowych, np. z tytułu reklamy, udzielonej licencji oraz wypożyczenia. Jednak problem nadal stanowi podejście klienta, tzn. niska skłonność do zapłaty za wytworzone treści ze względu na ich dostęp za darmo (legalnie lub nielegalnie), które wymusza kreowanie unikatowych wartości i/lub samodzielne udostępnianie treści. Nie są to dobre rozwiązania dla przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych i wymagają zmiany modelu biznesu, szczególnie w obszarze głównego źródła przychodów, w celu pokrycia rosnących kosztów.

Z kolei A. Gimeno, B. Baulenas i J. Coma-Cros na podstawie analizy 1,5 tys. firm rodzinnych zaproponowali sześć modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych¹³⁹, z których trzy dotyczą tego typu firm należących do sektora MSP. Pierwszy model biznesu – „Kapitan” – charakteryzuje się małą złożonością zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Model ten występuje najczęściej w niewielkich firmach skupionych wokół jednej osoby, czyli „Kapitana”, który podejmuje strategiczne dla biznesu decyzje. Stopień złożoności firm w tym modelu jest mały, co uniemożliwia oddzielenie własności od zarządzania. Takie rozwiązanie ma zastosowanie szczególnie w pierwszym pokoleniu przedsiębiorstwa rodzinnego i może trwać, dopóki odpowiada potrzebom biznesu. Kolejny model biznesu to „Zespół rodzinny”. Mamy tu do czynienia z niską złożonością firmy oraz wysoką złożonością rodziny (liczna rodzina pracuje w małym przedsiębiorstwie, np. hotel, restauracja, sklep, kancelaria prawnicza). Członkowie rodziny prowadzą biznes i wspólnie pracują, czyli nie są tylko w zarządzie, ale również wśród personelu. W modelu tym sprawy rodzinny są ważne, ale na pierwszym miejscu znajdują się interesy firmy. Dopóki członkowie rodziny odczuwają komfort, pracując razem, model ten ma zastosowanie. Ostatnie zaproponowane rozwiązanie to model biznesu „Profesjonalna firma rodzinna”. Charakteryzuje się on profesjonalnym zarządzaniem przedsiębiorstwem. Podstawowe założenia modelu to wspólna odpowiedzialność za firmę, dobrze rozwinięta struktura pod względem zarządzania, komunikacji i sukcesji. O sukcesie tego modelu decydują kompetencje zawodowe członków rodziny i umiejętność pracy w zespole. Słabą stroną tego modelu może być rywalizacja pomiędzy członkami rodziny o zarządzanie firmą¹⁴⁰.

¹³⁹ Więcej na temat przeprowadzonych badań i wyróżnionych modeli w: A. Gimeno, B. Baulenas, J. Coma-Cros, *Family Business Models. Practical Solutions for the Family Business*, Palgrave Macmillan, London 2010.

¹⁴⁰ Ibidem, cyt. za: K. Leszczewska, *Model biznesu jako koncepcja zarządzania...*, s. 195–196.

Tabela 9.
Charakterystyka modeli biznesu

RODZAJ MODELU BIZNESU	ŹRÓDŁO WARTOŚCI	ŹRÓDŁO PRZYCHODÓW	PODSTAWOWE ZASOBY/ KOMPETENCJE	KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH ŁAŃCUCHA WARTOŚCI
Tradycjonalista	korzyści materialne związane z produktem oraz relacja korzyści do kosztów	sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług	zasoby finansowe	projektowanie, wytwarzanie dóbr/usług i ich sprzedaż – długi łańcuch wartości
Gracz rynkowy	korzyści materialne i emocjonalne związane z produktem, wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego, a także relacje tworzone z ostatecznym konsumentem	sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu	kompetencje menedżerskie, zaawansowana technologia, marka/wzory użytkowe, maszyny, urządzenia, infrastruktura, zasoby finansowe, wiedza na temat rynku	projektowanie, wytwarzanie, marketing i sprzedaż, przy czym wybrane operacje mogą być zlecane na zewnątrz – wewnętrzny łańcuch wartości relatywnie długi

Tabela 9 (cd.)

RODZAJ MODELU BIZNESU	ŹRÓDŁO WARTOŚCI	ŹRÓDŁO PRZYCHODÓW	PODSTAWOWE ZASOBY/ KOMPETENCJE	KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH ŁAŃCUCHA WARTOŚCI
Zleceniobiorca	wartość materialna produktu oraz abstrakcyjny stosunek korzyści do kosztów pozyskania wartości	sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług	maszyny i urządzenia	wytwarzanie dóbr materialnych lub świadczenie usług na zlecenie; krótki wewnętrzny łańcuch wartości
Specjalista	korzyści materialne i emocjonalne produktu oraz wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego, a także relacje tworzone z ostatecznym nabywcą produktu	sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu	kompetencje menedżerskie, zaawansowane technologie, marka/wzory użytkowe, wiedza na temat rynku	projektowanie i marketing – krótki wewnętrzny łańcuch wartości; wytwarzanie dóbr materialnych lub świadczenie usług może realizować w całości lub częściowo samodzielnie, albo zlecać na zewnątrz, kontrolując te działania

