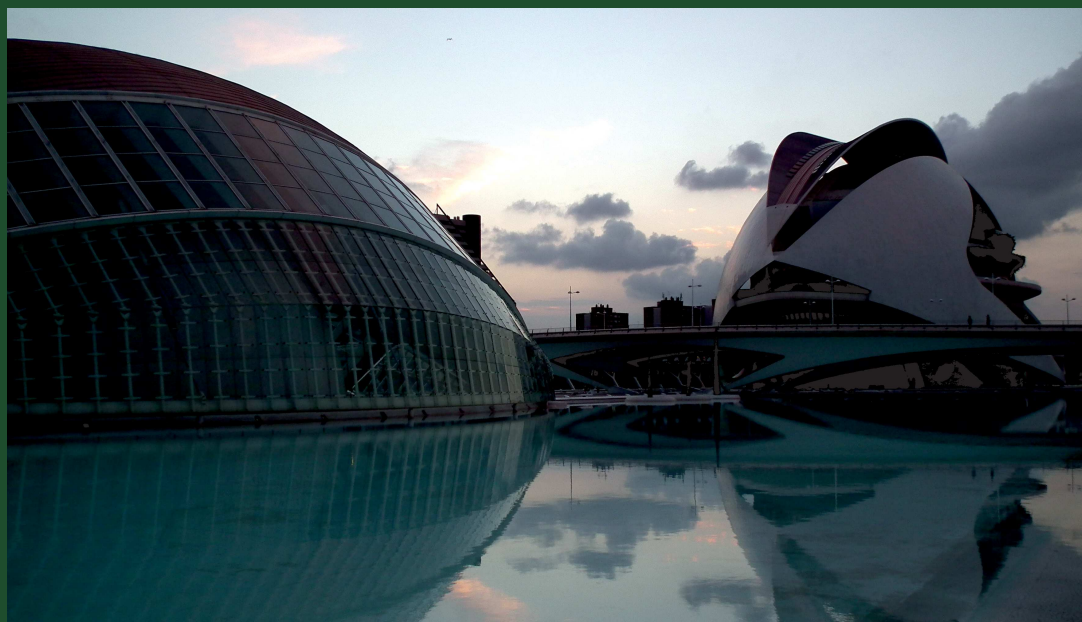


**Redakcja naukowa:  
Małgorzata Kosła  
Maria Urbaniec  
Agnieszka Żur**

# **Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością**

**“Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2016  
2(1) ISSN 2543-537X eISSN 2543-4934**



**UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej  
Katedra Handlu Zagranicznego



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

„Przedsiębiorczość Międzynarodowa”

# **Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością**

pod redakcją naukową  
Małgorzaty Kosały, Marii Urbaniec, Agnieszki Żur

**Kraków 2016**

### **Monografia naukowa**

Kosała, M., Urbaniec, M., & Żur, A. (red.) (2016). *Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

### **Redakcja naukowa**

Małgorzata Kosała, Maria Urbaniec, Agnieszka Żur  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

### **Recenzenci**

Krzysztof Borodako, Magdalena Dołhasz, Remigiusz Gawlik, Tomasz Geodecki,  
Julia Gorzelany, Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec, Jacek Klich,  
Joanna Krzyżak, Piotr Lenik, Renata Lisowska, Teresa Łuczka,  
Bartłomiej Marona, Justyna Pawlak, Jarosław Ropęga, Halina Smutek,  
Marek Szarucki, Grażyna Śmigielska, Rafał Wiśła

### **Adiustacja językowa i techniczna**

Maria Urbaniec

### **Projekt okładki oraz DTP**

Marek Sieja

Na okładce wykorzystano zdjęcie zrobione w Walencji (Hiszpania)  
Autorem zdjęcia jest © Krzysztof Wach, wrzesień 2013

Copyright by © Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016

Copyright by © Autorzy, 2016 (CC-BY-NC-ND license)

**ISBN 978-83-65262-07-3**

### **Wydawca:**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
tel. +48 12 293 5376, faks +48 12 293 5037  
e-mail: centre@uek.krakow.pl

### **Druk i oprawa:**

Drukarnia K&K Kraków  
www.kandk.com.pl

**„Przedsiębiorczość Międzynarodowa”, 2016, vol. 2, nr 1**  
*półrocznik naukowy*

**Redaktor naczelny**  
Krzysztof Wach

**Członkowie Kolegium Redakcyjnego**  
Elżbieta Bombińska, Agnieszka Głodowska, Agnieszka Hajdukiewicz,  
Marek Maciejewski (sekretarz redakcji), Bożena Pera,  
Marcin Salamaga (redaktor statystyczny), Stanisław Wydimus

**Rada Naukowa**  
Szczegółowy wykaz członków Rady Naukowej znajduje się  
na stronie internetowej czasopisma.

**Wersja pierwotna**  
Wersja papierowa i elektroniczna czasopisma jest tożsama.  
Wersją pierwotną czasopisma jest wersja papierowa.  
Numer jest recenzowany. Wykaz recenzentów jest publikowany na naszej stronie  
internetowej raz w roku.

**ISSN 2543-537X**  
**e-ISSN 2543-4934**

**Wydawca**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej  
Katedra Handlu Zagranicznego  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
tel. +48 12 293 5376, faks +48 12 293 5037  
e-mail: [centre@uek.krakow.pl](mailto:centre@uek.krakow.pl)

**Kontakt z zespołem redakcyjnym**  
Dr Marek Maciejewski – Sekretarz Redakcji  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Handlu Zagranicznego  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
tel. +48 12 293 5194, -5306, -5376, faks +48 12 293 5037  
[www.pm.uek.krakow.pl](http://www.pm.uek.krakow.pl)  
e-mail: [pm@uek.krakow.pl](mailto:pm@uek.krakow.pl)

## Inicjator i koordynator projektu



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

Projekt realizowany  
z Narodowym Bankiem Polskim  
w ramach programu edukacji ekonomicznej

**NBP**

Narodowy Bank Polski

Publikacja powstała w ramach projektu nr 15190Y1A0475 nt.  
„Rozwój badań nad przedsiębiorczością w kontekście globalnym:  
brikolaż ekonomii i zarządzania” realizowanego w ramach programu  
edukacji ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego w latach 2015-2016  
przez Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej UEK  
oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Innowacji UEK  
(Zespół: Małgorzata Kosła, Marcin Piątkowski, Maria Urbaniec,  
Krzysztof Wach – kierownik projektu, Kazimierz Zieliński, Agnieszka Żur)

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

### Metodologiczne aspekty badań nad przedsiębiorczością

1. Metody heurystyczne w procesach przedsiębiorczych <b>Jan D. Antoszkiewicz</b> .....	11
2. Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych <b>Piotr Nowacki</b> .....	23
3. Diagnostyka marketingowa elementem kształcenia przedsiębiorczości w szkołach wyższych o profilu ekonomicznym <b>Janusz Dworak</b> .....	39
4. Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaźnikach i plastyczności mózgu <b>Beata Jamka</b> .....	51

### Badania nad przedsiębiorczością w naukach o zarządzaniu i ekonomii

5. Istota przedsiębiorczości osobistej w kontekście zarządzania samym sobą <b>Henryk Bieniok</b> .....	65
6. Przedsiębiorczość jako proces stawania się <b>Grzegorz Baran, Janusz Bąk</b> .....	83
7. Wdrażanie innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie regionu łódzkiego <b>Jadwiga Kaczmarska-Krawczak</b> .....	99
8. Wpływ podatku VAT na działalność gospodarczą: analiza wybranych przykładów <b>Piotr Kasprzak</b> .....	109
9. Klauzula obejścia prawa podatkowego a zasada <i>in dubio pro tributario</i> : zależności i kontrowersje <b>Wojciech Wyrzykowski</b> .....	121

10. Działalność eksportowa w opinii sektora przedsiębiorstw MŚP <b>Hanna Soroka-Potrzebna</b> .....	139
--	-----

### **Badania nad przedsiębiorczością w wybranych sektorach gospodarki**

11. Edukacja w zakresie przedsiębiorczości w polskim systemie kształcenia oraz w państwach europejskich <b>Monika Sadowska</b> .....	149
12. Wspieranie współpracy nauki i biznesu w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego <b>Małgorzata Dziembała, Dorota Czyżewska-Misztal</b> .....	165
13. Dylematy w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia <b>Grzegorz Głód</b> .....	187
14. Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową <b>Jacek Gancarczyk</b> .....	201
15. Mobilność pracowników a retencja wiedzy w branży hotelarskiej <b>Marta Najda-Janoszka, Ewa Wszendybył-Skulska</b> .....	215
16. Uwarunkowania rozwoju handlu i usług na przykładzie Krakowa – Nowej Huty <b>Monika Płaziak, Anna Irena Szymańska</b> .....	231

## Wstęp

Przedsiębiorczość jest wielowymiarowym oraz wieloaspektowym obszarem badawczym, który cechuje multidyscyplinarność (oznaczająca prowadzenie badań w wielu dyscyplinach naukowych odrębnie) i/lub interdyscyplinarność (obejmująca badania co najmniej dwóch dyscyplin naukowych). Przedsiębiorczość stanowi przede wszystkim obszar poznawczy zarówno w ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu (Wach, 2013). Rozpatrywana jest ona w ujęciu lokalnym, regionalnym, jak również międzynarodowym. Z uwagi na istotną rolę przedsiębiorczości w rozwoju gospodarczym, aktualne badania nad przedsiębiorczością odnoszą się również do aspektów prawnych, finansowych, socjologicznych, politycznych, technologicznych.

Przedsiębiorczość jest złożonym zjawiskiem, ponieważ może być rozumiana jako sposób zarządzania, specyficzna lub wyróżniająca cecha (lub zestaw cech) osobowości lub jako funkcja ekonomiczna (Wach, 2015). Wybór sposobu definiowania przedsiębiorczości jest istotnym etapem badawczym, który determinuje obszar poszukiwania i kształtowania jej źródeł. Ogólnie można stwierdzić, że pomimo licznych koncepcji teoretycznych i praktycznych zarówno w ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu zauważa się jednak fragmentaryczność wiedzy naukowej w tym zakresie oraz brak holistycznego podejścia do przedsiębiorczości jako fundamentu rozwoju społeczno-gospodarczego w skali mikro, mezo- i makroekonomicznej.

Celem publikacji jest przedstawienie nie tylko polskich, lecz także międzynarodowych doświadczeń w obszarze przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów metodologicznych oraz kwestii interdyscyplinarnych w odniesieniu do ekonomii i nauk o zarządzaniu, a podkreślić należy, że dorobek polskich badaczy przedsiębiorczości jest pokaźny (Wach, 2016). Istotnego znaczenia nabiera w tym kontekście także rola badań nad przedsiębiorczością w realizacji wieloaspektowych problemów związanych z różnymi sektorami gospodarki, takimi jak: edukacja, ochrona zdrowia, sport czy też branża hotelarska oraz działalność handlowa.

Niniejsze opracowanie monograficzne składa się z szesnastu tekstów podzielonych na trzy części, które dotyczą współczesnych wyzwań związanych z szeroko rozumianą przedsiębiorczością. Autorami poszczególnych opracowań częściowych są przedstawiciele polskich badaczy przedsiębiorczości (Kosała, Urbaniec & Wach, 2016).

Część pierwsza odnosi się do wybranych aspektów metodologicznych badań nad przedsiębiorczością w ujęciu interdyscyplinarnym i składa się z czterech tekstów.



Rozdział 1, autorstwa **Jana Antoszkiewicza** ze Społecznej Akademii Nauk, przedstawia rozwój metod heurystycznych w Polsce na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat, które mają zastosowanie w różnych przedsięwzięciach przedsiębiorczych i przyczyniają się do uzyskiwania większej skuteczności, efektywności i ekonomiczności.

Rozdział 2, napisany przez **Piotra Nowackiego** z Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej w Warszawie, przedstawia specyfikę organizacji pozarządowych, zwracając jednocześnie uwagę na odpowiedni dobór metod analizy strategicznej, które pozwalają na optymalne określenie potencjału rozwojowego organizacji.

Rozdział 3, autorstwa **Janusza Dworaka** z Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, wpisuje się w nurt propagowania zachowań przedsiębiorczych wśród studentów poprzez nowe spojrzenie na badania marketingowe, które mogą być wykorzystywane w diagnozowaniu pojawiających się szans na rozwój lub zagrożeń dalszego wzrostu podmiotu gospodarującego.

W rozdziale 4 **Beata Jamka** podkreśla istotę i znaczenie charakterystyki osobowej, będącej wypadkową uwarunkowań genetycznych oraz świadomych i pozaświadomych oddziaływań otoczenia. W tym celu dokonano krytycznej analizy wniosków z badań empirycznych przeprowadzonych w obszarze neuronauk i na tej podstawie wskazano możliwości stymulowania przedsiębiorczości, zgodnie z poznawanymi w coraz szerszym stopniu procesami mózgowymi.

Część druga, złożona z sześciu rozdziałów, podejmuje problematykę badań nad przedsiębiorczością w ekonomii oraz w naukach o zarządzaniu.

Rozdział 5, autorstwa **Henryka Bienioka** z Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach, przedstawia pojęcia i treści dotyczące przedsiębiorczości osobistej, a szczególnie tezę, że świadome i mądre zarządzanie samym sobą jest źródłem przedsiębiorczości osobistej, a następnie każdej innej przedsiębiorczości.

Rozdział 6, napisany we współautorstwie przez **Grzegorza Barana** z Uniwersytetu Jagiellońskiego i **Janusza Bąka** z Politechniki Krakowskiej, prezentuje wyniki wstępnych badań konceptualno-teoretycznych zmierzających do zbudowania podstawy teoretycznej dla przyszłych badań empirycznych w zakresie przedsiębiorczości i innowacji.

W rozdziale 7, napisanym przez **Jadwigę Kaczmarską-Krawczak** ze Społecznej Akademii Nauk, podjęto próbę analizy przyczyn, rodzajów, źródeł i barier działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP na przykładzie regionu łódzkiego.

Przedmiotem rozdziału 8, autorstwa **Piotra Kasprzaka** z Politechniki Gdańskiej, są kwestie dotyczące podatku VAT i jego wpływu na działalność gospodarczą w Polsce bazując na wybranych przykładach, które pokazują, że niespójna polityka stosowania stawek podatku VAT powoduje, iż przedsiębiorstwa są narażone na nierówną konkurencję w warunkach rynkowych oraz konieczność prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o niejasne i skomplikowane zapisy prawne.

W rozdziale 9, napisanym przez **Wojciecha Wyrzykowskiego** z Politechniki Gdańskiej, podjęto próbę oceny, czy konfrontacja wprowadzonego od 1 stycznia 2016 r. rozwiązania dotyczącego rozstrzygnięcia wątpliwości na korzyść podatnika

nie będzie w sprzeczności z proponowanymi zapisami, odnoszącymi się do nowo wprowadzanej treści klauzuli omijania prawa podatkowego. W analizie tej wykorzystane zostaną także doświadczenia i sformułowania tych klauzul w prawodawstwie innych krajów.

Rozdział 10, zamykający część drugą monografii napisany przez **Hannę Sorokę-Potrzebną** z Uniwersytetu Szczecińskiego, odnosi się do przyczyn braku prowadzenia działalności eksportowej przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w oparciu o badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców województwa zachodniopomorskiego.

Część trzecia monografii, obejmująca sześć rozdziałów, prezentuje badania nad przedsiębiorczością w wybranych sektorach gospodarki.

W rozdziale 11, autorstwa **Moniki Sadowskiej** z Uniwersytetu w Białymstoku, dokonano analizy edukacji w zakresie przedsiębiorczości w Polsce, jak również w Unii Europejskiej, a szczególnie stosowane programy i metody nauczania oraz praktyki kształcenia w zakresie przedsiębiorczości.

Kolejny rozdział 12, autorstwa **Małgorzaty Dziembały** z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz **Doroty Czyżewskiej-Misztal** z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dotyczy charakterystyki oraz identyfikacji barier współpracy sfery nauki z sektorem przedsiębiorstw oraz instrumentów jej wspierania w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego.

W rozdziale 13, napisanym przez **Grzegorza Głoda** z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, poruszono problematykę przedsiębiorczości w sektorze publicznym oraz zaprezentowano wyniki badań związanych z pomiarem przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia.

Rozdział 14, autorstwa **Jacka Gancarczyka** z Uniwersytetu Jagiellońskiego, przedstawia koncepcje przedsiębiorczości strategicznej jako determinanty rozwoju organizacji sportowych. Autor podkreśla, że dynamicznie rozwijający się rynek sportowy może być jednym z tych obszarów gospodarki, które dają możliwość zbadania, jak przedsiębiorczość strategiczna kształtuje i rozwija organizacje poprzez innowacyjność, proaktywność oraz przewagę konkurencyjną.

Rozdział 15, napisany we współautorstwie przez **Martę Najdę-Janoszkę** i **Ewę Wszendybył-Skulską** z Uniwersytetu Jagiellońskiego, odnosi się do problemu retencji wiedzy w branży hotelarskiej w związku z rosnącą fluktuacją pracowników.

Monografię zamyka rozdział 16, autorstwa **Moniki Płaziak** i **Anny Ireny Szymańskiej** z Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, który dotyczy uwarunkowań rozwoju handlu i usług na przykładzie Krakowa – Nowej Huty, a szczególnie rozwoju rynku lokalnego w zależności od funkcjonowania na nim małej przedsiębiorczości, wzajemnych interakcji firm i środowiska lokalnego wraz z zaangażowaniem lokalnej społeczności.

Szeroki zakres przedstawionej tematyki pozwala na ocenę aktualnych problemów w zakresie badań nad przedsiębiorczością oraz przybliżyć metody działania w celu holistycznego podejścia do przedsiębiorczości.

Ze względu na interdyscyplinarny i naukowo-badawczy wymiar publikacji może ona być pomocna zarówno w ocenie obecnego stanu rozwoju badań nad przedsiębiorczością, jak również identyfikacji nowoczesnych metod i kierunków rozwoju, łączącego przedsiębiorczość z rozwojem społeczno-gospodarczym. Ponadto może stanowić ważne źródło inspiracji do poszukiwania nowych rozwiązań w tej dziedzinie i podejmowania dalszych prac badawczych, nastawionych na rozwiązywanie problemów występujących w rozwoju przedsiębiorczości.

Oddane do rąk Czytelnika opracowanie monograficzne jest efektem projektu realizowanego w ramach programu edukacji ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego w latach 2015-2016 przez Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK), podobnie jak trzy pozostałe opracowania (Wach, 2016; Kosała, Urbaniec & Wach, 2016; Kosała, Urbaniec & Żur, 2016).

Zespół redakcyjny składa słowa podziękowania wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania publikacji, a w szczególności autorom poszczególnych artykułów oraz recenzentom.

Małgorzata Kosała  
Maria Urbaniec  
Agnieszka Żur

Kraków, kwiecień 2016

## LITERATURA

- Kosała, M., Urbaniec, M., Wach, K. (2016). Przedmowa. W: M. Kosała, M. Urbaniec, K. Wach (red.), *Leksykon polskich badaczy przedsiębiorczości* (s. 7-11). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Kosała, M., Urbaniec, M., Żur, A. (2016). Foreword. In: M. Kosała, M. Urbaniec, A. Żur (eds.), *Entrepreneurship: Antecedents and Effects*. Kraków: Cracow University of Economics.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246-257.
- Wach, K. (2015). Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury. *Przedsiębiorczość - Edukacja*, 11, 24-36.
- Wach, K. (2016). Przedmowa. W: K. Wach (red.), *Złota księga polskich katedr przedsiębiorczości* (s. 7-9). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

**Sugerowane cytowanie:**

Antoszkiewicz, J.D. (2016). Metody heurystyczne w procesach przedsiębiorczych. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 11-22.

# Metody heurystyczne w procesach przedsiębiorczych

**Jan D. Antoszkiewicz**

Społeczna Akademia Nauk  
Instytut Kreatywności i Przedsiębiorczości w Warszawie  
ul. Łucka 11, 00-842 Warszawa  
e-mail: jan.antoszkiewicz@leomay.com.pl

---

## Streszczenie:

Metody heurystyczne są ważnym narzędziem w różnych dziedzinach działalności ludzi. Z uwagi na ich wysoką skuteczność i efektywność w dochodzeniu do wyniku stanowią zbiór zaleceń metodycznych poszukiwania pomysłów, wypracowania nowych rozwiązań, ukierunkowanych na rozwój innowacji. Wytworzenie i wprowadzenie do rzeczywistości gospodarczej i społecznej odpowiednich innowacji jest zagadnieniem kluczowym, gdyż właśnie innowacje są zasadniczymi determinantami zmian prowadzących do rozwoju. Celem artykułu jest przedstawienie rozwoju metod heurystycznych w Polsce na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat. W szczególności zwrócono uwagę na specyfikę innowacji w przypadku zmian w wyrobie, organizacji, usługach. Metody heurystyczne mają zastosowanie w różnych przedsięwzięciach przedsiębiorczych, a zakres zastosowań metod heurystycznych w działaniach przedsiębiorczych jest nieograniczony. Ponadto pozwalają na wyszukiwanie odpowiednich zmodyfikowanych podejść czy działań, aby uzyskać większą skuteczność, efektywność i ekonomiczność.

**Słowa kluczowe:** metody heurystyczne; proces; przedsiębiorstwo; innowacje; cykl gospodarczy  
**Klasyfikacja JEL:** L26

---

## 1. WPROWADZENIE

Wiek XXI wprowadza nową stałą, jest nią zmiana. Dominuje ona nad gospodarką, administracją, odgrywa również ważną rolę w naszym codziennym życiu. Dynamika zmian, a raczej narastająca ich ilość i rozwój wymaga metodycznego przygotowania, czyli opracowania, a następnie wprowadzenia zmiany do rzeczywistości gospodarczej, społecznej oraz w różnych aktywnościach człowieka. Działania intuicyjne i spontaniczne nie wystarczają bo pełnią tylko rolę marginalną, a często powodują utrudnienia w dłuższej perspektywie czasowej.

Rozwój firmy, miasta, regionu, kraju, a także świata zależy od właściwego dobrania i zrealizowania relacji pomiędzy głównymi składnikami, które mają doprowadzić do oczekiwanych innowacji. Wytworzenie i wprowadzenie do rzeczy-

wistości gospodarczej i społecznej odpowiednich innowacji jest zagadnieniem kluczowym, gdyż właśnie innowacje są zasadniczymi determinantami zmian prowadzących do rozwoju. W tym procesie zmian można wyróżnić kilka segmentów:

- Po pierwsze to segment twórczości, nazywany także kreatywności, który ma doprowadzić do znalezienia i wytworzenia niezbędnych pomysłów dla rozwiązania – produktu lub usługi – które rozpoczynają drogę do zmian prowadzących do rozwoju zmian innowacyjnych.
- Po drugie to segment przedsiębiorczości, w którym dzięki działalności człowieka (grupy ludzi) doprowadza się do materializacji wytworzonych pomysłów, które powstały w segmencie twórczości. Zrealizowany pomysł innowacyjny funkcjonuje współcześnie, a także w nadchodzącej przyszłości.
- Po trzecie to segment organizacji, której rola i znaczenie jest bardzo zróżnicowana. Właściwa organizacja jest niezbędna już w segmencie tworzenia, gdyż wpływa to na osiąganie właściwych rezultatów pracy innowacyjnego zespołu zadaniowego, którego efekty powinny być osiągnięte sprawnie, skutecznie i ekonomicznie. Niezbędna jest również dobra organizacja funkcjonowania wypracowanych produktów lub usług, które zaistniały dzięki działaniom przedsiębiorczym.
- Po czwarte to segment zarządzania. Sprawne funkcjonowanie organizacji jest zawsze zależne od zarządzania. Ma ono znaczenie dla działania wszystkich segmentów. Wprowadzone dzięki przedsiębiorczości nowe produkty lub usługi będą funkcjonować w już istniejącej strukturze organizacji i zarządzania, zatem nowo wprowadzone rozwiązania innowacyjne wymagają modyfikacji dostosowawczej do istniejących uwarunkowań.

Działania dostosowawcze wymagają użycia metod, które należy zmodyfikować do potrzeb, aby doprowadzić do harmonii współdziałania uwzględniając istniejącą sytuację organizacyjno-zarządczą. Metody mają charakter uniwersalny, ale trzeba wiedzieć, jak się nimi posłużyć, a zatem dokonać odpowiedniej modyfikacji. Powstaje wtedy metoda specyficzna przeznaczona do rozwiązania tego i tylko tego problemu czy sytuacji. W tak nakreślonej sytuacji tworzy się pole do działania z użyciem metod heurystycznych, które jako zorganizowane sposoby twórczego myślenia pozwalają na wyszukiwanie odpowiednich zmodyfikowanych podejść czy działań, aby uzyskiwać większą skuteczność, efektywność i ekonomiczność.

## **2. METODY HEURYSTYCZNE W PROCESIE EFEKTYWNEGO I SKUTECZNEGO TWORZENIA INNOWACJI**

Od pół wieku autor pracuje nad odpowiednim zbiorem praktycznych metod twórczego myślenia i poszukiwania pomysłów wprowadzania skutecznych innowacji. Pierwsze podejście to książka *Metody heurystyczne* (Antoszkiewicz, 1982). Drugie wydanie książki, znacznie rozszerzone, to *Metody heurystyczne: twórcze rozwiązywanie problemów* (Antoszkiewicz, 1990). Książka jest nadal cytowana, a nawet poszukiwana na Amazonie. Obecnie przygotowywana jest już nowa wersja książki

*Metody heurystyczne skutecznych innowacji*<sup>1</sup>, jako poradnik dla praktyki i konsultingu z uwzględnieniem potrzeb studentów różnych kierunków studiów. Książka jest zbiorem prawie półwiecznych doświadczeń praktycznych w gospodarce polskiej, a także w gospodarkach zagranicznych. Jest to zbiór zaleceń metodycznych szukania pomysłów, wypracowania nowych rozwiązań, ukierunkowany na uzyskiwanie skutecznych innowacji, dla zmian gospodarczych, społecznych, politycznych. Metody te mogą być pomocne także w dowolnych dziedzinach działalności ludzi.

Od dawna autor fascynuje się metodami heurystycznymi z uwagi na ich adekwatność do problemów oraz wysoką skuteczność i efektywność w dochodzeniu do wyniku. Ważnym problemem jest to, w jaki sposób je prezentować, aby formę atrakcyjnej opowieści teoretycznej przekształcić w zbiór realnych zaleceń i wskazań użytecznych i skutecznych w procesie szukania pomysłów dla tworzenia właściwych innowacji. Pomocnym było tu doświadczenie konsultingowe autora. Każde działanie konsultingowe wymagało stosowania metod heurystycznych oraz ich modyfikowania odpowiednio do potrzeb, wzbogacając zarazem wiedzę o użytecznych, ale bardzo trudnych w zastosowaniu metodach. Autor nadzorował zróżnicowane opracowania, liczne wdrożenia dla gospodarki oraz administracji polskiej i zagranicznej. Nieliczne przykłady mogą być przedmiotem niniejszego opracowania. Niektóre są objęte patentami lub tajemnicami handlowymi. Często przykłady wymagają bardzo złożonych opisów technicznych (nie wnoszą one metodycznych informacji heurystycznych, są skomplikowane i często nudne). Autor starał się dobrać proste przykłady biorąc pod uwagę ich przydatność dla zrozumienia istoty heurystycznej i użyteczności danej metody. Chociaż opisy są syntetyczne, to jednak wskazują kierunki rozbudowy i modyfikacji metodycznej niezbędnej w rozwiązywanym przypadku. Metody heurystyczne wydają się być proste, ale to tylko pozory. Ukrywają swoje tajemnice prowadzące do sprawniejszych zastosowań. Gdy zrozumie się ich właściwą naturę, to pomysły szybko przychodzą. Tak powstawała wiedza praktyczna autora i doświadczenie na bazie kilkuset wdrożeń w Polsce i za granicą.

Gdy ukazał się artykuł autora o doświadczeniach zdobytych podczas przeprowadzonych kilkunastu tysięcy sesji twórczych burzy mózgów (Antoszkiewicz, 1992), realizowanych w odniesieniu do trzech tematów, zdawało się, że jest to jedna z prostszych metod heurystycznych, co jednak jest mylące. Stanford University zwrócił się do autora jako *brainstorming researcher* (badacza burzy mózgów) z prośbą o wyjaśnienie pewnej sytuacji. Jedna z firm konsultingowych ocenia i finansuje swoich konsultantów na podstawie wyników sesji twórczej burzy mózgów. W sesji twórczej jeden z ekspertów nie zabiera głosu. Po kilku dniach zgłasza pomysł, który jest rozwiązaniem tego problemu, zazwyczaj bardzo dobrym. Po wymianie korespondencji autor wpadł na pomysł wyjaśnienia tego zjawiska za pomocą modelu kuli, zakładając, że powstające pomysły z sesji twórczej znajdują

---

<sup>1</sup> Przygotowywana książka jest rozwinięciem i uzupełnieniem *Metody heurystyczne: twórcze rozwiązywanie problemów* (1990). Wprowadzone modyfikacje są rezultatem doświadczeń z kilkuset wdrożeń na przestrzeni prawie pół wieku.

swoje miejsce na kolejnych zwiężających się powierzchniach kuli, które zmiierzają do właściwego rozwiązania, ulokowanego w centrum kuli. Zdaniem autora, ten ekspert nie lubi masowego zgłaszania różnych pomysłów, jego osobowość wymaga projektów opracowanych całościowo i dlatego przychodzi po paru dniach z projektem opracowanym dogłębnie.

### 3. AUTORSKA DROGA DO ZROZUMIENIA DYNAMIKI METOD HEURYSTYCZNYCH

Początek w tym zakresie był trudny. Po kilku latach pracy jako inżynier, konstruktor i technolog, autor ukończył kurs konsultingowy, prowadzony przez angielską firmę *Urwick* dla Zakładów URSUS. W efekcie, autor zaczął prowadzić prace badawcze, wdrożeniowe i rozwojowe oraz publikować wyniki z pracy uzyskane w działaniach w trzech specyficznych kierunkach, które się przenikają:

Po pierwsze: konsulting krajowy z zakresu modernizacji wyrobów, a następnie organizacji i zarządzania, oparty na metodach heurystycznych, który został przez autora wzmocniony poprzez prowadzenie licznych szkoleń oraz doskonalenie kadr, począwszy od wykonawców, specjalistów, kierowników, dyrektorów, aż po prezesów dużych organizacji gospodarczych i administracyjnych: w sektorach: maszynowym, hutniczym, okrętowym, włókienniczym, przetwórczym, transportu międzynarodowego i miejskiego oraz innych, a także administracji centralnej i lokalnej. Konsulting zagraniczny: jako *General Management Expert* Międzynarodowej Organizacji Pracy (systemu ONZ), a w latach 1981-1983 kontrakt dla Etiopii. Autor prowadził także działania dla Chin, Korei, Afganistanu, Maroko. Od 1995 r. jest on ekspertem *Organizational Development Institute (Cleveland Ohio, USA)*. Eksperci z USA zaprosili autora do napisania rozdziału poświęconego zespołom zadaniowym, opublikowanego w *Handbook of Organizational Consultation* (Antoszkiewicz, 2000).

Po drugie: Działalność akademicka obejmująca zarządzanie, metody twórcze i przedsiębiorczość. W instytutach branżowych autor pracował kilkanaście lat, a w Szkole Głównej Handlowej (SGH) 13 lat, natomiast w Społecznej Akademii Nauk jest obecnie zatrudniony od 12 lat. Trening kreatywności i przedsiębiorczości opracowany dla potrzeb SGH był bardzo praktyczny oparty na doświadczeniach autora, dotyczących działań konsultingowych oraz treningów dla menedżerów. Ponadto był oparty na metodzie dydaktycznej ukierunkowany na praktykę, która aktywizuje szkolonych, zachęca i daje szerokie pole do dalszych poszukiwań metodycznych. Trening był przez kilka lat na pierwszym miejscu wśród zajęć wybieranych przez studentów SGH, chociaż trwał po 10 godzin w piątek, sobotę i niedzielę.

Po trzecie: Publikowanie. Autor starał się dzielić swoimi doświadczeniami. Jest autorem 13. książek, a w 23. ma rozdziały, co mogłoby sugerować autoplagiat. W związku z tym, autor zawsze stoi przed dylematem, czy propagować użyteczne i efektywne metody zarządzania i organizacji (a przede wszystkim metody heurystyczne) czy też zatrzymać tę wiedzę dla siebie. Powszechnie wiadomo, że dopiero co najmniej trzy razy powtórzona informacja zaczyna nas interesować.

Istotnym rozwinięciem metodyk heurystycznych były Szkoły Analizy Wartości prowadzone przy współpracy Instytutu ORGMASZ. Autor prowadził je wspólnie z prof. Zbigniewem Martyniakiem z ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Łącznie przeprowadzono sześć tygodniowych szkół, a każda poświęcona innemu tematowi (problemowi) z heurystyki. W szkołach uczestniczyło od 50-90 uczestników. Trwały po 10 godzin dziennie przez tydzień. Poświęcone były dyskusjom i wymianie doświadczeń z praktyki, sposobom wdrożenia, a przede wszystkim rozwojowi metodycznemu. Wkrótce zyskały charakter międzynarodowy. Wszyscy uczestnicy prezentowali własne opracowania i osiągnięcia metodyczne, szczególnie problemy z praktyki wdrożeniowej, które pochodziły ze zróżnicowanych obszarów gospodarczych, terytorialnych oraz kulturowych. To przyczyniło się do powstania Polskiej Szkoły Analizy Wartości, wpisującej się w nurt polskiej szkoły zarządzania (Antoszkiewicz, 1996).

Prowadząc liczne prace konsultingowe autor spostrzegł, że metody heurystyczne (i nie tylko heurystyczne) są wrażliwe na oddziaływanie lokalnych kultur. Dotyczy to nie tylko krajów, okręgów terytorialnych, a nawet kultur organizacyjnych poszczególnych firm. Inne są wymagania w Poznaniu, Białymstoku, Lublinie, Krakowie, Katowicach, Wrocławiu, Gdańsku czy Warszawie<sup>2</sup>. Wspólnie z Vladko autor zrealizował projekt z VUSTE Brno (Czechosłowacja), gdzie poszukiwano wyróżniających różnic kulturowych w krajach RWPG (Polsce, Czechosłowacji, NRD, Związku Radzieckim, Bułgarii).<sup>3</sup> Sformułowano wtedy tezę, że oddziaływania kulturowe wymagają modyfikacji metodycznej każdej metody heurystycznej, aby doprowadzić do wywołania stanów emocjonalnych dla zwiększenia skuteczności i efektywności prowadzącej do rozwiązania, odkrycia korzystnego wyniku.

#### 4. JAK EFEKTYWNIIE OPISYWAĆ ISTOTĘ METODYCZNĄ METOD HEURYSTYCZNYCH?

Autor zrobił eksperyment, gdy kierował Centrum Przedsiębiorczości w SGH. Studentka autora była kierowniczką *Zielonej Budki* przy ul. Puławskiej w Warszawie. Potrzebowała usprawnić organizację. Ze studentów SGH, autor utworzył zespół zadaniowy, świadomie wyposażając go w ograniczony zbiór wskazań metodycznych, który zawierał tylko podstawowe informacje metodyczne. Zespół pracując aktywnie i twórczo szybko uzupełnił metodyki, rozwijając je i wzbogacając. Doświadczenie było wskazówką, jak opisywać metody nie tylko heurystyczne (Antoszkiewicz, 1999). Autor stara się jedynie podawać kluczowe aspekty metod oraz wskazywać kierunki, prowadzące do możliwych modyfikacji, aby osiągnąć sukces w praktyce gospodarczej.

W praktyce konsultingowej autorowi nie udało się nigdy zastosować pojedynczo wybranej metody, którą przytaczają różne książki. To wymagało tworzenia „nowej” metody. Zrodziło się istotne zalecenie metodyczne, które autor nazywał

<sup>2</sup> Autor miał odczucie, że „terytorialne” oddziaływania kulturowe są pochodną polskiej porozbiorowej. Inne postawy kulturowe obserwowano w dawnej strefie zaborów pod protektoratem Niemiec, Austrii czy Rosji.

<sup>3</sup> Niestety te badania nie zostały opublikowane.



„metodą specyficzną”. Służy ona wyłącznie do rozwiązania tego i tylko tego problemu. Wszystkie metody specyficzne są unikalne. Niepowtarzalność problemów wymaga niepowtarzalnych metod specyficznych! „Chcąc wyleczyć jednym lekarstwem wszystkie możliwe dolegliwości z pewnością się rozczarujemy. To natura i indywidualne cechy projektów (w tym stosowanych metod) decydują o tym, które podejścia należy przyjąć” (Wysocki, 2013). Nie należy dokonywać klasyfikacji metod, gdyż one wzajemnie się przenikają i zazwyczaj należą do paru grup klasyfikacyjnych.

Należy także podkreślić, że spotykane metody w książkach czy artykułach są jedynie „zaczynem, mąką, z której trzeba upiec właściwe ciastko, unikalne ciastko” – metodą specyficzną. Ponadto, zadziwiające jest, że można ciągle odkrywać nowe specyficzne tajemnice metodyczne oraz stale uczyć się czegoś nowego o tych fantastycznych, ale niesłychanie chimerycznych metodach. Można stwierdzić, że są one proste i oczywiste, a jednak bardzo skomplikowane i często trudne w zastosowaniu. Trzeba wiedzieć, że metody nie polegają na prostym wypełnianiu regułek czy tabelki oraz składaniu mądrych raportów dla kierownictwa. Metody heurystyczne nie dają wyników przy pomocy funkcji „zaznacz, kopiuj i wklej”. Ich stosowanie wiąże się z licznymi wyzwaniem i twórczymi niespodziankami, w których trzeba wykazać się skutecznym przywództwem, twórczością i przedsiębiorczością oraz odwagą w przekraczaniu barier metodycznych. Na przestrzeni półwiecza rozwinął się i zmienił się układ metodyczny, a nawet język metody, ale nie uległ zmianie zasadniczy rdzeń – istota metody.

## 5. SPECYFIKA USPRAWNIEŃ WYROBU W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORCZYCH

Wyrób to trwałe materialne rozwiązanie wykorzystywane dla spełnienia określonych potrzeb. Dla wprowadzenia w nim zmian usprawniających – innowacyjnych wymaga podejść i metod specyficznych. W aktualnym rozwiązaniu wyrób, jego konstrukcja, wybrane materiały składają się na monolit, który trzeba rozkruszyć, aby przygotować wolne pole dla nowych rozwiązań i dopiero wprowadzić nowe usprawnione rozwiązanie. „Stary las zagłusza młode drzewka”. Bardzo dobrą metodą uzyskiwania innowacji – tańszych wyrobów o lepszych osiągnięciach – była metoda analizy wartości<sup>4</sup>, która opierała się na analizie funkcji tego wyrobu. Następna metoda, *reengineering*, jest uproszczoną metodą analizy wartości wyrobów, która pozbawiona analizy funkcji (i jeszcze innych metodyk) jest mniej wydajna, choć marketingowo bardziej poszukiwana, gdyż w swoim tytule podkreśla rolę inżynierskie.

Czym wyróżnia się metoda funkcji stanowiąca ważną technikę (metodę) w analizie wartości produktu? Istniejące rozwiązanie wyrobu przez fakt swego istnienia wpływa demotywująco na wprowadzenie zmian (inna forma monolitu). Ponadto ma w firmie swoich inżynierów, którzy go zaprojektowali i wprowadzili do

<sup>4</sup> W oryginalnej wersji podanej przez jej twórcę Milsa nazwa metod to *value analysis* oraz *value engineering*. W tłumaczeniu polskim funkcjonowała jako analiza wartości, często z dodatkiem wyrobów.

produkcji. Do swojego wytworu kierują się „afektem rodzica”, broniąc go zaciekle przed zmianą. Metoda funkcji wnosi istotne elementy, które z jednej strony usuwają lub ograniczają działania przeciwko zmianie. Opiera się ona na przekształceniu materialnego obrazu wyrobu i przejścia ze stanu rzeczywistego w stan abstrakcji. Na tej drodze następuje usunięcie przeszkód wdrożeniowych i doprowadzenie do oczyszczenia przedpola. Rozważania prowadzone w stanie abstrakcji ułatwiają poszukiwanie nowych bardziej skutecznych, efektywnych i ekonomicznych rozwiązań, aby przygotować powrót do stanu materii z wypracowanym rozwiązaniem innowacyjnym. Procedurę można w skrócie przedstawić następująco:

1. Krok 1. Rozważania w stanie materii: Przedmiotem rozważań jest opis rozwiązania technicznego w aktualnym zastosowaniu wyrobu. Sformułowanie aktualnie spełnianej funkcji z podziałem na wyrób jako nośnik funkcji oraz wskazanie funkcji (sformułowanie zbioru funkcji, jeśli potrzeba). Funkcję formułujemy krótkim zdaniem logicznym, które składa się z dwóch słów: czasownika określającego działanie oraz rzeczownika precyzującego przeznaczenie działania funkcji.
2. Krok 2. Rozważania w stanie abstrakcji: Zostaje „wykreślony” czy też pominięty nośnik. Pozostaje „czysty” zapis funkcji. Działania innowatora bieżą w dwóch kierunkach. Po pierwsze: to funkcja i jej analiza, w tym ważność funkcji, funkcje spełniane, niespełniane (brakujące). Po drugie: Natura nie znosi próżni. Usunięty nośnik sprzyja poszukiwaniu innych nośników – rozwiązań dla spełnienia funkcji.
3. Krok 3. Powrót do stanu materii: Dokonuje się poprzez nowe propozycje rozwiązania problemu, które „przeskoczyły” znaczą liczbę ograniczeń i barier przeciwko zmianie.
4. Krok 4. Modyfikacja dostosowawcza: Zebrane pomysły trzeba dostosować do istniejących rozwiązań i sytuacji, aby działały sprawnie i ekonomicznie.

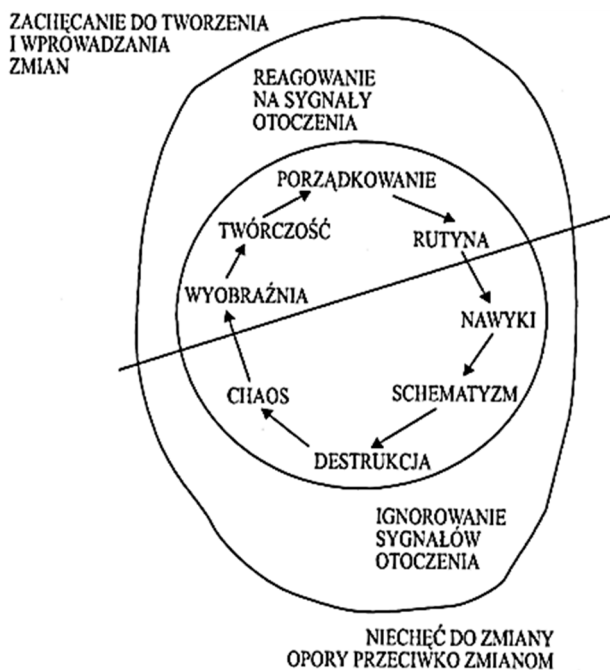
Należy dodać, iż dopracowanie, a raczej wypracowanie właściwego rozwiązania wyrobu wymaga zastosowania także innych, uzupełniających, metod heurystycznych, których dobór jest zależny od potrzeb stanu rozwiązywania problemu.

## **6. SPECYFIKA ZMIANY ORGANIZACYJNEJ W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORCZYCH**

Doświadczenia konsultingowe ukazały, że zmiany organizacyjne, kierują się własną specyfiką. Zmiana w wyrobie ma charakter stały, bo wyrób jest tworem materialnym. Wykonany trzyma nadaną mu formę. Organizacja jest tworem wirtualnym, ona „żyje”, a jej zmiana, a raczej zmiany mają charakter dynamiczny. Szybko ulega erozji, pociągając za sobą potrzebę stałej modyfikacji, aby na bieżąco dostosować się do zmieniających się potrzeb czy wymagań, w odpowiedzi na występujące sytuacje i potrzeby (Antoszkiewicz, 2008).

Zmiany działania organizacji wymagają jej modernizacji, a właściwie permanentnej innowacyjności. Działania modyfikacyjne tworzą specyficzne koło jej po-

rządkowania oraz destrukcji (por. rysunek 1). Górna połowa koła obejmuje działania porządkujące, oparte na chęci oraz potrzebie tworzenia i wprowadzania potrzebnej zmiany w odpowiedzi na sygnały płynące z otoczenia. Dolna połowa opisuje działania destrukcyjne w organizacji, gdyż lekceważy ona sygnały otoczenia, które wymagają modyfikacji, czyli zmiany, które w przeciwnym przypadku mogą doprowadzić do chaosu.



**Rysunek 1.** Proces porządkowania i destrukcji organizacji  
Źródło: Antoszkiewicz (1997, s. 26).

Zamiast perspektywnie myśleć o potrzebnych zmianach, które powinno się wprowadzać wyprzedzająco, to zazwyczaj występują opóźnienia. Dopiero chaos w organizacji rozpoczyna rzetelne myślenie oraz działanie w celu dokonania zmiany. Górna połowa koła na rysunku 1 pokazuje, że organizacja odpowiada na sygnały zewnętrzne pozytywnie. Realizowane są właściwe działania, aby doskonalić funkcjonowanie organizacji. Dla wypracowania, a następnie wprowadzenia zmiany, niezbędna jest wyobraźnia. Pozwala dostrzec potencjał możliwości do wykorzystania w nadchodzącej przyszłości. Powstaje pole dla działań twórczych w celu zaspokojenia potrzeb, a gdy działania są wsparte metodami heurystycznymi można zaprojektować innowację, wprowadzając potrzebne usprawnienie, które jest nowym uporządkowaniem organizacji, spełniając zaspokojenie bieżących potrzeb czy wymagań oraz jednocześnie podnosząc sprawność i efektywność realizacyjną. Dążąc w sposób twórczy do uporządkowania organizacji następuje odpowiadanie

na nowo powstałe wymagania i potrzeby. Nowe propozycje są zaadaptowane i zaakceptowane do „starych” rozwiązań. Organizacja, jej członkowie muszą nauczyć się funkcjonowania w tej zmienionej sytuacji. Rozpoczyna się etap nabywania doświadczeń, dzięki czemu organizacja działa sprawniej, szybciej, uzyskuje poprawę efektywności, a rezultaty daje się osiągnąć przy zaangażowaniu mniejszych środków, wykorzystując efekty powstające dzięki krzywej uczenia się. Nabyte nawyki w uprzednim rozwiązaniu działania organizacji są negatywne. Natomiast, gdy w nowym rozwiązaniu działania są dostosowane do bieżących potrzeb i wymagań realizacyjnych rodzi się rutyna, która jest zjawiskiem pozytywnym.

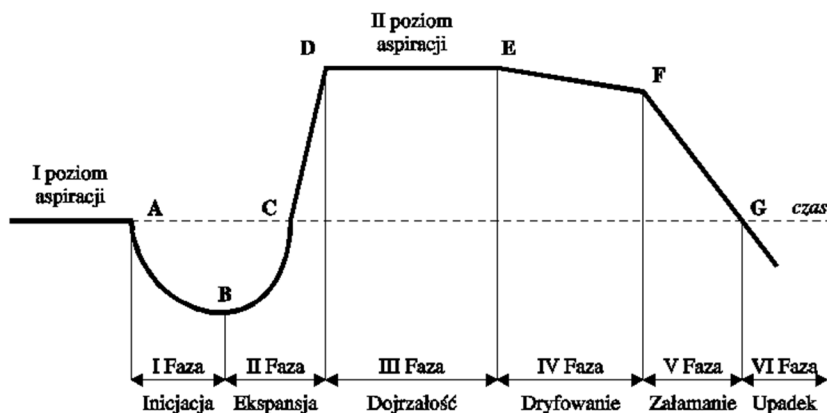
Organizacja działa sprawnie, ale znów „pojawiają się chmury”. Pozytywna siła rutyny, powoli zmienia się na swoje przeciwieństwo, stając się nawykiem. Rozpoczyna się destrukcja organizacji. Nawyk to działanie negatywne, gdyż jest to wykorzystywanie umiejętności, które sprawdzały się dla innych wymagań i okoliczności. Nadmiar nawyków prowadzi do schematyzmu działania. A to już jest system sprzeczny z potrzebami. Rozpoczyna się niebezpieczny okres życia organizacji, która w swojej „doskonałości” nie uwzględnia sygnałów rozbieżności między wydolnością organizacji a potrzebami otoczenia. Nie chce dostrzec, że popada w schematyzm. Jest to proces pełzający, trudny do zauważenia, bo powoli wzrasta jego oddziaływanie. Jeśli nie zostanie wcześniej zauważony, to nastąpi destrukcja organizacji wprowadzająca chaos. Organizacja powraca do chaosu przez brak reakcji oraz wprowadzenia niezbędnych zmian na bieżąco i wyprzedzająco.

Hamowanie przez schematyzm twórczości i fantazji, które są niezbędne dla rozwoju jest zagadnieniem poważnym. Bezwładność myślenia, prowadząca do schematycznych działań szybko daje znać o sobie. Wprowadzają nas w błąd powroty do starych, „wypробowanych” rozwiązań, tylko dlatego, że je znamy, że wydają się nam prostsze, że czujemy się pozornie lepiej, bezpieczniej i spokojniej. Ponadto wydaje się, że mamy większą sprawność i skuteczność. Ludzie wolą działać, niż myśleć. W praktyce rozwiązywania problemów, należy zachować równowagę pomiędzy wykorzystaniem twórczości i rutyny, stosując strategię dualną (Abell, 1993): po pierwsze myśleć stale o rozwiązaniach potrzebnych dla przyszłości, czyli „tam i wtedy”, po drugie jednocześnie szukać i wprowadzać rozwiązania na dziś, czyli „tu i teraz”.

Te dwa – tak zdawałoby się różne i odległe – podejścia, czyli twórczość oraz rutyna, gdy zostaną połączone właściwie, mogą stać się źródłem istotnych efektów gospodarczych, jednak brak ich skoordynowania zamienia się w pętlę, która prowadzi do negatywnych skutków.

Ważną rolę pełni krzywa życia organizacji. Wprowadzając innowację w organizacji trzeba ją rozpatrywać dwojako:

- Podejście statyczne, będące bieżącym rozwiązaniem problemu.
- Podejście dynamicznie jako źródło nowych problemów, które zachodzą z czasem, czyli prognozowanie konsekwencji skutków zmiany w przyszłości. Wyróżnia się dwa rodzaje cykli: długo i krótko okresowe. Cykle krótkie następują po sobie, prowadząc do cyklu długiego (por. rysunek 2).



**Rysunek 2.** Krzywa życia organizacji

Źródło: Antoszkiewicz (2010).

Twórcą cykli jest Kondratiew. Cykle gospodarcze zarówno krótkie, jak i długie mają swoje znaczenie ekonomiczne. Cykle życia organizacji są bardziej złożone niż gospodarcze. Wnoszą wiele istotnych wniosków i zaleceń dla prawidłowego ustawienia w czasie zarówno organizacji, jak i zarządzania. Kilka krótkich cykli składa się na długi cykl życia organizacji. Organizacja „żyje”, jest tworem wirtualnym, tworzą ją ludzie. Wiele czynników wpływa na to, że zachowanie organizacji w każdej fazie życia jest inne. Zmiany zachowań ludzi w organizacji w czasie prowadzą do krzywej życia organizacji (por. rysunek 2). Pozwala to na zrozumienie sytuacji i dobór właściwych zmian, modyfikacji organizacyjnych oraz metod zarządzania firmą. Można wyróżnić sześć faz życia organizacji, wskazując na konsekwencje zmiany w zachowaniu kierownika oraz załogi<sup>5</sup>:

- Faza 1. Inicjacja: Do punktu A jest niski poziom aspiracji organizacji. Zmiana zostaje świadomie wprowadzona w punkcie A. Odcinek AB (por. rysunek 2) opisuje fazę inicjacji z podkreśleniem „dołka organizacyjnego” jako skutku modyfikacji organizacyjnej. Wielu autorów nie docenia ani znaczenia, ani niebezpieczeństwa tego dołka dla funkcjonowania organizacji. Dołek organizacyjny powstaje w wyniku zmniejszenia sprawności i efektywności działania w wyniku zagrożenia i niepewności, spowodowanych zmianą.
- Faza 2. Ekspansja: Odcinek BCD, który obrazuje gwałtowny wzrost aspiracji przez zdecydowane polepszenie sprawności, skuteczności i ekonomiczności organizacji. Pracownicy dostrzegli szanse dla siebie. Rodzi się dodatkowa energia pracowników, aby znaleźć swoje nowe miejsce. Bardziej intuicyjnie niż świadomie rozbudza się aktywność, przedsiębiorczość oraz różne formy współpracy wokół nowych celów, chociaż cele nie są jeszcze precyzyjnie sformułowane przez kierownictwo.

<sup>5</sup> Organizacja jest też pewnego rodzaju wyrobem.

- Faza 3. Dojrzałość: Odcinek DE. Organizacja wchodzi w okres stabilizacji na tym poziomie aspiracji. Są już wprowadzane rozstrzygnięcia prawno-organizacyjne dla sformalizowania funkcjonowania organizacji. Entuzjazm przygasa. Aktywności rozbudzone w poprzedniej fazie oraz przedsiębiorczość i współdziałanie zanikają. Funkcjonowanie organizacji jest już oparte na powtarzalności. Trzeba wprowadzać różne formy motywacji, aby podtrzymać aspiracje organizacji.
- Faza 4. Dryfowanie: Odcinek EF. Od punktu E zaczyna się powolny spadek aspiracji. Dominuje stagnacja i marazm. Ramy organizacyjne tworzą gorset dla modernizacji i innowacji. Prawo wykorzystuje się dla potrzeb i korzyści jednostek.
- Faza 5. Załamanie: Odcinek FG. Punkt F rozpoczyna upadek aspiracji organizacji. Różni się od punktu A, ponieważ to organizacja podjęła decyzje o zmianie. Nie była to świadoma decyzja kierownika o wprowadzeniu zmiany. Brak reakcji kierownictwa na pogłębiające się w rozprężeniu powoduje załamanie organizacji. Władza i sterowanie wymyka się z rąk kierownictwa. Teraz podjęte decyzje o wprowadzeniu opóźnionej zmiany wywołują dwa procesy: pierwszy to rezultat błędów z zaszczości, przez co sprawność organizacji spada gwałtownie w dół. Przyczyną drugiego jest „naturalny dołek” jako skutek wprowadzenia opóźnionej zmiany.
- Faza 6. Upadek: Odcinek GH. Przekroczenie punktu (H) powoduje nie tylko całkowite bankructwo organizacji: zostaje ona unicestwiona.

Usługi stanowią ważną grupę dokonywania zmian usprawniających w działaniach przedsiębiorczych. Wprowadzanie zmian należy traktować jako dwa procesy równoległego analizowania i usprawniania. Pierwszy dotyczy używanych wyrobów dla wykonania usługi, drugi dotyczy organizacji tej usługi. W uzyskanych wynikach istotne jest wzajemne współgranie używanych wyrobów wpisanych w organizację usługi.

Podsumowując, metody heurystyczne jako zbiory metod twórczego myślenia i wskazówek twórczego działania mają zastosowanie w różnych przedsięwzięciach przedsiębiorczych. Zakres zastosowań metod heurystycznych w działaniach przedsiębiorczych jest nieograniczony.

## LITERATURA

- Abell, D.F. (1993). *Managing with dual strategies. Mastering the present, preempting the future*. New York: The Free Press.
- Antoszkiewicz, J. (1982). *Metody heurystyczne*. Warszawa: PWE.
- Antoszkiewicz J. (1990). *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*. Wydanie II zmienione, Warszawa: PWE.
- Antoszkiewicz, J.D. (1992). Brainstorming – experiences from two thousand teams. *Organizational Development Journal*, 10 (3), 33-38.
- Antoszkiewicz, J.D. (1996). *Metody skutecznego zarządzania*. Warszawa: ORGMASZ.

- Antoszkiewicz, J.D. (1997). *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*. Warszawa: Poltext.
- Antoszkiewicz, J.D. (red.) (1999). *Metody rozwiązywania problemów warunkach małego przedsiębiorstw*. Monografie i Opracowania, Nr 467, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Antoszkiewicz, J.D. (2000). Selecting and Energizing a Team. W: R.T. Golembiewski (red.), *Handbook of Organizational Consultation*. New York – Toronto: Marcel Dekker.
- Antoszkiewicz, J.D. (2008). *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*. Warszawa: Poltext.
- Antoszkiewicz, J.D. (2010). Prognozowanie konsekwencji zmiany – cykl życia organizacji. W: J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak (red.), *Techniki menedżerskie*. Warszawa: Poltext.
- Wysocki, R.K. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Wydanie VI, Gliwice: Wydawnictwo Helion.

### Heuristic methods in entrepreneurial processes

**Abstract:** Heuristics are an important tool in various fields of human activities. Due to their high effectiveness and efficiency in the research, they are the result of a set of methodological recommendations for exploration of ideas, development of new solutions aimed at innovation. Production and implementation of innovations into the economic and social reality is a crucial issue, because innovations are essential determinants of development. The aim of this article is to present the development of heuristic methods in Poland over the past fifty years. In particular, attention was drawn to the nature of innovation in the case of changes to the product, organization, services. Heuristic methods are used in a variety of entrepreneurial ventures, and the scope of applying heuristic methods in entrepreneurial activities is unlimited. In addition, they allow to search for suitable modified approaches and activities and thereby to achieve greater effectiveness and efficiency.

**Keywords:** heuristic methods; process; enterprise; innovation; business cycle

**JEL codes:** L26

**Sugerowane cytowanie:**

Nowacki, P. (2016). Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 23-37.

# Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych

Piotr Nowacki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania<sup>1</sup>  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
e-mail: piotr.nowacki@ue.wroc.pl

---

## Streszczenie:

Artykuł przedstawia specyfikę organizacji pozarządowych ze szczególnym uwzględnieniem trudnych warunków ich funkcjonowania w Polsce i na tym tle przedstawia ważność zastosowania w tych organizacjach zarządzania strategicznego, a zwłaszcza jego kluczowego elementu, czyli analizy strategicznej. Autor na bazie własnego doświadczenia związanego z wykonaną analizą strategiczną dwóch organizacji pozarządowych oraz przeglądu literatury przedstawia propozycję zastosowania wybranych analiz strategicznych z ustaleniem kolejności ich wykonania. Propozycja obejmuje co najmniej po jednej metodzie z analiz: makrootoczenia, mikrooczenia, organizacji oraz uwzględnia analizę zintegrowaną SWOT z jej dwiema odmianami SWOT/TOWS i MOWST. W artykule została postawiona hipoteza, że odpowiedni dobór metod analizy strategicznej z uwzględnieniem ich przed analizą SWOT i jej modyfikacjami pozwala na bardziej obiektywne określenie potencjału rozwojowego organizacji. Może to mieć wpływ na doprecyzowanie czy też zmianę misji organizacji, zwiększając tym samym zdecydowanie szanse na lepszy dobór strategii, a tym samym ułatwiając stabilny rozwój organizacji.

**Słowa kluczowe:** organizacje pozarządowe; zarządzanie organizacją pozarządową; zarządzanie strategiczne; strategia; analiza strategiczna; metody analizy strategicznej

**Klasyfikacja JEL:** L31

---

## 1. WPROWADZENIE

W dobie coraz większej turbulencji otoczenia zarządzanie strategiczne, a w szczególności jego istotna część – analiza strategiczna jest w centrum zainteresowań każdej większej organizacji gospodarczej. Biorąc pod uwagę powyższe, warto zastanowić się, czy analiza strategiczna powinna znaleźć zastosowanie w organizacjach pozarządowych, dla których celem istnienia nie jest generowanie zysku, jak

---

<sup>1</sup> Autor dziękuje Chrześcijańskiej Służbie Charytatywnej ([www.chsch.pl](http://www.chsch.pl)) i Fundacji ADRA Polska ([www.adra.pl](http://www.adra.pl)) za pomoc w napisaniu powyższego artykułu.



to ma miejsce w przedsiębiorstwach, ale czynienie szeroko rozumianego dobra społecznego. Jeśli tak, to należałoby określić, w jakim zakresie oraz w jakiej konfiguracji powinno to mieć miejsce.

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia analizy strategicznej w organizacjach pozarządowych oraz dokonanie wyboru szczegółowych jej metod adekwatnych dla organizacji pozarządowych wraz ze wskazaniem niezbędnej ich modyfikacji, aby maksymalnie ułatwić stabilny ich rozwój. Biorąc pod uwagę szczególną rolę organizacji pozarządowych w społeczeństwie, jak również, jak to zostanie wykazane w artykule, dużą ich słabość, powyższy cel wydaje się bardzo istotny nie tylko dla rozwoju każdej organizacji pozarządowej, ale przede wszystkim dla jej przetrwania w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu.

## 2. SPECYFIKA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

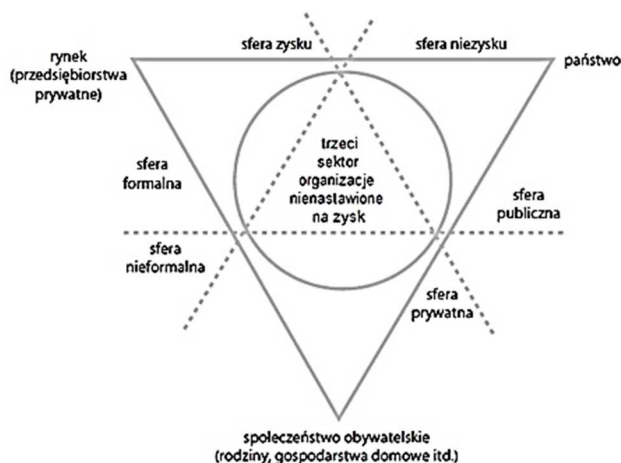
Organizacje pozarządowe zwane również organizacjami trzeciego sektora są organizacjami, które zdecydowanie odmiennie funkcjonują w stosunku do pozostałych dwóch sektorów, czyli sektora publicznego i sektora biznesowego (Fudaliński, 2013, s. 19). O specyfice zarządzania organizacjami pozarządowymi decydują trzy główne czynniki (Kafel, 2008, s. 85):

- opierają swą działalność na budżecie, a nie na wynagrodzeniu za osiągnięte wyniki (wpływy do budżetu pochodzą od podatnika, ofiarodawcy, grantodawcy) i w efekcie powodzenie instytucji mierzy się raczej wielkością budżetu niż uzyskiwanymi wynikami,
- są uzależnione od licznych interesariuszy (*stakeholders*), w przeciwieństwie do przedsiębiorstw oferujących swe usługi na rynku dla zysku ich najważniejszym interesariuszem jest klient i jego satysfakcja,
- istnieją po to, aby realizować cele społeczne, co powoduje, że mogą one traktować swoją misję jako absolut moralny, a nie jak działalność gospodarczą, podlegającą rachunkowi nakładów i wyników.

Próbę wskazania na relacje i powiązania, zachodzące pomiędzy rynkiem, społeczeństwem i państwem podjął Abrahamson (2001, za: Kwaśnicki, 2005, s. 12). Opracowany przez niego model, zilustrowany na rysunku 1, uwzględnia następujące dychotomie:

- rynek – państwo – strefa zysku i niezysku,
- państwo – społeczeństwo obywatelskie – strefa publiczna i prywatna,
- społeczeństwo obywatelskie – rynek – strefa nieformalna i formalna.

Abrahamson (2001, za: Kwaśnicki, 2005, s. 12) ulokował trzeci sektor centralnie i niejako na „przecięciu” obszarów działania rynku, społeczeństwa obywatelskiego i państwa. Instytucje trzeciego sektora, m.in. na skutek ścisłej współpracy zarówno z administracją, jak i biznesem dążą do spełnienia wymagań tak społecznych, jak i biznesowych (Matyaszek-Szarek, 2008, s. 77).



**Rysunek 1.** Poglądowe przedstawienie relacji zachodzących pomiędzy rynkiem, społeczeństwem i państwem  
Źródło: Kowański (2005).

### 3. POTRZEBA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Organizacje pozarządowe, podobnie jak organizacje gospodarcze (sektor biznesowy), są narażone na dynamiczne zmiany w otoczeniu. Odpowiedzią sektora biznesowego na turbulencje otoczenia było m.in. powstanie koncepcji zarządzania strategicznego. Biorąc pod uwagę, że sektor pozarządowy uwzględnia w swojej działalności rachunek kosztów, koncepcja zarządzania strategicznego wydaje się być bardzo przydatna w celu zapewnienia nie tylko przetrwania organizacji pozarządowych, ale przede wszystkim ich trwałego rozwoju.

Jak podaje Główny Urząd Statystyczny (GUS), na koniec 2012 r. w Polsce zarejestrowanych było 83,5 tys. organizacji społecznych i partii politycznych w tym: 8 tys. organizacji pożytku publicznego, 69,5 tys. stowarzyszeń i podobnych podmiotów, 8,5 tys. fundacji, 1,8 tys. społecznych podmiotów wyznaniowych, 3,3 tys. organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, 0,3 tys. organizacji pracodawców i 0,1 tys. partii politycznych (Główny Urząd Statystyczny, 2015, s. 192). Pomimo tak dużej ilości podmiotów trzeciego sektora GUS podaje, że aż 41% tego typu organizacji uzyskuje przychód w wysokości do 10 000 zł rocznie, 37% w wysokości pomiędzy 10 000 a 100 000 zł rocznie, 18% w wysokości pomiędzy 100 000 zł a 1 mln zł rocznie, natomiast tylko 5% osiąga przychód w wysokości powyżej 1 mln złotych (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 47-48). Widać więc wyraźnie na bazie tych danych, że organizacje pozarządowe w zdecydowanej większości są bardzo słabymi podmiotami.

Wskaźnik Giniego dla rozkładu dochodów organizacji pozarządowych wyniósł 0,904 w roku 2012, co obrazuje bardzo wysoki stopień rozwarstwienia dochodów (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 115). Wskaźnik ten nieprzerwanie wzrasta i wynosił 0,858 w roku 2008 (Główny Urząd Statystyczny, 2010, s. 109) oraz 0,903 w roku 2010 (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 130), co w wyraźny sposób przedstawia postępujący proces koncentrowania coraz większych środków finansowych przez coraz mniejszą grupę (liczebnie) organizacji pozarządowych. Według Głównego Urzędu Statystycznego środki z kategorii nierynkowej (dotacje i subwencje od państwa lub samorządów, 1% podatku, darowizny i granty od osób fizycznych, przedsiębiorstw i innych podmiotów) stanowiły 52% ogółu przychodów badanego trzeciego sektora, a uzyskało je aż 72% organizacji. Największy udział, bo aż 27% wszystkich przychodów miały środki ze źródeł publicznych przekazywane przez krajową administrację publiczną (samorządową i rządową). Ze środków europejskich skorzystało 6% badanych podmiotów i stanowiły one 12% ogółu przychodów badanego sektora (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Te dane obrazują dużą zależność organizacji pozarządowych od dotacji i subwencji samorządowych, rządowych lub unijnych.

W efekcie organizacje pozarządowe zabiegają przede wszystkim o zadowolenie grantodawców, a nie klientów, przyjmując postawę „poszukiwacza grantów” (Bohdziewicz-Lulewicz, 2008, s. 77). Związane jest to z tym, że usługi ze środków pochodzących z dotacji czy też grantów świadczone są przeważnie za darmo – 3/4 organizacji pozarządowych prowadzi swoją działalność tylko w ramach działalności nieodpłatnej (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 63).

Można więc postawić hipotezę, że koncentrowanie się organizacji pozarządowych na grantach i dofinansowaniach jest czynnikiem powodującym zatracanie sensu ich misji i celów, które w efekcie stają się pojemnymi, ogólnikowymi sformułowaniami funkcjonującymi bardziej na potrzebę rejestracji danego podmiotu i jego formalnego istnienia, niż sformułowaniami nadającymi sens i kierunek całej organizacji oraz zaangażowanym w niej ludziom. Powyższe powoduje duże utrudnienie w uzyskaniu specjalizacji, choćby w jednym obszarze, oraz niesie zagrożenie, że wystarczy utrata jednego grantodawcy, aby wieloletnie doświadczenie w danym obszarze zostało zaprzepaszczone. Potwierdzenia tej hipotezy można doszukiwać się m.in. w wynikach badań Kwiecińskiej (2008, s. 175) na bazie przebadanych 120 organizacji pozarządowych Dolnego Śląska, które wykazały, że przeszło 20% badanych organizacji zmieniło obszar swojej działalności z powodu pozyskanych źródeł finansowania, a nie obranej strategii, jak również z faktu, że aż 60% badanych podmiotów traktuje strategię jako elastyczną koncepcję rozwoju z programami działania w odpowiedzi na pojawiające się źródła finansowania działalności organizacji.

Między innymi z tych powodów warto uznać, że koncepcja zarządzania strategicznego, w tym proces formułowania i wdrażania strategii (Gajdzik & Jama, 2006, s. 50), powinien być wdrażany w sektorze pozarządowym (Hudson, 1997, s. 68). Posiadanie dobrze dobranej strategii zwiększa szanse na przetrwanie organizacji pozarządowej oraz przyczynia się do wzrostu jej efektywności działania

z jednoczesnym wytyczeniem późniejszych kierunków działalności (Fudaliński, 2013, s. 132). Zdaniem Lindenberga (2001, s. 247) bankructwo lub nieistotność są prawdopodobnym przeznaczeniem organizacji pozarządowych, które nie zmieniają się celem uzyskania większego wpływu, wydajności i odpowiedzialności w coraz bardziej globalnym i konkurencyjnym otoczeniu. Z tej perspektywy można wskazać, że strategiczne zarządzanie organizacjami pozarządowymi (Kafel, 2008, s. 85):

- jest intelektualnym pomostem między osobami finansującymi usługi a ich odbiorcami, co jest niezbędne do oceny potrzeb użytkowników, pozyskania środków (pozwalających na ich realizację) oraz kontroli wyników,
- godzi różne opinie tak, aby powstała wspólna wizja przyszłości organizacji, co stanowi mechanizm służący budowaniu koalicji skupionej wokół nowych priorytetów,
- ułatwia wypracowanie nowej koncepcji tożsamości organizacji i zweryfikowanie celu, któremu służy, co w efekcie daje coraz większą swobodę organizacji pozarządowej w kształtowaniu strategii i częstej dywersyfikacji jej celów,
- utrzymuje bądź poszerza zakres niezależności organizacji pozarządowej w stosunku do wzrostu udziału fundatorów w jej strukturze finansowej, co wiąże się z coraz to precyzyjniejszym określaniem usług, których oczekuje sponsor.

#### 4. RAMY I METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ

Wdrażanie zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych należy zawsze poprzedzić analizą strategiczną, która powinna pozwolić wybrać właściwą strategię. Literatura przedmiotu podkreśla wagę analizy strategicznej w zarządzaniu strategicznym, wymieniając ją jako jeden z trzech jej elementów. Pozostałe dwa elementy to planowanie (tworzenie czy wybór strategii) i implementacja (wdrażanie) strategii, czyli realizacja strategii (Fudaliński, 2002, s. 35, 41). Steinmann i Schreyogg wręcz podkreślają, że analiza strategiczna jest jądrem każdego strategicznego planowania (Fudaliński, 2002, s. 43). Analizę strategiczną definiuje się w dwóch znaczeniach:

- w sensie czynnościowym – jako zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie pozwalającym na zbudowanie strategii oraz jej realizację,
- w sensie narzędziowym – jako zestaw metod analizy, pozwalających na zbadanie obecnych i przewidywanych przyszłych stanów organizacji i jej otoczenia z perspektywy jej zdolności do przetrwania i rozwoju (Fudaliński, 2002, s. 45).

Analiza strategiczna umożliwia zebranie najważniejszych informacji dla danej organizacji o zróżnicowanym poziomie szczegółowości, określając warunki mikroekonomiczne i makroekonomiczne oraz potencjał wnętrza organizacji

Tabela 1. Metody analizy strategicznej

Zakres analizy strategicznej	Przykładowe metody analizy strategicznej	
Analiza makrootoczenia	a) Metody bezscenariuszowe: - analiza trendu, - metoda delficka, - analiza luki, - prognozowanie na podstawie szeregów czasowych, - prognozowanie na podstawie modelu ekonometrycznego, - prognozowanie analogowe, - panele eksperckie, - analiza między wpływami (krzyżowa metoda wpływów lub metoda wzajemnych oddziaływań), - skanowanie otoczenia, - wywiad technologiczny (QTIP) oraz prognozowanie technologiczne, - ankiety problemowe, - prognozowanie geniusza,	- technologie krytyczne (kluczowe), - mapa drogowa technologii, - metoda „burza mózgów”, - model Bayesa. b) Metody scenariuszowe: - scenariusze możliwości zdarzeń, - symulacyjne, - scenariusze stanów otoczenia, - scenariusze procesów w otoczeniu. c) PEST i jej modyfikacje oraz rozwinięcia (np. PRESTCOM, PESTEL) z ich dalszą analizą w postaci analizy synergicznej (macierz powiązań trendów kluczowych) oraz metodą ETOP (profil szans i zagrożeń) oraz inne metody ogólne niewymienione bazujące na technikach inwestycyjnych, heurystycznych, ekonometrycznych
Analiza otoczenia konkurencyjnego (mikrootoczenie)	- analiza pięciu sił Portera (analiza strukturalna sektora), - wywiad konkurencyjny, - analiza grup strategicznych (mapa grup strategicznych), - krzywa doświadczeń, - analiza cyklu życia produktu, technologii, organizacji i sektora, - analiza segmentacyjna, - analiza gron, - analiza strategicznych partnerów	organizacji (stakeholders, zwanych także interesariuszami) w postaci mapy interesariuszy lub macierzy interesariuszy, a także macierzy alokacji interesariuszy, - metoda „pięty Achillesa”, - profil ekonomiczny sektora, - ocena potencjału globalizacyjnego sektora, - punktowa ocena atrakcyjności sektora (wielowymiarowa analiza porównawcza), - analiza ETOP sektora,
Analiza organizacji	1) metody portfelowe: a) wielokryterialna analiza produktów, b) portfel technologiczny, c) model P.F. Druckera (Daniluk, 2008, s. 81), d) analizy macierzowe: - macierz Ansoffa, - macierz BCG z jej alternatywami np: model portfela Berksdale'a i Harrisa (tamże, s. 79), macierz dynamiki i rentowności produktów, macierz potencjału rozwojowy przedsiębiorstwa/pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, macierz Compas Point's Dual Bottom-Line - metody analizy wielowymiarowej, - macierz opłacalności biznesu Marakon Associates, - macierz firmy McKinsey – General Electric (atrakcyjności rynku), - macierz ADL, - macierz Ch. W. Hofera (funkcji i zasobów), - macierz Cooper portfolio, - macierz W.K Halla (faza przemysłu/pozycja konkurencyjna) (Nogalski, Rybicki i Gacek-Bielec, 1996, s.42), - macierz produktu/rynek B. M. Enisa (Daniluk, 2008, s. 82),	- model Shell/DPM, - model Campbella i Cunnighama (tamże, s. 91), - metoda Thompsona and Striklenda, - metoda ASON, 2) metody pozostałe: - analiza kluczowych czynników sukcesu i na jej bazie punktowa ocena pozycji przedsiębiorstwa oraz analiza profili konkurencyjnych - analiza łańcucha wartości, - bilans strategiczny, - analiza kluczowych kompetencji, - analiza VRIO, - analiza drzewa celów, - metoda LOTS, - model MOST, - benchmarking, - model '7S' McKinsey, - metody badające wycinkowo działalność organizacji jak np. metoda ABC, analiza punktu zwrotnego (BEP), analiza profilu rentowności obrotu, NPV, analiza stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych,
Metody zintegrowane	- analiza SWOT oraz TOWS/SWOT i MOWST, - model Abell, - macierz Seinera, - program PIMS (Profit Impact of Market Strategy), - analiza morfologiczna, - pozycjonowanie strategiczne, - analiza EFE, IFE, CPM, IE, SPACE, QSPM,	- macierz the Grand Strategy, - koncepcja reengineeringu, - analiza korzyści akcjonariusza, - metodyka ASTRA, - metoda refleksji strategicznej, - metoda CzAS, - metoda HOSHIN (Kafel, 2005, s. 34).

Źródło: opracowanie własne.

(Fudaliński, 2002, s. 43). Dostarcza ona pytań, na które należy znaleźć odpowiedzi, oraz ram dla zebranych informacji, co w efekcie umożliwia uzyskanie uprzywilejowanej pozycji w stosunku do menedżerów, polegających wyłącznie na doświadczeniu i intuicji (Grant, 2011, s. 45). W klasycznym ujęciu metody analizy strategicznej dzieli się na:

- metody analizy otoczenia organizacji, które obejmują analizę makrootoczenia i mikrootoczenia, czyli otoczenia konkurencyjnego (Fudaliński, 2002, s. 50),
- metody analizy wnętrza organizacji,
- metody zintegrowane, umożliwiające analizę organizacji na tle otoczenia (Gierszewska & Romanowska, 2002, s. 13).

Wykaz wybranych metod analiz strategicznych przedstawiono w tabeli 1. Metody analizy otoczenia organizacji pozwalają określić sytuację organizacji, mając na uwadze bliższe i dalsze otoczenie konkurencyjne, jak również makrootoczenie. Makrootoczeniem nazywamy zespół warunków funkcjonowania organizacji związany z faktem, że operuje ona w danym kraju i regionie, w danym układzie politycznym prawnym, systemowym, społecznym oraz w danej strefie klimatycznej (Gierszewska et al., 2013, s. 64), a także w danym momencie czasowym (Kafel, 2000, s. 40). Mikrootoczeniem, czyli otoczeniem konkurencyjnym nazywamy wszystkie podmioty, które mają z organizacją powiązania konkurujące lub kooperacyjne, m.in. dostawcy, nabywcy, aktualni i potencjalni konkurenci (Kafel, 2000, s. 40).

Należy jednak pamiętać, aby czynniki w otoczeniu rozpatrywać z punktu widzenia konkretnej organizacji, jej lokalizacji, wielkości, dotychczasowych osiągnięć (Gierszewska et al., 2013, s. 43). Niezależnie od tego, jak perspektywicznie widziana jest przyszłość organizacji, w wyniku analiz otoczenia organizacji ważne jest również przeanalizowanie wnętrza organizacji. Dopiero połączenie analizy otoczenia organizacji z analizą wnętrza organizacji pozwala opracować skuteczną strategię dla organizacji. Łączenie tych dwóch rodzajów analiz występuje w metodach zintegrowanych. Ich cechą charakterystyczną jest obranie założenia, że „strategia jest koncepcją istnienia i trwania organizacji, zespalającą wszystkie jej działania” (Gierszewska, 1993, s. 42). Mają one na celu skonfrontowanie szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu organizacji z jej mocnymi i słabymi stronami oraz identyfikację potencjalnych synergii między nimi (Gierszewska, 1993, s. 43). Niezależnie od stopnia szczegółowości prowadzonej analizy strategicznej musi być przestrzegana zasada jej kompletności oraz rozróżniania tych zjawisk i czynników, na które może mieć wpływ kierownictwo organizacji, oraz tych, które są poza możliwościami jego wpływu (Gierszewska & Romanowska, 2002, s. 33-34).

## 5. METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ ADEKWATNE DLA POLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Na podstawie doświadczenia z analizy strategicznej Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej i Fundacji ADRA Polska, wykonanej w roku 2015 (Nowacki, 2015), jak również przeglądu literatury przedmiotu przy rozpatrywaniu przydatności dostępnych metod analizy strategicznej, szczególnie dla polskich organizacji pozarządowych, należy wziąć pod uwagę ich specyfikę, czyli fakt, że nie są one nastawione na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a zjawisko konkurencji wśród nich jest bardzo słabe i ogranicza się do konkurowania o finansowanie (głównie odpis podatkowy oraz darowizny od darczyńców i sponsorów) (Domański, 2010b, s. 197). Jest to podstawowa różnica pomiędzy sektorem komercyjnym, dla którego tworzone były założenia większości metod analiz strategicznych, a sektorem organizacji pozarządowych. Dla tych ostatnich w przeciwieństwie do tych pierwszych to kooperacja oraz zawieranie aliansów są cechą dominującą, w odróżnieniu od zjawiska konkurencji i rywalizacji, które są wyróżnikiem sektora komercyjnego (Domański, 2010b, s. 246). Ta różnica szczególnie uwidacznia się dla rynków i państw, w których trzeci sektor znajduje się na początkowym etapie rozwoju, jak to ma miejsce w Polsce (Domański, 2010b, s. 181). W literaturze światowej dominuje jednak przekonanie, że wśród organizacji pozarządowych istnieje rosnąca potrzeba walki konkurencyjnej (Domański, 2010b, s. 181). Zjawisko to będzie nasilać się również w Polsce wraz z rozwojem trzeciego sektora.

W tym artykule uwaga będzie skupiona przede wszystkim na metodach analiz strategicznych przydatnych dla analizy organizacji pozarządowych w całości. Zdaniem Domańskiego (2010b, s. 192) szczególnie ważne dla organizacji pozarządowych jest obserwowanie otoczenia i identyfikowanie pojawiających się szans, które następnie powinny być skonfrontowane z wewnętrznymi mocnymi stronami pod względem możliwości ich wykorzystania. Ponadto dla organizacji pozarządowych w przeciwieństwie do podmiotów gospodarczych ważniejszą rolę odgrywa makrootoczenie (Gierszewska et al., 2013, s. 67-86). Wynika to z faktu, że organizacje pozarządowe są silnie powiązane ze społeczeństwem z racji, że funkcjonują dla niego (realizują głównie działania i projekty na jego rzecz), przez nie (poprzez angażowanie do realizacji działań np. poprzez wolontariat) oraz dzięki niemu (stanowiąc główne źródło finansowania ich kosztów jak np. poprzez darowizny, spadki, granty). Dlatego w analizie strategicznej organizacji pozarządowej należy skupić się w znacznie większym stopniu na analizie otoczenia dalszego, w tym szczególnie społecznego, niż to ma miejsce przy organizacjach prowadzących działalność gospodarczą. Podobna różnica w traktowaniu organizacji pozarządowych w stosunku do organizacji prowadzących działalność gospodarczą występuje przy analizie otoczenia demograficznego.

Organizacje pozarządowe w przeciwieństwie do przedsiębiorstw cechuje mniejsza zależność od otoczenia międzynarodowego. Obrazują to dane Głównego

Urzędu Statystycznego, z których wynika, że tylko 6% badanych organizacji pozarządowych skorzystało ze środków europejskich, a środki te stanowiły 12% ogółu przychodów badanego sektora (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Darowizny, 1% podatku, dotacje i subwencje oraz składki członkowskie, stanowią 60% wszystkich zgromadzonych funduszy w organizacjach pozarządowych (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Pozostałe 40% zgromadzonych funduszy pochodzą z działalności odpłatnej i gospodarczej realizowanej w przeważającej mierze lokalnie (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Na bazie powyższych informacji można też wysunąć wniosek, że zależność organizacji pozarządowych od klasycznie ujmowanego otoczenia ekonomicznego jest mniejsza niż ma to miejsce w sektorze komercyjnym.

Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych, można też postawić tezę, że ich zależność od otoczenia technologicznego jest zdecydowanie mniejsza, niż to ma miejsce w sektorze komercyjnym, natomiast zależność od otoczenia polityczno-prawnego zdecydowanie większa. Szczególnie wysoka jest zależność w sytuacji organizacji, dla których znaczne źródło przychodów stanowi 1% podatku. Reasumując, analiza makrootoczenia powinna być ważnym elementem analizy strategicznej organizacji pozarządowych. Biorąc pod uwagę powyższe, najbardziej odpowiednią analizą makrootoczenia dla organizacji pozarządowej powinna być metoda DEEPLIST, koncentrująca się na sferach: demograficznej, ekonomicznej, ekologicznej, politycznej, prawnej, informacyjnej, społecznej i technologicznej lub z odpowiednim zawężeniem w zależności od profilu organizacji (np. eliminacja analizy sfery ekologicznej czy technologicznej).

Po analizie makrootoczenia należy przejść – w ramach analizy strategicznej – do analizy otoczenia konkurencyjnego zwanego mikrootoczeniem. Uwzględniając specyfikę organizacji pozarządowych w analizie ich otoczenia może mieć zastosowanie również analiza pięciu sił Portera, ale tylko po odpowiednich przekształceniach uwzględniających specyfikę tego sektora (Lindenberg, 2001, s. 247-270). Ponadto zdaniem Domańskiego (2010a, s. 145) wśród polecanych organizacjom pozarządowym metod analitycznych mikrootoczenia znajdują się: analiza interesariuszy organizacji oraz analiza grup strategicznych. Analiza grup strategicznych powinna mieć miejsce przede wszystkim w organizacjach pozarządowych, które konkurują z innymi podmiotami. W takiej sytuacji jest ona najbardziej przydatna.

Jednakże, jak już to zostało wspomniane, w Polsce w sektorze organizacji pozarządowych zjawisko konkurencyjności istnieje w bardzo słabym stopniu i tylko w niektórych sferach. Biorąc pod uwagę powyższe, jak również uwzględniając specyfikę organizacji pozarządowych polegającą na stosowaniu partycypacyjnych formuł pojmowania i realizacji funkcji zarządzania, zapewniającą pełną transparentność i satysfakcję interesariuszy (Fudaliński, 2013, s. 29), autor artykułu zdecydowanie rekomenduje analizę interesariuszy organizacji jako najbardziej uniwersalną analizę otoczenia konkurencyjnego w organizacjach pozarządowych w polskich warunkach. Zdaniem Brysona (2011, s. 132), jeśli organizacja miałaby czas do zrobienia tylko jednej rzeczy przed przejściem do planowania strategicznego, powinna



zrobić analizę interesariuszy. Dodatkowo analiza interesariuszy jest cennym wstępem do opracowania misji, analizy SWOT i skutecznych strategii.

Znaczenie analizy interesariuszy wynika z faktu, że kluczem do sukcesu w sektorze organizacji pozarządowych jest zadowolenie kluczowych interesariuszy (Bryson, 2011, s. 132). Jeśli organizacja nie wie, kim są jej interesariusze, jakimi kryteriami posługują się oni do jej oceny oraz w jaki sposób organizacja działa przeciwko tym kryteriom, to jest mało prawdopodobne, że organizacja będzie wiedziała, co powinna robić, aby zadowolić jej kluczowych interesariuszy (Bryson, 2011, s. 132). Ogólnie przyjmuje się, że jeśli organizacja zaspokaja kluczowych interesariuszy, to może przetrwać i prosperować (Bryson, 2011, s. 136). Kluczowość tej analizy wynika z faktu, że pozwala ona na rewizję misji organizacji pod względem jej adekwatności w stosunku do potrzeb kluczowych interesariuszy organizacji.

Jak pokazuje analiza studium przypadku (*case study*), przeprowadzona w roku 2016 w Chrześcijańskiej Służbie Charytatywnej, w wyniku tej rewizji może wystąpić konieczność zmiany misji organizacji. Do podstawowych technik analizy interesariuszy wartych wykonania w przypadku organizacji pozarządowych należą: technika analizy podstawowej (*Basic Analysis Technique*), siatka władzy kontra zainteresowania (*Power Versus Interest Grid*) oraz diagram wpływu interesariusza (*Stakeholder Influence Diagram*). Zastosowanie powyższych technik umożliwi identyfikację interesariuszy przy właściwym poziomie agregacji, określenie ich wpływu na organizację oraz organizacji na nich, a także na siebie nawzajem, z wyznaczeniem kluczowych interesariuszy, których poziom władzy oraz zainteresowania organizacją wymaga szczególnej uwagi ze strony organizacji, z ustawieniem ich w kolejności ważności dla organizacji. Analizy te pozwalają również na określenie kryteriów interesariuszy, jakie oni stosują do oceny działalności organizacji, co z kolei pozwala na określenie stopnia spełniania tych kryteriów przez organizację.

Następnym – w kolejności – zakresem analizy strategicznej jest analiza organizacji. Autor podziela opinię Domańskiego (2010a, s. 145), że zalecaną tutaj metodą analizy winna być analiza kluczowych kompetencji. Zdaniem Pierścionka (2012, s. 124) koncepcja kluczowych kompetencji „zakłada, że konkurencyjne zasoby i umiejętności odpowiednio dobrane, w zakresie profilu i poziomu, oraz unikatowe (bardzo trudne do imitacji) powiązania, relacje i struktury zapewniają wysoki poziom integracji i koordynacji różnych zasobów i umiejętności pozwalających na uzyskanie przewagi na rynku”. Pierścionek (2012, s. 124) opisuje kluczowe kompetencje stwierdzeniem, że jest to „zbiór zasobów (materialnych i niematerialnych) oraz umiejętności ich tworzenia i wykorzystania, a także umiejętność tworzenia i rozwoju kluczowych kompetencji, gdyż procesy te są bardzo złożone i wymagają unikatowych kompetencji zarządczych”.

W oparciu o wiedzę autora artykułu, wynikającą z analizy Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej, będącej ogólnopolską organizacją dobroczynną, oraz w oparciu o analizę Fundacji ADRA Polska, będącej polskim oddziałem międzyna-

rodowej organizacji humanitarnej (Nowacki, 2015), warto powyższą analizę wzbogacić o analizę VRIO oraz jedną z metod portfelowych, tj. macierz *Compass Point Dual Bottom-Line Matrix*.

Macierz *Compass Point Dual Bottom-Line Matrix* jest narzędziem rozwiniętym przez *Boston Consulting Group* na bazie macierzy *Growth-Share* w celu pomocy organizacjom pozarządowym w zrównoważeniu działań i programów realizowanych na bazie misji organizacji, a ich opłacalnością finansową dla organizacji (Cardeall & António, 2012, s. 10160-10161). *The Compass Point Dual Bottom-Line Matrix* oferuje podejście do budowy portfolio organizacji, w którym to wyraźnie uwzględnia się współgranie pomiędzy misją (stopień zgodności z misją) a dochodowością dla każdego obszaru programu działania (stabilność finansowa). Metoda wyraźnie wprowadza pojęcie koncepcji alternatywnego zakresu i konkurencyjnej pozycji jako czynnika uwagi w planowaniu programu działania (Allison & Kaye, 2005, s. 133).

Wśród innych metod portfelowych, metodą analizy strategicznej użyteczną dla organizacji pozarządowych jest metoda ASON, czyli Analiza Strategiczna Organizacji Niedochodowej, która bazuje na dwóch kryteriach wykorzystywanych do wyznaczania pozycji strategicznej organizacji, z których jedno dotyczy otoczenia (np. przychylność partnerów), a drugie – jej zasobów (np. kluczowych czynników sukcesu) (Kafel, 2003, s. 290). Korzyściami, jakie dostarcza metoda ASON są: rozwinięta propozycja kryteriów wyznaczania dziedzin aktywności strategicznej organizacji, dostarczenie listy potencjalnych działań w analizowanych dziedzinach jako przejaw kreatywności pracowników i wolontariuszy badanej organizacji, rozpoznanie kluczowych partnerów organizacji i ich potrzeb oraz kryteriów ich przychylności, rozpoznanie kluczowych czynników sukcesu wyznaczonych dla poszczególnych dziedzin aktywności strategicznej (Kafel, 2003, s. 296).

Kolejną ważną metodą analizy strategicznej wartą do zastosowania w celu identyfikacji strategii organizacji pozarządowych jest powszechnie znana analiza kluczowych czynników sukcesu (KSC) (Fudaliński, 2013, s. 131).

Po przeprowadzeniu analizy wnętrza organizacji warto wykonać dodatkową analizę, jedną z wybranych analiz zintegrowanych. Zdaniem Domańskiego (2010a, s. 145) wśród polecanych organizacjom pozarządowym metod analiz zintegrowanych znajduje się analiza SWOT. Wykonanie analizy SWOT powinno być poprzedzone przynajmniej analizą strategiczną interesariuszy organizacji oraz jedną z dwóch metod portfelowych zaprezentowanych powyżej. Analizę SWOT najlepiej jest wykonać w jej najbardziej skomplikowanej postaci zaproponowanej przez Obłój (1998, s. 173), a mianowicie SWOT/TOWS. Autor stwierdza, że analiza SWOT/TOWS jest bardziej wnikliwa i lepiej prowadzi do wyboru efektywnej strategii organizacji. Na bazie doświadczeń empirycznych związanych z analizą Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej i Fundacji ADRA Polska autor rekomenduje, aby ta analiza wykonywana była w organizacji pozarządowej jako jedna z ostatnich. Pozwala to zdecydowanie bardziej wiarygodnie określić silne i słabe strony orga-

nizacji, szanse i zagrożenia oraz, co najważniejsze, bardziej adekwatnie (obiektywnie) dobrać wagi do tych składowych analizy, które decydują o wyniku całej analizy, jak i wyborze strategii, zwiększając tym samym wiarygodność tej analizy.

Warto też dla sprawdzenia wyników dokonać analizy SWOT przy zastosowaniu zmodyfikowanej metody refleksji strategicznej (Rawski, 2002, s. 43-54). To powinno prowadzić do podobnych wniosków, jednakże zastosowanie obu metod umożliwi dodatkowo zredukowanie subiektywizmu z racji konieczności podwójnego zastanowienia się nad interakcją pomiędzy silnymi i słabymi stronami, a zagrożeniami i szansami i ich intensywnością. W przypadku gdy organizacja pozarządowa posiada do wyboru kilka opcji strategicznych, warto zastosować modyfikację metody SWOT zwaną macierzą MOWST, w której oprócz analizowania silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w relacji do danej opcji strategicznej dodatkowo uwzględnia się stopień zgodności danej opcji strategicznej z misją organizacji (Dobbs & Pisarczyk, 2012, s. 30-45).

## 6. PODSUMOWANIE

Zdaniem autora kompleksowa analiza strategiczna organizacji pozarządowej powinna obejmować wymienione w poprzednim rozdziale metody w określonej kolejności (por. rysunek 2). Powinna być rozpoczęta analizą DEEPLIST, po której należy wykonać analizę interesariuszy, następnie analizę kluczowych kompetencji, a po niej analizę VRIO. Dodatkowo w przypadku organizacji o zdywersyfikowanej działalności warto przeprowadzić analizę przy użyciu macierzy *Compass Point Dual Bottom-Line Matrix* i/lub ASON. Zaletą zastosowania obu tych metod portfelowych jest możliwość porównania uzyskanych wyników przy zastosowaniu innych parametrów wejściowych. Na bazie uzyskanych wyników powyższych analiz wykonuje się analizę SWOT, a następnie analizę SWOT/TOWS. W sytuacji rozważania opcji strategicznych autor proponuje jako ostatnią analizę MOWST. Wynika to z przekonania, że wszystkie wcześniejsze analizy mogą nie tylko pozwolić na określenie bardziej obiektywnie silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń, a także ich wzajemnego wpływu na siebie, ale również mogą oddziaływać na doprecyzowanie czy też zmianę misji organizacji.

Biorąc pod uwagę słabość sektora organizacji pozarządowych, co szczególnie ujawniło się w badaniu przeprowadzonym w roku 2009 przez Domańskiego (2010b, s. 208), w tym częsty brak profesjonalnej kadry menedżerskiej wydaje się, że rekomendacja zestawu analiz strategicznych przedstawiona na rysunku 2 może mieć zastosowanie tylko w sytuacji dużych organizacji, posiadających wystarczające zasoby kadrowe i czasowe do ich wykonania. W minimalnym zakresie analiza powinna zostać wykonana w zakresie co najmniej: analizy interesariuszy, analizy kluczowych kompetencji i analizy SWOT.



**Rysunek 2.** Propozycja schematu analiz strategicznych dla organizacji pozarządowych  
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w dobie coraz bardziej burzliwego otoczenia organizacje pozarządowe powinny skupić większą uwagę na analizie strategicznej i jej kompletności, aby uchronić się przed błędami związanymi z subiektywizmem czy też ograniczeniami niektórych metod i technik tej analizy. Dla zapewnienia stabilnego rozwoju każdej organizacji pozarządowej wydaje się niezbędne, aby wykonywanie kompleksowej analizy strategicznej było stałym, albo przynajmniej cyklicznie praktykowanym działaniem.

## LITERATURA

- Allison, M., Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organization. A Practical Guide and Workbook*. San Francisco: John Willey & Sons.
- Bohdziewicz-Lulewicz, M. (2008). Balanced Scorecard jako narzędzie pomiaru oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych, tworzonych przez organizacje pozarządowe w Polsce. *Ekonomia Społeczna*, 2.
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4th Edition, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cardeall, N., António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), 10160-10161.
- Daniluk, P. (2008). *Zarządzanie strategiczne. Analiza strategiczna organizacji*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Dobbs, M.E., Pisarczyk, T. (2012). The MOWST Matrix for nonprofit strategic decision making. *Journal of Business Society & Government*, 4(1), 30-45.

- Domański, J. (2010a). Model zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.) (2010). *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Domański, J. (2010b). *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*. Warszawa: Oficyna.
- Fudaliński, J. (2002). *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Fudaliński, J. (2013). *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Fudaliński, J. (2014). Dysfunctions of NPOs and NGOs in Poland in the Global Context: Some International Comparisons. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(1), 81-94.
- Gajdzik, B., Jama, B. (2006). *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Gliwice: Politechnika Śląska.
- Gierszewska, G. (1993). Metody analizy strategicznej. *Organizacja i Kierowanie*, 4.
- Gierszewska, G., Olszewska, B., Skonieczny, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Główny Urząd Statystyczny (2010). *Stowarzyszenia, fundacje i społeczne podmioty wyznaniowe w 2008 r. Studia i analizy statystyczne*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2014). *Trzeci Sektor w Polsce – Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.* Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2015). *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Grant, R.M. (2011). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Oficyna.
- Hudson, M. (1997). *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*. Warszawa: Civic Dialogue Programme Phare.
- Kafel, T. (2005). Alternatywna metoda BCG jako narzędzie analizy strategicznej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 670.
- Kafel, T. (2000). Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Naukowej w Krakowie*, 554.
- Kafel, T. (2003). Nowoczesne metody zarządzania w organizacjach non-profit. W: L.M. Pacholski, S. Trzecieliński (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*. Poznań: Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
- Kafel, T. (2008). Strategiczne zarządzanie organizacjami pozarządowymi. *Ekonomia Społeczna*, 2.
- Kwaśnicki, W. (2005). Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej. *Trzeci Sektor*, 2, 10-35.

- Kwiecińska, M. (2008). Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych – wyniki badań, W: A. Kaleta i K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20.
- Lindenberg, M. (2001). Are We at the Cutting Edge or the Bunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 247-270.
- Matyaszek-Szarek, B. (2008). Interwencjonizm państwa a sektor ekonomii (gospodarki) społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 2.
- Nogalski, B., Rybicki, J., Gacek-Bielec, J. (1996). *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Nowacki, P. (2015). Analiza strategiczna i identyfikacja strategii grupy ChSCh. Niepublikowana praca magisterska. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Pierścionek, Z. (2012). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: WN PWN.
- Rawski, M. (2002). Nowe podejście do badania efektów synergii w metodzie refleksji strategicznej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 581, 43-54.

### **The use of selected methods of strategic analysis in the diagnosis of the development potential of non-governmental organizations**

**Abstract:** The article presents the specificity of non-governmental organizations with particular focus on difficult operating conditions in Poland, and on this background it shows how important it is to apply strategic management in these organizations; especially to apply its key element: the strategic analysis. The author, basing on empirical studies and literature review, presents the proposal to apply selected strategic analyses, with determination of the order of their execution. The proposal includes at least one method of analysis of: macro environment, micro environment, organization, and includes an integrated SWOT analysis and its two varieties: SWOT/TOWS and MOWST. The article contains the hypothesis that the appropriate selection of the methods of strategic analysis, placing them before the SWOT analysis and its modifications, allows for a more objective assessment of the potential of organization development, and may have an impact on clarifying or changing the mission of the organization, thereby increasing strongly the chances for better selection of the strategy, and as a result, facilitating a stable development of the organization.

**Keywords:** non-governmental organizations; nonprofit management; strategic management strategy; strategic analysis; methods of strategic analysis

**JEL codes:** L31



**Sugerowane cytowanie:**

Dworak, J. (2016). Diagnostyka marketingowa elementem kształcenia przedsiębiorczości w szkołach wyższych o profilu ekonomicznym. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 39-49.

# Diagnostyka marketingowa elementem kształcenia przedsiębiorczości w szkołach wyższych o profilu ekonomicznym

**Janusz Dworak**

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku  
Wydział Finansów i Zarządzania  
Katedra Marketingu  
Aleja Grunwaldzka 238A, 80-266 Gdańsk  
e-mail: dworakjanusz@wp.pl

---

## Streszczenie:

Niniejsze rozważania wpisują się w nurt propagowania zachowań przedsiębiorczych wśród studentów i koncentrują swoją uwagę na zaprezentowaniu nowego przedmiotu kształcenia „diagnostyka marketingowa”. Jest on bezpośrednio związany z diagnozowaniem pojawiających się szans na rozwój oraz symptomów zagrożeń dalszego wzrostu podmiotu gospodarującego. Nowe spojrzenie na badania marketingowe pozwoli studentom lepiej rozeznaczyć się w lokalnych, regionalnych czy nawet międzynarodowych rynkach. Ponadto umożliwi im zakładanie własnych firm doradczych. Mogą one świadczyć usługi, związane z diagnozowaniem sytuacji społecznej i gospodarczej w kontekście podnoszenia efektywności działań marketingowych w dużych i małych przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** diagnostyka marketingowa; audyt; przedsiębiorczość; informacje

**Klasyfikacja JEL:** L26, I21, M31

---

## 1. WPROWADZENIE

Diagnostyka jest określana najczęściej jako „rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości” (Ziemski, 1973, s. 17). Koncentruje się głównie na ocenie wpływu procesów endogenicznych i egzogenicznych na badany obiekt oraz opiera się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania typu:

- co spowodowało zaistnienie niekorzystnej sytuacji „A”?
- jakie środki zaradcze należy podjąć celem zniwelowania działania sytuacji „A”?
- co należy zrobić, aby nie dopuścić do ponownego wystąpienia sytuacji „A”?



Diagnostyka, dzięki użyciu specyficznych narzędzi, jest prowadzona najczęściej w celu lokalizacji miejsc, w których pojawiają się odchylenia zakłócające normalną pracę badanego obiektu. Jej głównym zadaniem jest wykrywanie zmian powstałych podczas eksploatacji obiektu i wybór metody zapewniającej dostosowanie odbiegających od normy parametrów, do obowiązujących standardów. „Umiejętności techniczne, diagnostyczne i decyzyjne są szczególnie ważne wtedy, gdy uprawia się zarządzanie pojmowane jako wiedza” (Griffin, 1996, s. 24). Wiedzę z tego zakresu, można wykorzystać zarówno do identyfikowania czynników wpływających destruktywnie, jak i konstruktywnie na badany obiekt. Celem diagnostyki jest „określenie aktualnego poziomu funkcjonowania jednostki i natury jej problemu oraz wskazanie jego przyczyn i konsekwencji, weryfikowanie hipotez odnośnie do istoty problemu, jego uwarunkowań, prognozowanie zachowania, tworzenie planu interwencji oraz monitorowanie postępów i ocena efektów interwencji” (Paluchowski, 2007, s. 12). Diagnostyka wskazuje na dwa podstawowe kierunki działania. Pierwszy odnosi się do wiedzy w zakresie poszukiwania symptomów zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przyszłości, a drugi wskazuje na wagę kompetencji w zakresie interpretacji uzyskanych danych, jaką powinna posiadać osoba prowadząca badania (w tym przypadku można ją nazwać diagnostą). Wynikiem badań diagnostycznych jest diagnoza, dzięki której podejmowane są decyzje związane z uruchomieniem określonych wcześniej procedur, które zalecają, jakiego typu działania należy przedsięwziąć, aby niepożądaną stan zmienić, złagodzić lub zlikwidować.

Przyjmując, że „badania marketingowe są praktycznie działalnością wszechobecną,” (Churchill, 2002, s. 38), niniejszy artykuł jest bezpośrednio związany z problemem ustrukturyzowania ich pod nazwą „diagnostyka marketingowa.” Natomiast pośrednio dotyczy kształtowania postaw przedsiębiorczych, traktowanych jako element procesu dydaktycznego wydziałów zarządzania szkół o profilu ekonomicznym (Dworak, 2014). Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań i rozważań autora zmierzających do zweryfikowania hipotezy zakładającej, że kształcenie w zakresie diagnostyki marketingowej jest sposobem na formowanie postaw przedsiębiorczych wśród studentów.

## **2. BADANIA FOKUSOWE NAD PRZEDSIĘBIORCZOŚCIĄ STUDENTