

Jarosław Ropęga

Rozdział 1

Przedsiębiorczość Zagadnienia ogólne

Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

Wymiary przedsiębiorczości

Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości

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

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

Wprowadzenie

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

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

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

1.1. Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 1.1. Zmiany będące źródłem innowacji

Źródła zmian wewnątrz organizacji	Źródła zmian w otoczeniu organizacji
1. Nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne. 2. Niezgodność pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniami o niej. 3. Innowacje wynikające z potrzeb procesu. 4. Zmiany w strukturze rynku lub przemysłu.	1. Zmiany demograficzne. 2. Zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach. 3. Zmiany w stanie wiedzy (nowa wiedza).

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

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

1.2. Wymiary przedsiębiorczości

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

Wymiar atrybutowy przedsiębiorczości to zespół cech składających się na osobowość przedsiębiorczą

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

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

Tabela 1.2. Cechy ułatwiające i utrudniające działania przedsiębiorcze

Kategoria	Cechy ułatwiające	Cechy utrudniające
Potrzeby psychiczne	• tendencja do dominowania, • skłonność do posiadania, • dążenie do własności i autonomii, • orientacja na osiągnięcia	• liczenie na opiekę i wsparcie innych, • uległość, • odrzucenie i izolacja
Motywacja	• tendencja do dominowania, • dążenie do własności i autonomii, • tendencja do powiększania stanu posiadania, • orientacja na osiągnięcia i sukces	• różnego rodzaju lęki, • chęć utrzymania tego, co się posiada, a nie chęć pomnażania
Decyzje	• zdecydowanie, • konsekwencja, • decyzje adekwatne do sytuacji	• trudności w podejmowaniu decyzji, • chwiejność, • „wyuczona bezradność”
Ryzyko	• traktowanie sytuacji ryzykownych jako wyzwania, szanse na sukces, • podejmowanie decyzji obciążonych ryzykiem	• unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem
Sukces i niepowodzenie	• odporność psychiczna, • wysoki próg stresu i frustracji, • umiejętność działania w sytuacjach trudnych	• brak odporności psychicznej, • niski próg stresu i frustracji
Innowacyjność i twórczość	• postawa pioniera, • zdolności twórcze, • intuicja	• postawa zachowawcza, • konformizm, • brak zdolności twórczych
Współpraca	• ekstrawersja, • zdolności przywódcze, • twórcze kierowanie, • zaufanie u ludzi, • umiejętność negocjacji i mobilizowania innych	• introwersja, • trudności w kontaktach i współpracy z innymi, • brak zdolności przywódczych
Bariera	• optymizm i aktywność, • znajomość siebie	• lęki i obawy, • lenistwo, • pesymizm
Temperament	• sangwinik, • duża energia i zrównoważenie	• melancholik

Źródło: Piecuch [2010], s. 62.

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 1.3. Przedsiębiorczość w ujęciu procesowym

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

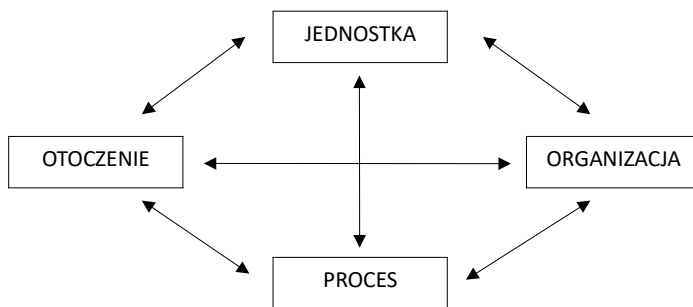
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Targalski [2006], s. 5–10; Bratnicki [2002], s. 30.

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

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

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

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



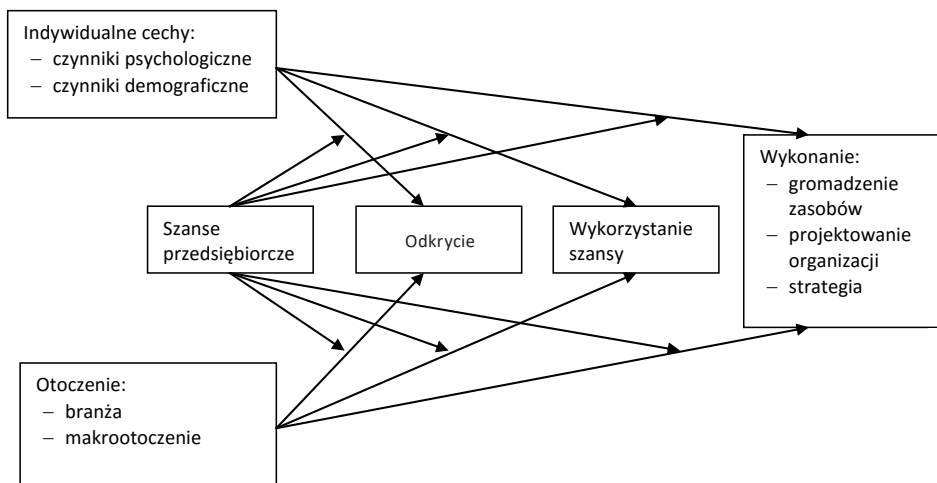
Rysunek 1.1. Model Gartnera

Źródło: Gartner [1985], s. 696–706.

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

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

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



Rysunek 1.2. Model Shane’a

Źródło: Shane [2003], s. 11.

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

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

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

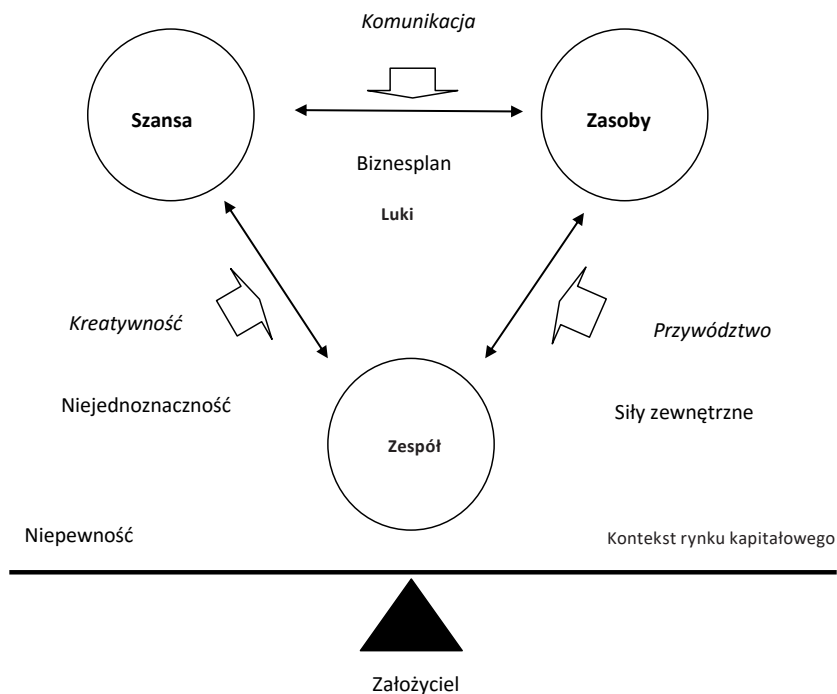
Zasoby. Według Timmonsa i Spinelliego nie jest konieczne posiadanie wszystkich koniecznych zasobów, zwłaszcza kapitału, aby

Tabela 1.4. Czynniki wpływające na wykorzystywanie szans przedsiębiorczych

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

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

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



Rysunek 1.3. Proces przedsiębiorczy

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

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

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

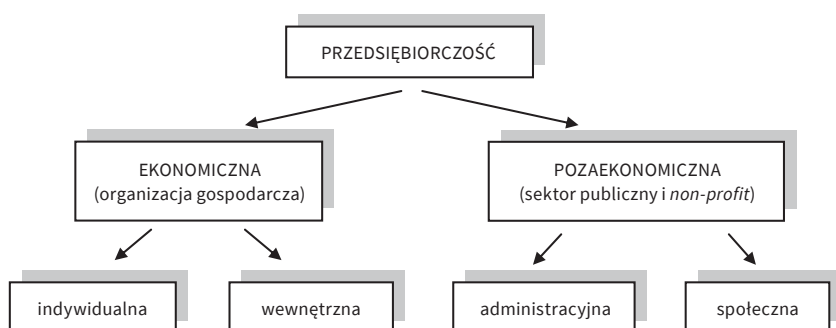
Proces przedsiębiorczy jest napędzany okazją, jest oparty na przedsiębiorczym liderze i przedsiębiorczym zespole, jest twórczy i oszczędzający zasoby, zależy od dopasowania i równowagi między zasobami a potrzebami, jest zintegrowany i holistyczny.

1.3. Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości

Różnorodność poglądów i podejść do przedsiębiorczości rodzi problemy z jej usystematyzowaniem. Bogactwo rodzajów oraz typów prowadzonych działalności – zarówno o charakterze gospodarczym, jak i niegospodarczym – powoduje, że istnieje wiele różnych klasyfikacji przedsiębiorczości.

W podstawowym podziale prezentowanym w literaturze wyróżnia się przedsiębiorczość ekonomiczną i pozaekonomiczną [Kraśnicka 2002] czy też występującą w gospodarce i poza gospodarką [Cieślak 2014]. W ten sposób podkreśla się uniwersalny charakter kategorii przedsiębiorczości, wykraczający poza obszar organizacji *stricto* biznesowych. Należy się jednak zgodzić z S. Sudolem [2008], że przedsiębiorczość instytucji niegospodarczych i związanych z nimi ludzi może również przynosić korzyści ekonomiczne, np. w postaci obniżenia kosztów prowadzonej działalności.

Przedstawiony na rys. 1.4 przykładowy podział daje możliwość analizy różnych form przedsiębiorczości w ramach wymienionych obszarów. W dalszej części rozdziału zostaną omówione wybrane formy aktywności przedsiębiorczej w ramach przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej.



Rysunek 1.4. Formy i typy przedsiębiorczości

Źródło: Kraśnicka [2002], s. 123.

1.3.1. Przedsiębiorczość ekonomiczna

Przedsiębiorczość indywidualna

Sektor indywidualnej przedsiębiorczości jest we współczesnej gospodarce bardzo zróżnicowany. Zmiany polityczne po 1989 r. doprowadziły do zasadniczych przeobrażeń w polskim systemie prawa, co miało swoje przełożenie na funkcjonowanie i zmianę modelu gospodarki. W następstwie tych zdarzeń miał miejsce dynamiczny rozwój prywatnych podmiotów gospodarczych, szczególnie średnich i małych przedsiębiorstw, przy jednoczesnej restrukturyzacji oraz prywatyzacji przedsiębiorstw publicznych.

Do roku 1989 drobna przedsiębiorczość była niedoceniana, a zarazem ograniczana i zmuszana do egzystencji w „szarej strefie”. W wyniku transformacji ustrojowej nastąpiła „eksplozja przedsiębiorczości” – w pierwszym piętnastoleciu własną działalność gospodarczą rozpoczęło ponad 5 mln osób [Cieślik 2014, s. 25]. Ułatwienia w przepływie towarów, usług, kapitału i ludzi w wyniku integracji z Unią Europejską stały się źródłem dodatkowych korzyści dla budowania wartości przedsiębiorstw. Z drugiej strony przedsiębiorcy stanęli przed wyzwaniem funkcjonowania w burzliwym i zmiennym otoczeniu.

W literaturze tematu sektor MSP postrzegany jest jako największa siła napędowa rozwijających się gospodarek. W większości rozwijających się krajów udział procentowy małych i średnich firm w całkowitej liczbie przedsiębiorstw jest wyższy niż 95%, a ponad 60% siły roboczej zatrudniają właśnie te podmioty.

Przedsiębiorczość indywidualna może przyjmować formę rozwoju samostanowienia, żywiołowego, zwanego w literaturze tematu rozwojem autonomicznym (typu *pull*) oraz ścieżkę modelu wspieranego. W pierwszym przypadku proces przedsiębiorczy opiera się na cechach związanych z osobą właściciela – on uruchamia ten proces i neutralizuje wpływy negatywnych czynników na rozwój firmy. Druga forma dotyczy sieciowego rozwoju organizacji i może przyjmować postać franchisingu, outsourcingu, umów dealerskich lub akwizycji [Kraśnicka 2002, s. 226–230].

Tradycyjny segment drobnej przedsiębiorczości (*small business*) jest obecnie mocno zróżnicowany [Cieślik 2014, Matejun 2015]. B. Piasecki wyróżnia, w zależności od orientacji rozwojowej, podział firm sektora MSP na [Piasecki 2001, s. 75–76]:

- firmy przedsiębiorcze oraz podmioty substytucji dochodów,
- podmioty rosnące oraz podmioty stabilne, wśród których występują firmy martwo urodzone i firmy-meteory,

Przedsiębiorczość ekonomiczna to działania zainspirowane rynkiem i zorientowane na osiągnięcie sukcesu ekonomicznego.

W Polsce w 2012 roku aż 99,8% firm to były małe i średnie przedsiębiorstwa, które zatrudniały 70,1% siły roboczej [Raport o stanie... 2014, s. 17, 23].

- przedsięwzięcia zastępujące pracę, firmy stylu życia, wysoko dochodowe, stabilne małe przedsięwzięcia oraz przedsięwzięcia szybko rosnące.

S. Kunkel dzieli nowe przedsięwzięcia w obszarze MSP na [Kunkel 2001, s. 75–90]:

- niezależne nowe przedsięwzięcia stymulowane potrzebami rynkowymi,
- niezależne przedsięwzięcia oparte na technologii,
- nowe przedsięwzięcia substytucji dochodów,
- nowe przedsięwzięcia suplementacji dochodów,
- nowe przedsięwzięcia, w przypadku których zysk nie jest głównym motywem założycielskim (hobby/stylu życia).

Z punktu widzenia zarządzania rozwojem MSP i prowadzenia aktywnej polityki przedsiębiorczości dalej zostaną omówione wybrane formy aktywności MSP.

Przedsiębiorczość samozatrudnionych

Blisko 2/3 mikroprzedsiębiorstw w Polsce to firmy bez pracowników. Motywy podjęcia tzw. samozatrudnienia są wielorakie. Może to być pragnienie stworzenia od podstaw swojego przedsiębiorstwa, jego rozwijanie w celu zarabiania na życie. Działalność gospodarczą bez zatrudniania pracowników podejmują również osoby wykonujące wolne zawody, pracując na rzecz wielu zleceniodawców i korzystając ze swobody, jaką daje samodzielna organizacja pracy.

Trzecia grupa przedsiębiorców to tzw. przedsiębiorczość zależna, prowadzona na rzecz tylko jednego kontrahenta [Cieślik 2014, s. 49–51]. Chodzi tu o osoby pracujące w ramach tradycyjnego zatrudnienia, które ze względu na spodziewane korzyści ekonomiczne albo czynniki zewnętrzne (np. nakłonienie/przymuszenie przez pracodawcę), podejmują lub kontynuują karierę pracowniczą, działając formalnie w ramach prowadzonej przez siebie pozarolniczej działalności gospodarczej. Działalność taka może więc być wymuszona przez dotychczasowego pracodawcę, który w swoim interesie ekonomicznym dąży do ograniczenia kosztów (obciążeń podatkowych i ubezpieczeń społecznych), ale też może być inicjatywą pracownika, który ceni sobie formalną niezależność (sytuacja taka dotyczy zwłaszcza wysoko wykwalifikowanych pracowników wiedzy).

Prowadzenie działalności gospodarczej bez zatrudniania pracowników stanowi najbardziej powszechną formę pracy na własny rachunek w Polsce.

Przedsiębiorczość rodzinna

Firmy rodzinne są specyficznym rodzajem przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość rodzinna utożsamiana jest przede wszystkim z sektorem MSP, jednak w tej kategorii znajdują się również duże korporacje o globalnym zasięgu. Przy wyróżnianiu tej grupy podmiotów najczęściej przyjmuje się następujące kryteria: rodzinną strukturę własności przedsiębiorstwa, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy [Sułkowski 2011, s. 10]. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych mogą być tworzone w szerokim, wąskim lub pośrednim ujęciu. W ujęciu szerokim firma rodzinna to taka, w której rodzina ma przynajmniej częściową zdolność do kontrolowania strategicznych działań firmy i dąży do utrzymania tej zdolności w rodzinie. Ujęcie pośrednie, uwzględniając też wcześniejsze wymagania, nakazuje dodatkowo, by założyciel firmy lub jego potomkowie sprawowali bezpośrednio kierowniczą rolę w firmie. W ujęciu tym mieszczą się także firmy, w których tylko jeden członek rodziny jest bezpośrednio zaangażowany w bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Najbardziej restrykcyjnym ujęciem jest ujęcie wąskie. Tu wymaga się uczestnictwa więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy, zaś rodzina musi być zaangażowana w bieżącą działalność przedsiębiorstwa i jednocześnie więcej niż jedna osoba musi pełnić jasno określone funkcje zarządcze.

Definicje firm rodzinnych

Ze względu na stosunkowo krótki okres funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce, firmy rodzinne mają nieco inną charakterystykę niż w krajach Europy Zachodniej czy USA. Badania przeprowadzone przez polskich naukowców wskazują, że większość polskich firm rodzinnych jest prowadzona przez pierwsze pokolenie właścicieli, natomiast zagadnienie sukcesji dopiero pojawia się na horyzoncie planowania. Formalnie większość biznesów to własność jednej osoby, mimo że często w prowadzenie działalności zaangażowana jest większa część rodziny [Marjański 2012, s. 35].

W kontekście specyfiki problemów funkcjonowania firm rodzinnych na pierwszy plan wysuwa się zagadnienie sukcesji, czyli przekazywania władzy następnemu pokoleniu w rodzinie. W przypadku firm rodzinnych brak planowania sukcesji jest jedną z najczęstszych przyczyn upadku firmy lub utraty kontroli nad nią przez rodzinę [Sułkowski, Marjański 2009, s. 38].

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymienia się [Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012, s. 121]:

- złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku,
- nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora (wiele rodzin ma więcej niż jedno dziecko, co rodzi pytanie, jak rozwiązać kwestię dziedziczenia i któremu dziecku przekazać władzę nad firmą),
- brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną czy konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy.

Główne problemy sukcesji w firmach rodzinnych mogą zatem wynikać z przyczyn organizacyjnych, psychologicznych, prawnych lub finansowych.

Przykład 1

Nieumiejętnie przeprowadzona sukcesja może przyczynić się do poważnych kłopotów w dalszym prowadzeniu biznesu.

Przykładem takiej sytuacji jest słynny włoski dom mody Gucci. Jego założyciel Guccio Gucci, przekazując zarządzanie następnemu pokoleniu, pominął pierworodnego syna i stery firmy powierzył drugiemu w kolejności synowi Aldo. Lata 70. w historii domu mody upływały pod znakiem ostrych konfliktów nowego szefa z młodszym bratem Rudolfem oraz siostrą Grimaldą, dla której ojciec nie przewidział żadnych udziałów. Aldo Gucci walczył nie tylko z rodzeństwem, lecz także z własnym synem Paolo, który w latach 80. wytoczył ojcu dziesięć procesów sądowych, próbując zyskać większy wpływ na zarządzanie firmą. Na posiedzeniach zarządu między członkami rodziny dochodziło do bójek na tle rozdysponowania udziałów. Aldo Gucci zakończył zarządzanie przedsiębiorstwem wyeliminowany przez bratanka Maurizio, z którym procesował się następnie w ramach wzajemnych doniesień o niezapłaconych podatkach. Rodzinne spory wyniszczyły firmę do tego stopnia, że w 1993 r., kiedy została zakupiona przez strategicznego inwestora, znajdowała się na skraju bankructwa.

Źródło: Hyla [2013], s. 24.

Przedsiębiorczość stylu życia

B. Piasecki definiuje przedsiębiorstwa stylu życia jako założone przez osoby, które celowo porzuciły dotychczasową pracę, nie oczekując nawet wyższych dochodów, lecz niezależności i satysfakcji z pracy [Piasecki 1998, s. 76]. Świadomie nie dążą oni do rozwoju i zwiększania skali działalności, nawet gdy są ku temu realne możliwości. Główną motywację prowadzenia działalności stanowi możliwość realizowania własnych zainteresowań i pasji, a także stylu życia (np. swoboda czasowa,

praca w miejscu zamieszkania). Przedsiębiorcami stylu życia mogą być byli lub nadal aktywni sportowcy zakładający działalność związaną z dotychczas uprawianą dyscypliną (np. szkołka pływacka, nurkowa, wspinaczkowa). Mogą to być również doświadczeni pracownicy wiedzy, którzy odchodzą ze stanowisk kierowniczych w korporacjach i stają się konsultantami, co daje im możliwość bardziej elastycznego gospodarowania czasem oraz realizowania własnych zainteresowań [Cieślik 2014, s. 60].

Przykład 2

Michał Czerwiński, prezes InDreams – firmy organizującej nietypowe wyjazdy biznesowe dla przedsiębiorstw – opowiada, że InDreams powstał z pogoni za adrenaliną i z zamiłowania do podróży. Jeszcze przed założeniem przedsiębiorstwa prezes uprawiał wiele sportów ekstremalnych. Jeździł na nartach poza trasami, skakał na spadochronie, wspinał się.

– To dla mnie od zawsze była kwestia poczucia wolności i przekraczania własnych barier – tłumaczy biznesmen. W jego przypadku korzyść jest podwójna, bo udało mu się połączyć hobby i zarabianie pieniędzy. Klientom łatwiej zaufać człowiekowi, który wie, o czym mówi; który sam przeżył coś fascynującego. Taki wizerunek dla Michała Czerwińskiego jest bardzo ważny. Wysłał ludzi na Mount Everest, czy na off-road do Omanu.

– Organizacja tego typu wyjazdów to dla mnie ogromna przygoda. Przecież zawsze, zanim wyślę tam klienta, muszę sprawdzić sam, czy jest tam ciekawie i bezpiecznie – wyjaśnia Czerwiński.

Ważne jest jednak aby zachować umiar. Kiedy prowadzi się biznes, trzeba wykazywać się rozsądkiem nawet w czasie realizowania swojej pasji. W końcu klient musi mieć pewność, że firma, z którą nawiązuje współpracę, jest odpowiedzialna i poważna.

– Dlatego zawsze powtarzam, że moją największą pasją jest rodzina. I nigdy nie skoczyłbym na przykład ze skarpy na wingsuicie. To już nazbyt niebezpieczne. Jeden skok na dwadzieścia kończy się śmiercią. To zdecydowanie nie dla mnie – zapewnia Michał Czerwiński.

Źródło: Kaszuwara [2012].

Przedsiębiorczość innowacyjna

Wykorzystanie wiedzy i zaawansowanych technologii zaowocowało dużymi zmianami w postrzeganiu przedsiębiorczości na przełomie XX i XXI w. Te dwa rodzaje innowacyjnej przedsiębiorczości odgrywają niewątpliwie znaczącą rolę w procesie rozwoju gospodarczego. Innowacje decydują o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz są głównym czynnikiem rozwoju w wymiarze makroekonomicznym.

Nurt przedsiębiorczości oparty na wiedzy, zwłaszcza chronionej, nazywany jest przedsiębiorczością intelektualną. Koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej, wprowadzona przez S. Kwiatkowskiego, polega na „tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej

Przedsiębiorczość innowacyjna może opierać się na wykorzystaniu wiedzy lub zaawansowanych technologii.

wiedzy; bogactwa jednostek, grup społecznych, narodów” [Kwiatkowski 2000, s. 8]. Przedsiębiorczość intelektualna charakteryzuje się wysoką umiejętnością obserwacji otoczenia, dużym dostępem do informacji i jej przetwarzaniem, kreatywnością oraz innowacyjnością. Wszystko to ma na celu stworzenie organizacji uzyskującej nadzwyczajny wzrost i rentowność.

Badania prowadzone przez B. Johannisona, S. Kwiatkowskiego i T. Dandridge’a [1999, s. 29–46] nad cechami przedsiębiorców intelektualnych wskazały na ich charakterystyczny sposób uczenia się. Biorąc pod uwagę ten czynnik, badacze wyodrębnili trzy grupy osób prowadzących działalność gospodarczą:

- *small business* – prowadzący działalność gospodarczą w małej skali, niewymagającą kapitału intelektualnego, charakteryzującą się pojedynczą pętlą uczenia się (tzn. dostosowanie do otoczenia, powtarzanie zachowań innych, brak wykorzystania zachodzących zmian),
- przedsiębiorcy – podejmujący działalność na większą skalę obarczoną większym ryzykiem, wprowadzający innowacje, cechujący się podwójną pętlą uczenia się (tzn. wykorzystywanie możliwości pojawiających się w otoczeniu, wykonywanie zadań w niekonwencjonalny sposób),
- przedsiębiorcy intelektualni – charakteryzujący się ponadpodwójną pętlą uczenia się, uczeniem się ponad wszelkimi ograniczeniami, kreujący otoczenie.

Przedsiębiorca intelektualny porusza się jednocześnie w wielu środowiskach, nawiązuje różnorodne kontakty, posiada szerokie horyzonty poznawcze, które wykorzystuje w procesie identyfikowania szans. Dzięki wiedzy, zdolności analizy i abstrakcyjnego myślenia integruje proces zbierania i przetwarzania informacji w celu wyboru określonych wariantów działania. Swoją rolę w przedsiębiorstwie postrzega jako intelektualne wyzwanie, dostarczające dużej satysfakcji.

Przykład 3

Elon Musk – przedsiębiorca intelektualny; weteran Silicon Valey, fizyk i ekonomista, twórca systemu PayPal umożliwiającego płatności online, współtwórca najbardziej zaawansowanych aut elektrycznych Tesla, pasjonat czystej energii i badań kosmicznych. Dorobił się fortuny ocenianej na ponad 2 mld dol. Teraz ryzykuje setki milionów w przedsięwzięcia komercjalizacji kosmosu SpaceX, które być może ukształtują zupełnie nową dziedzinę aktywności gospodarczej człowieka.

Pierwsze jego przedsięwzięcie – firma Zip2 – tworzyła oprogramowania dla serwisów informacyjnych online (korzystały z niego m.in. „New York Times” i „Chicago Tribune”). Odkupił ją od niego za 307 mln dol. (plus 34 mln dol. w opcjach) ówczesny producent laptopów Compaq.

Pięć razy więcej, bo 1,5 mld dol., za firmę PayPal zapłacił w 2002 r. serwis aukcyjny eBay. Znamy także w Polsce PayPal to światowy potentat w transferach pieniężnych online.

Możliwość życia na Marsie była impulsem do stworzenia SpaceX, czyli Space Exploration Technologies. Pierwszy pomysł Muska to Mars Oasis, czyli wysłanie eksperymentalnej szklarni, w której można byłoby zbadać możliwość rozwoju roślin na marsjańskim regolicie (warstwie zwietrzałej rozdrobnionej skały). Zawiesił jednak ten projekt, gdy okazało się, że koszt transportu oazy jedyną dostępną wówczas raketą Delta, produkowaną przez Boeinga, byłby dwa i pół razy większy od niej samej (50 mln do 20 mln dolarów).

Postanowił więc w ramach firmy SpaceX zbudować własną raketę. Założona w 2002 r. spółka za cel postawiła sobie obniżenie kosztów wynoszenia w przestrzeń kosmiczną ładunków dla m.in. orbitalnych stacji krążących wokół Ziemi i satelitów. Zaprojektowane (i zbudowane) przez SpaceX rakiety transportowe serii Falcon oraz pojazdy Dragon biją na głowę wytwory konkurencji – Boeinga. Rakiety SpaceX są tańsze, mają dwukrotnie większą ładowność i część ich konstrukcji można ponownie wykorzystywać, co obniża koszty. Dość też powiedzieć, że Musk – fizyk z wykształcenia – jest jednym z projektantów tych rakiet. To, dosłownie, sukces odniesiony własnymi rękoma. Tym większy, że duet rakiet Falcon i pojazdów Dragon od 2012 r. dostarcza zapasy do Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS), a NASA podpisała ze SpaceX kontrakt na 12 lotów do ISS w 2015 r.

Wszyscy, którzy zetknęli się z Muskiem lub o nim pisali, podkreślają, że ma on niezwykle talent do zapamiętywania informacji i wyciągania wniosków. Jest ponadprzeciętnie inteligentny i głodny wiedzy. Z powodu braku wystarczających podniet intelektualnych porzucił całkiem nieźle zapowiadającą się karierę akademicką. Po zdobyciu dwóch tytułów licencjackich na Uniwersytecie Pensylwanii – z ekonomii i fizyki – przeniósł się do Kalifornii, gdzie na Uniwersytecie Stanforda – kuźni nowoczesnych technologii – rozpoczął studia doktoranckie z fizyki. Po dwóch dniach je porzucił, żeby z bratem, Kimbaelem Muskiem, zacząć zarabiać pieniądze i – jak sam podkreśla – dzięki nowoczesnym technologiom zmieniać świat. Był rok 1995.

Teraz marzy o budowie Hyperloop – futurystycznej sieci komunikacyjnej wykorzystującej kapsuły pędzące magnetycznymi tunelami z prędkością sięgającą 1200 km/h. Jak zapewnia, w ciągu czterech lat powstanie pierwszy odcinek sieci Hyperloop.

Źródło: Koźmiński [2012], Możdżyński [2012].

Przedsiębiorczość oparta na zaawansowanych technologiach wyróżnia się cechami charakterystycznymi dla sektora wysokiej techniki, takimi jak: 1) wysoka naukochłonność i intensywność wydatków na badania i rozwój (B+R), 2) wysoki poziom zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, 3) wysokie nakłady kapitałowe, 4) ścisła współpraca naukowo-techniczna.

Przedsiębiorstwa oparte na wysokich technologiach to przedsiębiorstwa rozwijające się, produkujące oraz sprzedające dobra i usługi uwzględniające dorobek współczesnej nauki i techniki. Są to podmioty wysoce innowacyjne i przedsiębiorcze, które dokonują konwersji nauki w nową technikę, a jednocześnie podejmują się jej komercjalizacji [Matysiak, Stawasz 1998, s. 54].

Przedsiębiorczość wewnętrzna

Dużym zainteresowaniem badaczy w ostatnich latach cieszy się przedsiębiorczość wewnętrzna, inaczej korporacyjna lub intraprzsiębiorczość. Zdaniem B. Piaseckiego intraprzsiębiorczość obejmuje działalność przedsiębiorczą wewnątrz dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw [Piasecki 2001, s. 28]. Według J. Lichtarskiego i M. Karaś, przedsiębiorczość wewnętrzna pozwala organizacjom harmonijnie funkcjonować oraz stabilizować działalność operacyjną [Lichtarski, Karaś 2003, s. 27]. Intraprzsiębiorczość jako koncepcja zarządzania zrodziła się w odpowiedzi na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się otoczeniu. Jak podkreśla P. F. Drucker, nie rozmiar decyduje o przedsiębiorczości i innowacyjności, lecz aktualnie wykonywane operacje, a zwłaszcza te, które prowadzą do sukcesów. Każda firma może być przedsiębiorcza, musi jednak świadomie do tego dążyć [Drucker 2002, s. 209–210]. J. Cieślik wyróżnia trzy obszary organizacyjne, w których powinny być stosowane rozwiązania przedsiębiorcze w korporacjach [Cieślik 2014, s. 76–77]:

- sfera zarządzania strategicznego, gdzie kluczowym kierunkiem jest kształtowanie tzw. orientacji przedsiębiorczej organizacji, polegające na promowaniu działań proaktywnych, innowacyjnych, akceptujących ryzyko, podejmowanych przez specjalnie powołanych liderów charakteryzujących się cechami przedsiębiorczymi,
- tworzenie ram organizacyjnych i reguł funkcjonowania, które sprzyjają realizacji projektów quasi-przedsiębiorczych, np. dotyczących wdrożenia nowych technologii, produktów; interdyscyplinarne zespoły projektowe dysponują dosyć swobodnie swoim budżetem oraz doбором kadry,
- zmiany w sferze kultury organizacyjnej firmy, zapewniające promowanie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników, docenianie ich pasji i zaangażowania.

Intraprzsiębiorczość to działania przedsiębiorcze wewnątrz dużych przedsiębiorstw, korporacji.

1.3.2. Przedsiębiorczość pozaekonomiczna

Orientacja przedsiębiorcza, jak już wcześniej zaznaczono, może być również wykorzystywana poza sferą gospodarki, w takich przejawach aktywności jak kultura, sztuka, środowiska akademickie oraz w działalności społecznej i publicznej. Chodzi tu przede wszystkim o wdrożenie idei przedsiębiorczości, postawy proaktywnej, szeroko rozumianych innowacyjnych rozwiązań w obszarach odmiennych od tych *stricte* biznesowych.

Przedsiębiorczość pozaekonomiczna – występująca w sektorze publicznym i organizacjach *non-profit*.

Przedsiębiorczość w kulturze i sztuce

Problematyka aktywności przedsiębiorczej twórców i artystów pojawiła się w kręgu zainteresowania badaczy w ostatnim okresie, kiedy to wyodrębniono tzw. sektory kreatywne jako osobną gałąź rynku. Zgodnie z definicją brytyjskiego Departament of Culture, Media and Sport za sektory kreatywne uznaje się te, które mają źródła w kreatywności jednostki, w umiejętnościach i talencie oraz mają potencjał, by poprzez tworzenie i wykorzystywanie własności intelektualnej tworzyć bogactwo i miejsca pracy [Fabrowska (red.) 2012, s. 5]. Wymienia się 13 sektorów kreatywnych: architektura, film, wideo i fotografia, moda, muzyka i sztuka performerska, oprogramowanie, gry komputerowe i publikacje elektroniczne, prasa i książki, radio, reklama, rzemiosło artystyczne, sztuka i antyki, sztuka użytkowa (design), telewizja.

Aby firmy z sektorów kreatywnych mogły efektywnie funkcjonować na rynku, niezbędne jest spełnienie dwóch podstawowych warunków [Fabrowska (red.) 2012, s. 8]:

- przedstawiciele sektora kreatywnego powinni wykazywać się postawami przedsiębiorczymi i przynajmniej podstawową wiedzą z zakresu prowadzenia firmy (opracowanie biznesplanu, określenie modelu biznesowego, zarządzanie zasobami ludzkimi, księgowość),
- sukces wymaga współpracy nie tylko między sobą, lecz także z przedsiębiorstwami z pozostałych, tradycyjnych branż. Firmy z sektora kreatywnego ze względu na wysoką specjalizację i unifikację swojej oferty oraz z reguły niewielkie rozmiary wykazują silne tendencje do budowania sieci, w ramach których działają nie tylko firmy, lecz także poszczególni pracownicy.

Specyficznym problemem w sektorach kreatywnych jest wysokie ryzyko i niepewność popytu na oferowane produkty lub usługi. Każdy produkt jest bowiem pewną nową jakością, o unikatowych cechach, niemożliwe jest więc precyzyjne przewidzenie, czy spotkają się one

z zainteresowaniem odbiorców. Twórca nigdy nie może być pewny, czy oferowany przez niego film, muzyka lub mebel spodoba się konsumentowi. Cykl życia produktów kreatywnych jest bardzo krótki, co wymusza ciągłą działalność innowacyjną. Niemal każdy produkt oferowany przez branżę kultury i rozrywki jest pojedynczą, unikatową propozycją, która wkrótce zostanie zastąpiona przez nową ofertę.

Przykład 4

Firma graficzna z Gdańska

Grafika, projektowanie stron www i tworzenie logotypów to główne usługi, jakie oferuje gdańska firma. Przedsiębiorstwo działa na rynku od 2004 r. Założycielka firmy zdecydowała się na własną działalność gospodarczą w imię niezależności i ruchomych godzin pracy. Firma graficzna działa głównie na Pomorzu, lecz ze względu na możliwość oferowania i świadczenia usług przez Internet klientami są podmioty z całej Polski. W przeszłości zdarzała się także współpraca z klientami zagranicznymi, lecz jedynie na niewielką skalę. Podczas swojej kilkuletniej aktywności firma zmieniła nieco profil działalności. Niegdyś poza grafiką dominowała fotografia. Ostatnio jej miejsce zajmuje malarstwo.

Głównym kanałem promocji firmy jest Internet, a także tzw. „poczta pantoflowa”. Poza stroną internetową, na której zamieszczono część prac artystki – obrazy, rysunki, logotypy i grafiki – firma reklamuje się także w innych miejscach w sieci. Ulotki, które wykorzystywane były na początku działalności, okazały się mało skuteczną formą reklamy. Firma najchętniej promowałaby się w radiu i telewizji, jednak tego typu kampania byłaby zbyt kosztowna.

Źródłem pomysłów niezbędnych do prowadzenia działalności jest z jednej strony spontaniczna kreatywność, a z drugiej – bodźce zewnętrzne, przede wszystkim klienci firmy. Chęć dopasowania do potrzeb odbiorców firmy to jeden z powodów, dla których wprowadzanie innowacji jest niezbędne w tym biznesie.

Niewątpliwym czynnikiem wpływającym na kształt i sposób prowadzenia działalności jest wykształcenie właścicielki firmy. Poczucie estetyki, gust i wyobraźnia są lepiej ukształtowane u osób, które posiadają wykształcenie artystyczne lub po prostu interesują się sztuką. Takich osób jest jednak niewiele, dlatego też nie ma prawdziwego zrozumienia dla sztuki oraz możliwości odróżnienia pseudosztuki od sztuki prawdziwej.

Innowacyjność jest jednak efektem nie tylko ewoluującego talentu oraz indywidualnych ambicji, lecz także coraz lepszych rozwiązań konkurencji. Niekiedy sami klienci stają się bodźcem do innowacyjnych działań, które przejawiają się głównie jako wprowadzenie na rynek nowego pomysłu, rozwiązania. Dużym problemem na tej drodze wydaje się jednak mentalność polskich odbiorców usług graficznych, których można podzielić na trzy grupy. Pierwszą stanowią konserwatyści, którzy przyzwyczajeni do tego, co oferuje rynek i co jest sprawdzone, niechętnie godzą się na innowacyjne rozwiązania. Drugą grupę stanowią klienci indywidualiści, którzy są pomysłodawcami innowacji. Pozostali otwarci są na nowe rozwiązania, lecz oczekują od firmy kompleksowej usługi. Według respondentki, w Polsce wciąż dominuje pierwsza grupa odbiorców, która w znaczny sposób może przyczyniać się do spowalniania procesów innowacyjnych, a tym samym rozwojowi firm, nie tylko kreatywnych.

Współpraca firmy z innymi przedsiębiorcami opiera się głównie na kontaktach z zaufanymi firmami informatycznymi. Właścicielka otwarta jest na rozszerzenie współpracy, jednak podkreśla konieczność kooperowania z przedsiębiorcami z różnych branż. Za czynniki niezbędne do rozwoju firmy uważa przede wszystkim ludzi z dobrymi pomysłami i odpowiednim wykształceniem. Na rozwój przedsiębiorstwa miałyby także niebagatelny wpływ reklama.

Źródło: Mackiewicz, Michorowska, Śliwka [2009], s. 64–65.

Przedsiębiorczość akademicka

Przedsiębiorczość akademicka to różnego rodzaju działania uczelni wyższych, pracowników naukowych, doktorantów, studentów, absolwentów w celu komercjalizacji wyników ich badań naukowych, a więc praktycznego wykorzystania dorobku naukowego w biznesie. W szerszym ujęciu przedsiębiorczość akademicka obejmuje również rozwój programów edukacji, promocji i przedsiębiorczych postaw wśród studentów, doktorantów oraz pracowników naukowych, budowę instytucji i programów wsparcia dla osób zawodowo związanych z uczelnią (pracowników naukowych, doktorantów), którzy są zainteresowani podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej na bazie posiadanej wiedzy zawodowej i realizowanych programów badawczych. Ponadto przedsiębiorczość akademicka w szerokim ujęciu jest związana z przedsiębiorczym zarządzaniem uczelnią jako specyficznym przedsiębiorstwem użyteczności publicznej.

Jednym z przejawów przedsiębiorczości akademickiej są tzw. firmy odpryskowe. Są to nowe przedsiębiorstwa, tworzone na podstawie wiedzy i rozwiązań powstałych w trakcie badań prowadzonych na uczelniach oraz w instytucjach naukowo-badawczych. Inicjatorami przedsięwzięć są pracownicy naukowcy, którzy wykorzystują pomysły i technologie stanowiące element własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej instytucji. Można wyróżnić tzw. firmy *spin-off*, gdy występuje powiązanie własnościowe, finansowe i organizacyjne z macierzystą uczelnią oraz firmy *spin-out*, gdzie takie powiązania nie występują.

Przykład 5

Firma odpryskowa *spin-off* Creotech sp. z o.o.

Działalność

Spółka Creotech powstała na początku 2008 r. Jej założyciele (wykładowcy na Uniwersytecie Warszawskim, pracownicy Europejskiego Laboratorium Badań Jądrowych CERN w Genewie)

i pracownicy (elektronicy, informatycy, mechatronicy) dysponują szerokim doświadczeniem w zakresie projektowania, konstruowania i wytwarzania złożonego sprzętu elektronicznego i mechanicznego, ze szczególnym uwzględnieniem projektowania i wykonywania: inteligentnych kamer cyfrowych przeznaczonych do zastosowań *stricte* naukowych (np. w astronomii) oraz do użytku w monitoringu (np. inteligentne kamery rozpoznające ruch); mikrokomputerów przemysłowych opartych na technologiach ARM; systemów pomiarowych opartych na rozwiązaniach m.in. optoelektroniki i komputerowych systemów wbudowanych, systemów sterowania urządzeniami, kart akwizycji i przetwarzania sygnałów, systemów przesyłania danych.

Firma Creotech Sp. z o.o. to mikroprzedsiębiorstwo zarządzane przez trzech partnerów, którego działalność opiera się na wiedzy i badaniach naukowych. Przedsiębiorstwo tworzy innowacyjne oraz gotowe do implementacji rozwiązania elektroniczne i elektromechaniczne. Działalność firmy bazuje na trzech podstawach:

- opracowywanie rozwiązań zamawianych przez inne firmy i instytucje naukowe,
- opracowywanie całkowicie własnych produktów oraz wdrażanie ich na rynek,
- zarządzanie produkcją zaawansowanych układów elektronicznych na zlecenie firm zewnętrznych.

Współpraca z sektorem nauki

Spółka powstała dzięki wsparciu kapitałowemu pochodzącemu częściowo z uczelni. Z jej usług korzystają polskie instytuty badawcze i ośrodki akademickie – m.in. Polska Akademia Nauk, Instytut Problemów Jądrowych w Świerku, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Warszawska. Na ich zlecenie firma konstruuje, testuje i wdraża zaawansowany sprzęt pomiarowy. Firma współpracuje również z kilkoma innymi polskimi firmami high-tech, wspólnie opracowując i wdrażając zarówno na rynek krajowy, jak i międzynarodowy zaawansowane urządzenia elektroniczne i mechaniczne.

Źródło: Pałach, Kuta-Pałach [2012], s. 30–31.

Przedsiębiorczość społeczna

Idea przedsiębiorczości społecznej rozpatrywana jest przez badaczy w trzech podstawowych kierunkach [Mair, Marti 2006]: 1) poszukiwanie alternatywnych strategii finansowych dla inicjatyw *non-profit* w celu pozyskania środków na działalność statutową, 2) praktyki biznesu zaangażowanego społecznie w partnerstwo międzysektorowe, 3) sposób łagodzenia problemów społecznych i katalizowania zmiany społecznej.

Podkreśla się, że istota przedsiębiorczości społecznej polega na wykorzystaniu zachowań przedsiębiorczych w celu tworzenia wartości społecznie pożądanej, a nie jedynie w celu osiągnięcia rezultatów ekonomicznych. Szanse i możliwości są dostrzegane w obszarach, w których inni widzą jedynie problemy społeczne. Zyski generowane w wyniku takiej działalności są przeznaczane na zaspokajanie potrzeb grup społecznie marginalizowanych.

Jak podkreśla J. Cieřlik [2014, s. 81], najbliższy idei społecznej przedsiębiorczości jest tzw. nurt innowacyjny, polegający na wprowadzaniu nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, np. za pomocą niekonwencjonalnych metod przynoszących duży efekt społeczny przy ograniczonych zasobach (np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy).

Szczególną formą realizacji idei przedsiębiorczości społecznej, ściśle związaną z realizacją rozwijającej się ekonomii społecznej, są przedsiębiorstwa społeczne. Według definicji Europejskiej Sieci Badawczej EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) przedsiębiorstwo społeczne powinno spełniać następujące kryteria:

1. Ekonomiczne:

- stała działalność mająca bezpośrednio na celu produkcję dóbr i/lub sprzedaż usług,
- wysoki stopień autonomii działania – przedsiębiorstwa te są zakładane na zasadach dobrowolności przez grupy obywateli i przez nich zarządzane,
- ponoszenie znaczącego ryzyka ekonomicznego w prowadzeniu działalności (finansowe podstawy działania przedsiębiorstwa społecznego zależą od wysiłków jego członków i pracowników, do których należy zapewnić odpowiednie zasoby finansowych),
- istnienie minimalnego personelu płatnego, chociaż – podobnie jak tradycyjne organizacje społeczne – przedsiębiorstwa społeczne mogą bazować w swojej działalności na zasobach finansowych i pozafinansowych oraz na pracy płatnej i społecznej.

2. Społeczne:

- ukierunkowanie działalności na rzecz wspierania i rozwoju społeczności lokalnej, a także promowania poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym,
- stymulowanie działalności będącej wynikiem kolektywnych wysiłków obywateli należących do danej wspólnoty lub grupy, którą łączą wspólne potrzeby lub cele,
- proces podejmowania decyzji nie jest podporządkowany udziałem kapitałowym,
- odbiorcy usług przedsiębiorstwa społecznego są reprezentowani w jego strukturach,
- ograniczona dystrybucja zysków.

Istotne jest, aby obok misji społecznej przedsiębiorstwo społeczne miało wypracowaną ekonomiczną koncepcję swojego funkcjonowania, która uwzględniałaby uwarunkowania rynkowe.

Przykład 6

EKO „Szkoła Życia” w Wandzinie

To największy w Polsce ośrodek dla osób uzależnionych od narkotyków, alkoholu, zakażonych wirusem HIV i chorych na AIDS. Powstało tu sprawne ekologiczne przedsiębiorstwo społeczne, zajmujące się hodowlą rodzimych ras królików i kur, uprawą starych wysokopiennych odmian drzew owocowych, a także tradycyjnym przetwórstwem warzyw i owoców. Praca w gospodarstwie wspomaga terapię podopiecznych i zapewnia samowystarczalność ośrodka.

Ośrodek Readaptacji EKO „Szkoła Życia” w Wandzinie, utworzony przez Stowarzyszenie Solidarni „PLUS”, poddaje leczeniu i terapii osoby uzależnione od narkotyków, alkoholu i zakażone wirusem HIV oraz umożliwia pacjentom zdobycie umiejętności zawodowych pozwalających na powrót do normalności.

– W ten sposób uzupełniamy niedostosowaną do rzeczywistych potrzeb ofertę publicznych programów leczenia – mówi Donat Kuczewski, przewodniczący Zarządu Głównego stowarzyszenia, założyciel i dyrektor ośrodka. – Programy te na ogół nie przygotowują do samodzielnego życia, więc po zakończeniu terapii pacjenci najczęściej wracają na ulicę.

Działalność

Ośrodek w Wandzinie od początku istnienia nastawiony był na samowystarczalność. Większość działów powstała zgodnie z takim założeniem. Do głównej działalności ośrodka zaliczyć można Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej, hodowlę królików i kur, uprawę drzew owocowych, przetwórnictwo i suszarnię, ogrzewanie biomasą. Pozostała działalność to szkolenia i kursy, obozy terapeutyczne, ścieżka edukacyjno-ekologiczna oraz programy terapeutyczne i readaptacyjne.

Ośrodek Readaptacji EKO „Szkoła Życia” w Wandzinie prowadzony jest przez Stowarzyszenie Solidarni „PLUS”. W ośrodku mieszka, leczy się, uczy i pracuje do 150 podopiecznych. Kadra zawodowa liczy ok. 60 osób. To – mieszkający poza placówką – pracownicy administracji, obsługa medyczno-terapeutyczna, kucharze, ogrodnicy, kierowcy i pilarz. W nocy dyżury pełnią pielęgniarki i terapeuci.

Relacje wewnętrzne i zarządzanie

W EKO „Szkoła Życia” obowiązuje system terapeutyczno-readaptacyjny opracowany i wdrożony przez kadrę ośrodka. Głównym jego elementem są grupy terapeutyczne, których członkowie wykonują konkretne zadania w gospodarstwie. Grupa wybiera swojego lidera, a każda osoba ma przypisane stanowisko pracy, za które odpowiada. Każdy dzień jest zaplanowany i wypełniony zajęciami terapeutycznymi. Mieszkańcy ośrodka i kadra tworzą tzw. społeczność terapeutyczną. Codziennie rano wspólnie podsumowują poprzedni dzień i planują następny, rozwiązują problemy, rozstrzygają konflikty, relacjonują stan hodowli i upraw.

Taki demokratyczny charakter zarządzania wewnątrz społeczności pozwala osiągać trwałe efekty zarówno w pracy terapeutycznej z osobami uzależnionymi, jak i w funkcjonowaniu gospodarczym ośrodka.

Współpraca z lokalnym środowiskiem

Twórcom ośrodka od początku zależało na współpracy ze środowiskiem lokalnym. Nie chcieli oni tworzyć enklawy żyjącej z dala od spraw mieszkańców okolicznych gmin – mimo że takiemu myśleniu sprzyjały zarówno położenie ośrodka (z dala od zabudowań), charakter działalności,

często trudno akceptowalnej przez społeczność, jak i praktyka działania tego typu instytucji w Polsce. Liderzy przedsięwzięcia włożyli dużo wysiłku w nawiązanie kontaktów z lokalnymi instytucjami i przywiązują wielką wagę do tej sfery działalności: prowadzą szkolenia dla policji z zakresu uzależnień, sadzą drzewka wspólnie z uczniami pobliskich szkół, zatrudniają mieszkańców do pracy w ośrodku, uczą ich, jak zakładać hodowlę, przekazują kury i króliki, prowadzą szkolenia ekologiczne.

Dzięki współpracy z PUP w Człuchowie przez ośrodek przewijają się rocznie od 5 do 10 osób z terenu powiatu człuchowskiego, które znajdują tu zatrudnienie na stałe lub w ramach prac publicznych i interwencyjnych.

Marketing

W 2008 r. ośrodek uzyskał certyfikat gospodarstwa ekologicznego w zakresie hodowli zwierząt, uprawy warzyw, sadownictwa oraz przetwórstwa, dzięki czemu za owoce, warzywa i przetwory może uzyskiwać znacznie wyższe ceny. Jeden z produktów – syrop z mniszka lekarskiego – został zarejestrowany na Liście Produktów Tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa. Na swojej stronie internetowej oraz wielu innych portalach internetowych ośrodek prezentuje swoje produkty, projekty i działania. Ośrodek w Wandzinie corocznie odwiedza ok. 2000 osób – młodzieży (w ramach zajęć profilaktycznych), grup zawodowych (w ramach szkoleń), przedstawicieli samorządów i organizacji pozarządowych z Polski i z zagranicy (w ramach wizyt studyjnych).

Forma prawna

Działalność ośrodka prowadzona jest przez stowarzyszenie „Solidarni PLUS” w ramach odpłatnej i nieodpłatnej działalności pożytku publicznego oraz w ramach Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej (NZOZ). W związku z tym nie można tutaj mówić o pełnej niezależności od instytucji publicznych czy darczyńców, choć z roku na rok suwerenność ośrodka się zwiększa.

Finanse

Ośrodek w Wandzinie prowadzi działalność w sposób ciągły od prawie 20 lat. Funkcjonuje, wykorzystując instrumenty ekonomiczne i ponosząc ryzyko finansowe. Jego załogę stanowi 60 osób (3 osoby przy hodowlach oraz 54 w NZOZ), zatrudnionych na umowach o pracę. Samowystarczalność ośrodka zwiększa się z roku na rok, ale jako przedsięwzięcie prowadzone w ramach działalności odpłatnej nie przynosi on zysku.

Źródło: *Atlas dobrych praktyk...* [2015].

1.4. Przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne

Zjawiska zachodzące od połowy XX w. w różnych obszarach życia gospodarczego, społecznego, technicznego itp. świadczą o wchodzeniu cywilizacji w erę postindustrialną, tzw. trzecią falę opisaną przez

A. Tofflera [1985]. Wyjście z kręgu ery przemysłowej wiąże się ze zmianami jakościowymi opartymi na rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Informacja i wiedza stały się w ostatnim okresie podstawowymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego. W tab. 1.5 przedstawiono obszary zmian podczas przejścia od ery przemysłowej do ery wiedzy.

Wzrastająca ilość informacji oraz łatwość dostępu do niej to obecnie wyraźny trend w procesie rozwoju społecznego. Społeczeństwo informacyjne posiada cechy zasadniczo odmienne od społeczeństw bogatych jedynie w zasoby materialne i opierających swoją gospodarkę na eksploatacji tych zasobów.

Tabela 1.5. Kierunki ewolucji przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy

Przedsiębiorstwa ery przemysłowej	Przedsiębiorstwa ery wiedzy
koncentracja na funkcjach	koncentracja na procesach
realizacja wszystkich funkcji	zlecanie realizacji wybranych funkcji na zewnątrz
skomplikowane struktury	uproszczone struktury
dominująca praca w pojedynkę	dominująca praca zespołowa
reagowanie na problemy	antycypowanie szans i okazji
pojedyncze wynalazki	ciągłe innowacyjne zmiany
koncentracja głównie na zasobach finansowych, ludzkich i rzeczowych	dominuje koncentracja na zasobach niematerialnych
masowy klient	inteligentny klient
wąski asortyment produkcji	szeroki asortyment produkcji
długie ciągi produkcji	krótkie ciągi produkcji
niska elastyczność parku maszynowego i wysoki koszt montażu	wysoka elastyczność parku maszynowego i niski koszt montażu

Źródło: Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki (red.) [2007], s. 26.

Czynnikami, które pobudziły do transformacji i porządku opartego na nowych wartościach były przede wszystkim:

- globalizacja, wymagająca innowacyjnych i szybkich reakcji; chcąc zachować konkurencyjność, przedsiębiorstwa muszą być unikalne

poprzez posiadanie zasobów niematerialnych, takich jak *know-how*, marka, specyficzne umiejętności,

- gwałtowne zmiany technologiczne, zwłaszcza w obszarze technologii informacyjnych, informatycznych, nowych kanałów komunikacji, co pozwoliło obniżyć koszty pozyskania wielu informacji,
- swobodny przepływ towarów, zasobów, produktów i usług na świecie.

Reasumując – współczesna gospodarka opiera się na trzech wzajemnie zależnych siłach, tj. wiedzy, stale dokonujących się zmianach we wszystkich sferach życia oraz globalizacji.

Funkcjonowanie w gospodarce opartej na wiedzy wymusza zmiany w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej. Powszechnie dostępny i niemal nieograniczony dostęp do informacji spowodował, że do zdobycia przewagi konkurencyjnej potrzebne jest nie samo posiadanie informacji, lecz wykorzystanie jej w procesie uczenia się, przekucie w innowacje.

Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa wchodziły w formalne lub nieformalne powiązania o charakterze sieciowym (np. klastry), pozwalające na absorpcję nowoczesnych rozwiązań i technologii, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka, co jest istotne zwłaszcza w przypadku małych firm.

Ćwiczenia

1. Na podstawie jednego ze wskazanych w rozdziale przykładów przedstaw cechy i zachowania osób zarządzających w opisanych organizacjach. Wskaż, które ze zidentyfikowanych cech i zachowań można uznać za przedsiębiorcze.
2. Korzystając z zasobów internetowych lub własnych doświadczeń, skompletuj jak najwięcej informacji o wybranej firmie społecznej. Wymień cechy świadczące o społecznym charakterze działalności oraz aspekty ekonomiczne.
3. Jakie wyzwania stoją przed małymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w gospodarce opartej na wiedzy?

Bibliografia

- Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej* [2015], <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/x/671716> (dostęp: 30.04.2015).
- Bratnicki M. [2002], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE, Katowice.
- Cieślak J. [2014], *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wyd. Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Drucker P. F. [1992], *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. F. [2002], *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Gartner W. B. [1985], *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, "Academy of Management Review", no. 10 (4), s. 696–706.
- Fabrowska P. (red.) [2012], *Badanie sektora kreatywnego na potrzeby projektu European Creative Cluster Lab (ECCL). Raport początkowy*, ECORYS, Warszawa.
- Hyla J. [2013], Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 1 (5), s. 24.
- Johannisson B., Kwiatkowski S., Dandridge T. [1999], *Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity in a Learning Perspective*, [w:] S. Kwiatkowski, L. Edvinsson (eds), *A Knowledge Cafe for Intellectual Entrepreneurship*, The Leon Koźmiński School of Entrepreneurship and Management, Warsaw, s. 29–46.
- Kaszuwara P. [2012], *Jak przekuć pasję w biznes? Oni to wiedzą*, <http://platine.pl/jak-przekuc-pasje-w-biznes-0-1213477.html> (dostęp: 23.06.2015).
- Kirzner I. M., *Between Mises and Keynes*, "The Austrian Economic Newsletter", vol. 17, no. 1, Spring 1997, http://mises.org/journals/aen/Aen17_1_1.asp (dostęp: 23.05.2012).
- Koźmiński A. K. [2012] *Przedsiębiorczość intelektualna*, „Rzeczpospolita”, 26.06.2012.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. [1997], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kraśnicka T. [2002], *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kunkel S. W. [2001], *Toward a Typology of Entrepreneurial Activities*, "Academy of Entrepreneurship Journal", vol. 7, no. 1, s. 75–90.
- Kwiatkowski S. [2000], *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowski, Johannisson, Dangridge [1999]
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J. [2012], *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

- Lichtarski J., Karaś M. [2003], *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. [2009], *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Raport na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Ecorys Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 64–65.
- Mair J., Martí I. [2006], *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, "Journal of World Business", t. 41, s. 36–44.
- Marjański A. [2012], *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Matejun M. [2015], *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe” nr 1194, *Rozprawy Naukowe z. 483*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Matusiak K., Stawasz E. [1998], *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź–Żyrardów.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.) [2007], *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Możdżyński B. [2012], *Oni zmieniają świat: Elon Musk*, <http://pierwszymilion.forbes.pl/oni-zmieniaja-swiat-elon-musk,artykuly,31261,1,3.html> (dostęp: 23.03.2015).
- Pałach K., Kuta-Pałach M. [2012], *Katalog dobrych praktyk*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 30–31.
- Piasecki B. (red.) [2001], *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Piecuch T. [2010], *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Shane S. A. [2003], *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Sudoł S. [2008], *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” nr 6 (2), s. 9–26.
- Sułkowski Ł. [2011], *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, s. 9–22.
- Sułkowski Ł., Marjański A. [2009], *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Targalski J. [2006], *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe”, nr 730.
- Timmons J. A. [1994], *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Burr Ridge, Ill, Irwin.
- Timmons J. A., Spinelli J. [2004], *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.