Dystrybutor (pośrednik)	wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego oraz korzystna relacja korzyści do kosztów	pośrednictwo handlowe	wiedza na temat rynku: nabywców i dostawców	sprzedaż – krótki wewnętrzny łańcuch wartości
Integrator	korzyści materialne i emocjonalne dostarczane przez produkt oraz relacje tworzone z ostatecznym konsumentem produktu	pośrednictwo handlowe i/lub inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu	kompetencje menedżerskie, systemy informatyczne wspomagające zarządzanie, marka/wzory użytkowe oraz wiedza na temat rynku	projektowanie, marketing i sprzedaż – krótki wewnętrzny łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe w działalności MMSp. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016, s. 92–94.

Na podstawie badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk wyróżnili modele biznesu według uwarunkowań rozwoju polskich przedsiębiorstw i elementów kształtujących model biznesu (wartość oferowana przez przedsiębiorstwo klientowi, podstawowe zasoby/kompetencje, źródła przychodów, kluczowe działania) (por. tab. 9)¹⁴¹.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają zazwyczaj ograniczone zasoby, co powoduje, że działają na niewielką skalę i w specyficznych obszarach, takich jak: produkcja dóbr konsumpcyjnych, na które popyt jest niewielki i zindywidualizowany; usługi; wytwarzanie wyrobów, których produkcja ze względu na wysokie koszty przewozu w stosunku do wartości powinna być rozproszona; kooperacja z dużymi firmami. Uwarunkowania te mają wpływ na wybór przez omawiane podmioty modelu biznesu. Najczęściej są to następujące modele¹⁴²:

- handel detaliczny;
- usługi o niskim poziomie zaawansowania technologicznego;
- producent/usługodawca – podwykonawca dużych przedsiębiorstw;
- działanie na rynku lokalnym.

Natomiast w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw działających w Internecie można zastosować typy modeli biznesu zaproponowane przez A. Afuah i C. L. Tucci¹⁴³:

- **model brokera** – firmy pełnią funkcję organizatorów wirtualnych rynków, na których dokonują się transakcje kupna-sprzedaży;
- **model reklamowy** – firmy, dzięki zwiększaniu atrakcyjności swoich stron internetowych, zwiększają przychody z tytułu reklam na nich umieszczanych;

¹⁴¹ T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe...*, s. 92.

¹⁴² Ibidem, s. 95.

¹⁴³ A. Afuah, Ch. L. Tucci, *Biznes internetowy...*

- **model pośrednika informacyjnego** – firmy gromadzą, przetwarzają i odpłatnie udostępniają informacje na temat klientów i ofert różnych producentów;
- **model kupca** – firma sprzedaje swoje produkty lub usługi w Internecie;
- **model bezpośredniego wytwórcy** – firma, wykorzystując Internet, dąży do bezpośredniego kontaktu z klientami;
- **model subskrypcji** – zapewniany jest okresowy dostęp do usług internetowych w zamian za wniesienie stosownej opłaty.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, że istnieje wiele modeli biznesu możliwych do zastosowania w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Każdy z tych modeli może okazać się skuteczny w określonych warunkach funkcjonowania. Dlatego istotne jest monitorowanie uwarunkowań¹⁴⁴ mających wpływ na jego kształt i dokonywanie zmian w dotychczasowym modelu biznesu, co może wpłynąć pozytywnie na rozwój firmy i zwiększyć efektywność jej działania. Mając na uwadze znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej i światowej gospodarce, autorzy niniejszej monografii podjęli dyskusję dotyczącą możliwości wykorzystania koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem. Istnieją tylko nieliczne analizy uwzględniające modele biznesu w MSP, co nie daje pełnego obrazu opisanego problemu. Zachodzi zatem konieczność przeprowadzenia dalszych pogłębionych badań tego zagadnienia – zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

¹⁴⁴ Szczegółowo omówionych w podrozdziale 3.2 niniejszej monografii.

ZAKOŃCZENIE

Podjęta w monografii tematyka dotycząca rozwoju małych i średnich firm w aspekcie współczesnej przedsiębiorczości stanowi obecnie bardzo silnie eksponowany obszar w dyskusji nad zmianami gospodarczymi i społecznymi, jakie zaszły i nadal będą zachodzić we współczesnej gospodarce. Opracowanie zawiera rozważania zgrupowane w trzech rozdziałach, opisujących: nowy paradygmat cywilizacyjny w rozwoju przedsiębiorczości, współczesną przedsiębiorczość w procesie rozwoju małych i średnich firm oraz model biznesowy w strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w powiązaniu z procesem budowania relacji pomiędzy współczesnym przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Dokonując w pierwszym rozdziale przeglądu tematyki związanej ze współczesnymi przemianami w gospodarce światowej, autorzy uznali za istotne omówienie mechanizmów tworzenia i funkcjonowania gospodarki postindustrialnej. Zmiany, jakie zaszły zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej, wpłynęły na powstanie społeczeństwa informacyjnego. Potwierdzają to procesowe przeobrażenia, które można zaobserwować w społeczeństwie oraz w strukturach ponadnarodowych i polityce państwa, a także w postępie technologicznym; ponadto przemiany w strukturach gospodarczych i biznesowych oraz oddziaływania (partykularne, lecz wzajemnie powiązane) poszczególnych grup interesu w układzie społecznym, biznesowym, politycznym, prawnym itp. Koncepcja nowej gospodarki została przedstawiona ze szczególnym uwzględnieniem reguł, które zmieniły charakterystykę zachowań graczy w dzisiejszej gospodarce. Stworzyło to nowe warunki funkcjonowania i możliwości rozwoju, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Autorzy opisali nowe podejście do tworzenia wiedzy, jej transferu oraz wykorzystania.

W efekcie przeprowadzonej analizy dała się zauważyć dysproporcja pomiędzy zasobami wiedzy a mądrością znajdującą zastosowanie w gospodarce. Mądrość ta staje się podstawą kolejnego paradygmatu gospodarki, tym razem opartego na integracji wiedzy, wyobraźni, doświadczenia i świadomości kanonów etycznych. Wiedza wraz z kapitałem przedsiębiorczym tworzą czynniki przejścia do gospodarki przedsiębiorczej, w której kluczową rolę odgrywają małe i średnie firmy, połączone różnorodnymi relacjami biznesowymi dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym.

W celu wskazania sposobów przejawiania się obserwowanych zmian w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, w drugim rozdziale zostało rozważone zjawisko przedsiębiorczości we współczesnych firmach sektora MSP. Zaprezentowano podstawowe podejścia ujęte w teorii przedsiębiorczości w powiązaniu z aktualnymi zmianami w postrzeganiu oraz zastosowaniu przedsiębiorczości i przedsiębiorczych rozwiązań we współczesnej gospodarce. Podejście procesowe do przedsiębiorczości pozwala na analizę sposobu myślenia i podejmowania decyzji przez przedsiębiorców w warunkach niepewności. Opisują to m.in. koncepcje dotyczące nowych relacji w układzie: zasoby a cele przedsiębiorców, uwypuklające różnice w myśleniu przyczynowym i efektywnym. W trakcie prowadzenia działalności osoby zarządzające firmami mogą również łączyć myślenie efektywne z kognitywną adaptacją. Wiedza na temat podejmowania decyzji przez przedsiębiorców nadal nie jest ugruntowana, zatem otwiera się tu pole do szerszych badań w tym zakresie.

Na podstawie studiów literaturowych dostrzeżono, że oddziaływanie przedsiębiorczości na zarządzanie firmami sektora MSP jest bardzo silne; wśród elementów przedsiębiorczego stylu zarządzania warto zwrócić uwagę na holistyczne podejście do biznesu (traktowanego jako powiązanie wewnętrznych i zewnętrznych obszarów firmy), dużą elastyczność w działaniu, pozwalającą szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, a także postawę proaktywną i ciągłe poszukiwanie nowych możliwości biznesowych. W związku z tym uwidacznia się potrzeba dodatkowych badań w zakresie identyfikacji

i oddziaływania czynników mających wpływ na rozwój małych i średnich firm.

W ostatnim rozdziale monografii zostały zaprezentowane główne założenia budowania orientacji strategicznej współczesnych firm. Przybliżając różne modele biznesowe, autorzy potwierdzili ich znaczenie dla zarządzania małymi i średnimi firmami. Wykazana została zależność pomiędzy założeniami zawartymi w modelach biznesowych a przedsiębiorczymi decyzjami na temat ich zastosowania oraz właściwego wykorzystania ich funkcji diagnostycznej i planistycznej. Badania nad związkiem orientacji strategicznej z przyszłym rozwojem firmy zdaniem autorów potwierdzają potrzebę stosowania modeli biznesowych lub pełnych strategii wykorzystujących modele strategiczne przez podmioty sektora MSP. Wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych potwierdziły też dużą różnorodność form oddziaływania ze strony otoczenia na współczesną przedsiębiorczość. Gospodarka, która podlega nieustannym zmianom, stwarza nowe możliwości dla przedsiębiorczo zarządzanych małych i średnich firm, z drugiej strony jednak w coraz większym stopniu ogranicza funkcjonowanie podmiotów reagujących zachowawczo czy niedostosowanych do zasad panujących na nowoczesnym rynku.

Dokonany w monografii przegląd literatury oraz wnioski z zaprezentowanych rozważań pozwalają autorom wyrazić przekonanie, że przedsiębiorcza orientacja małych i średnich firm stanowi podstawę wzrostu i rozwoju nie tylko ich samych, lecz także istotny element rozwoju całej nowoczesnej gospodarki – zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.

BIBLIOGRAFIA

- Adamek J., *Fundusze poręczeń kredytowych dla małych i średnich firm – zalety i wady*, [w:] L. Pawłowicz, R. Wierzba, *Bankowość wobec procesów globalizacji*, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2003.
- Adamik A., *Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 99.
- Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, “Strategic Management Journal” 2001, no. 22, cyt. za: W. Rudny, *Model biznesowy w strategii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27 (2), s. 493–520.
- Afuah A., *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin–New York 2004.
- Afuah A., Tucci Ch., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ajzen I., *The Theory of Planned Behavior*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991, no. 50 (2), s. 179–211.
- Amaral A. M., Baptista R., *Serial vs. one-business entrepreneurs: A longitudinal investigation of entry into serial entrepreneurship*, “Frontiers of Entrepreneurship Research” 2006, vol. 26, issue 7.
- Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method of the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.

- Audretsch D. B., Thurik A. R., *A model of the entrepreneurial economy*, "International Journal of Entrepreneurship Education" 2004, no. 2, s. 143–166.
- Audretsch D. B., Thurik A. R., *Capitalism and democracy in the 21st century: From the managed to the entrepreneurial economy*, "Journal of Evolutionary Economics" 2000, no. 10 (1–2), s. 17–34.
- Audretsch D. B., Thurik A. R., *Unraveling the Shift to the Entrepreneurial Economy*, Tinbergen Institution Discussion Paper TI 2010-080/3, Amsterdam–Rotterdam 2010.
- Audretsch D. B., Thurik A. R., *What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies*, "Industrial and Corporate Change" 2001, no. 19, s. 795–821.
- Bačłowski K., Koczerga M., Zbierowski P., *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004. Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.
- Bahrami H., *The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley*, "California Management Review" 1992, vol. 34, issue 4, s. 33–52.
- Banaszczyk P., *Znaczenie modelu biznesowego w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa*, [w:] K. Zimmewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2006, nr 81.
- Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 17, s. 99–120.
- Barney J. B., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management" 2001, vol. 6, s. 643–650.
- Bąkowski A., Cieślík J., Głodek P., Gulda K., Jewtuchowicz A., Klepka M., Lityński K., Matusiak K. B. *et al.*, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Bąkowski A., Mażewska M. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

- Bąkowski A., Mażewska M. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań–Warszawa 2015.
- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1996, nr 128.
- Bell D., *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York 1973.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Binsztok A., *Przeptyły informacji w organizacjach fraktalnych*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Birley S., Westhead P., *A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size*, “Journal of Business Venturing” 1994, no. 9, s. 7–31.
- Blank S., *Why the lean start-up changes everything*, “Harvard Business Review” 2013, no. 5, s. 3–9.
- Bliźniuk G., Nowak J. S. (red.), *Społeczeństwo informacyjne 2005*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2005.
- Block J., Kohn K., Miller D., Ullrich K., *Necessity entrepreneurship and competitive strategy*, “Small Business Economics” 2015, no. 44 (1), s. 37–54.
- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa 2008.
- Boyatzis R. E., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York 1982.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.

- Bratnicki M., Zabierowski P., Kozłowski R., *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
- Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Brown S. L., Eisenhardt K. M., *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2009, nr 2 (6), s. 5–23.
- Bygrave W. D., Zacharakis A. (eds.), *The Entrepreneurial Process in the Portable MBA in Entrepreneurship*, 4th ed., John Wiley and Sons, Hoboken 2009.
- Byrne J. A., Brandt R., *The virtual corporation*, „Business Week”, 8.02.1993.
- Carter N. M., Gartner W. B., Shaver K. G., Gatewood E. J., *The career reasons of nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18 (1), s. 13–39.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., *From strategy to business models and onto tactics*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 195–215.
- Chesbrough H., *Business model innovation: Opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 65–73.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation’s technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, no. 11 (3), s. 529–555.
- Churchill N. C., Lewis V. L., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61 (3), s. 30–50.
- Cieślak J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

- Cieslik J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.
- Cieslik J., Skala A., *Nowe tendencje w kształceniu innowacyjnych przedsiębiorców*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15 (34), s. 309–322.
- Cromie S., Hayes J., *Business ownership as a means of overcoming job dissatisfaction*, „Personnel Review” 1991, no. 20, s. 19–24.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 99–109.
- Czarnota A., *Przedsiębiorczość oparta na wiedzy w branży high-tech województwa zachodniopomorskiego*, [w:] M. Popowska (red.), *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015.
- Daszkiewicz N., *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Demil B., Lecocq X., *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 227–246.
- Dominiak J., *Rola otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce*, [w:] Z. Ziolo, R. Rachwał (red.), *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego układów przestrzennych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013.
- Donckels R., Dupont B., Michel P., *Multiple business starters: Who? Why? What?*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 1987, no. 5 (1), s. 48–63.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
- Drucker P. F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Duczowska-Piasecka M., *Istota modelu biznesu*, [w:] M. Duczowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu*

- przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Duczowska-Piasecka M., *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania*, [w:] M. Duczowska-Piasecka (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczowska-Małyż K., *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.
- Dziurski P., *Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 80–89.
- Edelman F. L., Brush G. C., Manolova S. T., *Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs*, “Journal of Small Business Management” 2010, no. 48 (2), s. 174–196.
- Egan T. M., *Organizational development: An examination of definitions and dependent variables*, “Organizational Development Journal” 2002, vol. 20, no. 2, s. 59–70.
- Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as simple rules*, “Harvard Business Review” 2001, vol. 79 (1), s. 106–116.
- ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001.
- Evans J. S., *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework*, “Journal of Management Studies” 1991, no. 28 (1), s. 69–89.
- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu*, Difin, Warszawa 2009.
- Fisher E., Reuber R., *Support for rapid-growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers*, “Journal of Small Business Management” 2003, no. 41 (4), s. 346–365.
- Flejterski S., *Kapitał w „starej” i „nowej” gospodarce. W poszukiwaniu dźwigni wzrostu i rozwoju w Polsce*, [w:] G. Kołodko, W. Piątkowski (red.), *„Nowa gospodarka” i stare problemy*.

- Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Foray D., David P. A., Hall B., *Smart specialisation – the concept*, [w:] *Knowledge for Growth: Prospects for Science, Technology and Innovation*, European Union Report, EUR 24047, Luxembourg 2009.
- Gajewski M., Kubajek R., Szczucki J., *Raport o stanie funduszy poręczeniowych w Polsce – stan na dzień 31 grudnia 2014 r.*, Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, PAG Unicon-sult, Warszawa 2016.
- Gancarczyk M., *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Gartner W., *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, “Academy of Management Review” 1985, no. 10 (4), s. 696–706.
- Gartner W., „*Who is an entrepreneur?*” is the wrong question, “Entrepreneurship Theory and Practice” 1989, no. 5, s. 47–67.
- Giacomin O., Guyot J.-L., Janssen F., Lohest O., *Novice creators: Personal identity and push-pull dynamics*, CRECIS Working Paper 7/2007, Center for Research in Change, Innovation and Strategy, Louvain School of Management, Leuven 2007.
- Giacomin O., Janssen F., Pruett M., Shinnar R. S., Llopis F., Toney B., *Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students*, “International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, no. 7 (2), s. 219–238.
- Gibb A., Davies L., *In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business*, “International Small Business Journal” 1999, vol. 9, no. 1.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Gimeno A., Baulenas B., Coma-Cros J., *Family Business Models. Practical Solutions for the Family Business*, Palgrave Macmillan, London 2010.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

- Global Entrepreneurship Monitor Polska 2016*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organization. Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Goliński M., *Spółeczeństwo informacyjne – często (nie)zadawane pytania*, „E-mentor” 2005, nr 2 (9), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/130> [dostęp: 27.10.2016].
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, “Harvard Business Review” 1972, vol. 50, no. 4, s. 37–46.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „MBA” 2011, no. 1 (116), s. 95–111.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4: *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtucho-wicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtucho-wicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1 (33), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/717> [dostęp: 11.06.2015].

- Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Gulst N., Maritz A., *Venture Failure: Commonalities and Causes*, Paper presented at the 6th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Adelaide 2009.
- Guzmán J., Santos F. J., *The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the province of Seville*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2001, no. 13, s. 211–228.
- Hall G., *Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector*, "Journal of Management Studies" 1994, no. 31 (5), s. 737–760.
- Hall P., *Habitual owners of small businesses*, [w:] F. Chittenden, M. Robertson, I. Marshall (eds.), *Small Firms: Partnership for Growth*, Paul Chapman Publishing, London 1995.
- Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006.
- Hejduk I. K., *W drodze do przyszłości*, [w:] I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Hirsch-Kreinsen H., Schwiege I., *Knowledge Intensive Entrepreneurship in Low-tech Industries*, Edward Elgar, Cheltenham 2014.
- Hisrich R. D., Brush C., *Characteristics of the minority entrepreneur*, "Journal of Small Business Management" 1986, no. 24, s. 1–8.
- Hisrich R. D., Manimala M. J., Peters M. P., Shepherd D. A., *Entrepreneurship*, 9th ed., McGraw-Hill Education, New Delhi 2014.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.
- Jayawarna D., Rouse J., Kitching J., *Entrepreneur motivations and life course*, „International Small Business Journal" 2011, no. 31 (1), s. 34–56.

- Kelly K., *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WiG Press, Warszawa 2001.
- Johnson M. W., Christensen C. M., Kagerman H., *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, „Harvard Business Review Polska” 2009, lipiec–sierpień, s. 67–78.
- Kamińska A., *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
- Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Kiełtycki L., *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Kisielnicki J., *Społeczeństwo informacyjne a cyberterroryzm*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Informatyka dla przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
- Koczerga M., *Motywacja przedsiębiorcza a identyfikacja okazji*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 3 (47), s. 88–108.
- Kolvereid L., Bullvag E., *Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation*, [w:] I. MacMillan, S. Birley, S. Subramony (eds.), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Elsevier Science, Amsterdam 1993.
- Kołodko G. W., *„Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznej transformacji*, [w:] G. W. Kołodko (red.), *„Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach socjalistycznych*, Wydawnictwo Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Komisja Europejska, *Strategie badawcze i innowacyjne na rzecz inteligentnej specjalizacji*, 2011, <http://www.npf.rpo.lubelskie.pl/widget/file/get/1353500550610818.pdf/3> [dostęp: 12.03.2016].

- Kotelnikov V., *New Economy, Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy*, http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html [dostęp: 28.11.2016].
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Koźmiński A. K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] G. W. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, s. 238–247.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Kukliński A., *Drogi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy – doświadczenia i perspektywy*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Biuro Banku Światowego w Polsce, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2003.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) jako nowy paradygmat trwałego rozwoju*, [w:] G. Gorzelak, A. Tucholska (red.), *Rozwój, region, przestrzeń*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Kukliński A., *Od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki opartej na mądrości. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, nr 2, s. 65–68.
- Kurczewska A., *W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać”*, „E-mentor” 2012, nr 5 (47), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/47/id/965> [dostęp: 14.11.2016].

- Kurowska M., Matejun M., Szymańska K., *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo WTN, Warszawa 2013.
- Latoszek E., *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Lazear E. P., *Entrepreneurship*, "Journal of Labor Economics" 2005, no. 23 (4), s. 649–680.
- Leszczewska K., *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 7, s. 189–200.
- Lisowska R., *The potential of business environment institutions and the support for the development of small and medium-sized enterprises*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2016, vol. 4, no. 3, s. 85–101.
- Lisowska R., *Wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na rozwój regionów zmarginalizowanych*, [w:] R. Broł, A. Raszkowski (red.), *Problemy rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Lisowska R., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Lundvall B., Johnson B., *The learning economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, vol. 1, no. 2, s. 23–42.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Machaczka J., Machaczka K., *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- MacMillan I., *To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing" 1986, no. 1 (3), s. 241–243.
- Magretta J., *What Management Is?*, Profile Books, London 2003.

- Majewska M., *Organizacja fraktalna jako strategia rozwoju społecznego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 747, s. 165–174.
- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
- Matejun M., *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wrocław 2010.
- Matusiak K. B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy: rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Pojęcie i rola ośrodków innowacji w gospodarce narodowej*, [w:] P. Głodek, K. Gulda, E. Koprowska-Skalska, K. B. Matusiak, M. Matusiak, A. Nowakowska, A. Wilmańska, K. Zasiadły, *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Warszawa 2005.
- Mączyńska E., *Bankructwa przedsiębiorstw. Wymiar teoretyczny, statystyczny i rzeczywisty*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2013, nr 1 (60), s. 7–35.
- Mączyńska E., *Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe” 2011, nr 9, s. 43–70.
- Mączyńska E., *W poszukiwaniu gospodarczego ustroju równowagi*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Polska transformacja i jej przyszłość*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

- Möller K., Rajala A., Svahn S., *Strategic business nets – their type and management*, „Journal of Business Research” 2005, no. 58, s. 1274–1284.
- Moroz P. W., Hindle K., *Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, no. 36, s. 781–818.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective*, „Journal of Business Research” 2005, no. 58, s. 726–735.
- Morrish S. C., *Portfolio entrepreneurs: An effectuation approach to multiple venture development*, “Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship” 2009, no. 11 (1), s. 32–48.
- Nehring A., *Stan i rozwój sektora MSP w Polsce*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
- Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Nogalski B., *Modele biznesu jak narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, nr 17 (2), s. 3–14.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004.
- North D., Smallbone D., *Employment generation and small business growth in different geographical environments*, The 16th National Small Firms Policy and Research Conference, 17–19 November, Nottingham 1993.
- Nowosielski S., *Kontrolingowe aspekty zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltex, Warszawa 2010.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002.
- Oliński M., *Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu

- Ekonomicznego w Katowicach. *Studia Ekonomiczne*” 2016, nr 267, s. 118–127.
- Oliński M., *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postula, B. Glinka, J. Pasieczny, *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- Orhan M., Scott D., *Why women enter into entrepreneurship: An exploratory model*, “*Women in Management Review*” 2001, vol. 16, no. 5/6, s. 232–244.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2014.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. L., *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, “*Communications of Association for Information Systems*” 2005, vol. 14, <https://pdfs.semanticscholar.org/01bb/3767f63880825ffa873c2e985f5df407805a.pdf> [dostęp: 10.12.2016].
- Perechuda K., *Kierowanie w organizacji fraktalnej*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*, Boszkowo, 17–18 października 2000, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Polityka Nowej Szansy*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa 2014.
- Poniatowska-Jaksch M., *Zewnętrzne uwarunkowania kształtowania modelu biznesu*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Porter M. E., Monitor Group, Council on Competitiveness, *Research Triangle. Clusters of Innovation Initiative*, Washington 2002.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Poskrobko B. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, “*Harvard Business Review*” 1990, vol. 68, no 3, s. 79–91.

- Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014–2020 (PO PW)*, <https://www.polskawschodnia.gov.pl> [dostęp: 10.10.2016].
- Przygodzki Z., *Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności regionów*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Raport z badań: II szansa dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Raport z monitorowania działań podjętych w 2015 r. Polityka Nowej Szansy*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2016.
- Raynor M. E., Bower J. L., *Lead from the center*, “Harvard Business Review” 2001, no. 79 (5), s. 92–100.
- Reynolds P. D., *Who Starts New Firms? – Preliminary Explorations of Firms-in-Gestation*, “Small Business Economics” 1997, no. 9, s. 449–462.
- Reynolds P. D., Curtin R. T., *Business creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II. Initial Assessment*, “Foundations and Trends in Entrepreneurship” 2008, no. 4 (3), s. 155–307.
- Reynolds P. D., Camp S. M., Bygrave W. D., Autio E., Hay M., *Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Executive Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London 2001.
- Ries E., *The Lean Startup*, Crown Business, New York 2011.
- Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2015*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyki-miedzynarodowej-2015,10,3.html> [dostęp: 25.05.2016].
- Roelandt T. J. A., den Hertog P., *Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: An introduction to the theme*, [w:] OECD, *Boosting Innovation: the Cluster Approach*, OECD Proceedings, Paris 1999.
- Rogut A., *Uruchomienie działalności gospodarczej*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- Romer P., *Increasing returns and long-run growth*, "Journal of Political Economy" 1986, no. 94 (5), s. 1002–1037.
- Romero I., Fernandez-Serrano J., *Analysing the composition of the SME sector in high- and low-income regions: Some research hypotheses*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2011, vol. 23, issue 7–8, s. 637–660.
- Ropęga J., *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Rosa P., *Habitual entrepreneurship and transgenerational continuity in family business*, 5th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 6–9 February, Melbourne 2008.
- Rudny W., *Model biznesowy w strategii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27 (2), s. 213–224.
- Rynek Funduszy Pożyczkowych w Polsce. Raport 2012*, Polski Związek Funduszy Pożyczkowych, Warszawa 2013.
- Rynek Funduszy Pożyczkowych w Polsce. Raport 2014*, Polski Związek Funduszy Pożyczkowych, Warszawa 2015.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V., *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of Information Technology in contemporary firms*, "Management Information Systems Quarterly" 2003, no. 27, s. 237–263.
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, "Strategic Management Journal" 1995, no. 16, s. 135–159.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Sarasvathy S., *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, "Academy of Management Review" 2001, no. 26 (2), s. 243–263.

- Sarasvathy S., *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, 2005, http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf [dostęp: 30.04.2015].
- Scott M., Bruce R., *Five stage of growth in small business*, "Long Range Planning" 1987, vol. 20, s. 45–52.
- Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C., *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, no. 48, s. 199–207.
- Shane S. A., *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
- Sharifi H., Zhang Z., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction*, "International Journal of Production Economics" 1999, vol. 62, s. 7–22.
- Shimizu K., Hitt M. A., *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, "Academy of Management Executive" 2004, no. 18 (4), s. 44–59.
- Sienkiewicz P., Nowak J. S. (red.), *Spółeczeństwo informacyjne. Krok naprzód, dwa kroki wstecz*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2008.
- Sikorski Cz., *Zachowanie ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Skowronek-Mielczarek A., *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
- Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 23, s. 270–285.

- Skyrme D. J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Słownik języka polskiego, red. W. Doroszewski, <http://doroszewski.pwn.pl/haslo/wiedza> [dostęp: 29.05.2015].
- Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/notoryczny.html> [dostęp: 15.04.2016].
- Smallbone D., *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States: Developing a Research Agenda*, Paper presented to a seminar at University of Lodz, Łódź 1995.
- Smallbone D., North D., Leigh R., *The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: An urban-urban comparison*, [w:] J. Curran, D. Storey (eds.), *Small Firms in Urban and Rural Locations*, Routledge, London 1993.
- Smith A. D., Zeithaml C., *Garbage cans and advancing hyper-competition: The creation and exploitation of new capabilities and strategic flexibility in two regional bell operating companies*, "Organization Science" 1996, no. 7, s. 388–399.
- Sosnowska A., Łobejko S., *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Stańczyk-Hugiert E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stawasz D., *Współczesne uwarunkowania polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Stawasz D., Sikora-Fernandez D., *Polityka miejska a rozwój sektora MŚP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Steffens P., Davidsson P., Fitzsimmons J., *Performance configurations over time: Implications for growth- and profit-oriented strategies*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, vol. 33, issue 1, s. 125–148.
- Storey D. J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London–New York 1994.

- Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Sull D., *Are you ready to rebound?*, "Harvard Business Review" 2010, no. 88 (3), s. 70–74.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa 2009.
- Suszyński C., *Współtworzenie wartości jako proces przesuający granice organizacji i zarządzania*, [w:] M. Romanowska, J. Cegler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2016.
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.
- Szot-Gabryś T., *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 2001.
- Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Teece D. J., *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, no. 43, s. 172–194.
- The Knowledge-Based Economy*, General Distribution OECD/GD (96) 102, Paris 1996.
- The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/2012.html#ee> [dostęp: 6.01.2017].
- Thornhill S., Amit R., *Learning about failure: Bankruptcy, firm age and resource-based view*, "Organization Science" 2003, no. 15, s. 497–509.

- Thurik A. R., *The “managed” and the “entrepreneurial” economy*, World Entrepreneurship Forum, 2008, <http://www.world-entrepreneurship-forum.com/Publications/Articles> [dostęp: 5.06.2012].
- Timmons J. A., Spinelli J., *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Veciana J. M., *The entrepreneur and the process of enterprise formation*, “Revista Economica de Catalunya” 1988, nr 8, s. 11–23.
- Verheul I., Thurik A. R., Hessels J., van der Zwan P. W., *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*, Scales Research Reports H201011, Zoetermeer 2010.
- Vesper K., *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1980.
- Volberda H. W., *Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments*, “Organization Science” 1996, no. 7, s. 359–374.
- Wach K., *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2015, t. 11, s. 12–24.
- Wach K., *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

- Wach K., *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Waniak-Michalak H., *Stymulowanie działalności inwestycyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rozwój funduszy pożyczkowych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, s. 33–35.
- Warnecke H. J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Wasilczuk J., *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Wasilczuk J., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Watson K., Hogarth-Scott S., Wilson N., *Small business start-ups: Success factors and support implications*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 1998, vol. 4 (3), s. 217–238.
- Westhead P., Wright M., *Novice, portfolio, and serial founders: Are they different?*, “Journal of Business Venturing” 1998, no. 13 (3), s. 173–204.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., *Decisions, actions and performance: Do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?*, “Journal of Small Business Management” 2005, no. 43, s. 393–417.
- Wieczeryńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Wieczorek-Szymańska A., *Organizacje fraktalne w gospodarce sieciowej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 1, s. 91–100.
- Wierzbiński M., *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, [w:] E. Nowak, M. Kowalewski (red.), *Zarządzanie kosztami i dokonaniem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 398, s. 481–499.

- Wright M., Robbie K., Ennew C., *Serial entrepreneurs*, "British Journal of Management" 1997, vol. 8, s. 251–268.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Zott Ch., Amit R., *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 216–226.
- Żelazny R., *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Tabele

1. Procentowy udział sektorów gospodarki w tworzeniu PKB w wybranych krajach w 2000 i 2016 r.	15
2. Cechy gospodarki industrialnej i gospodarki opartej na wiedzy	24
3. Poziom przedsiębiorczości opartej na szansie i podejmowanej z konieczności (% firm prowadzących działalność krócej niż 3,5 roku)	86
4. Składowe modelu biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneura	103
5. Wybrane definicje modelu biznesu	110
6. Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce	132
7. Wybrane kryteria klasyfikacji barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	146
8. Charakterystyka oferty wybranych instytucji otoczenia biznesu	152
9. Charakterystyka modeli biznesu	165

Rysunki

1. Główne siły kształtujące społeczeństwo informacyjne	17
2. Hierarchia wiedzy	34
3. MSP, ICT i ich związki z gospodarką	42
4. Model diamentu czterech paradygmatów <i>sustainable enterprises</i>	48

5. Myślenie przyczynowe i efektywne	69
6. Dynamiczny model efektywnej	70
7. Rozwój współpracy z klientem	73
8. Motywy podejmowania działalności gospodarczej według Global Entrepreneurship Monitor	81
9. Ścieżka kariery przedsiębiorczej	89
10. Komponenty modelu biznesu	102
11. Relacje pomiędzy składowymi biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneur	106
12. Determinanty przewagi konkurencyjnej w regionie	138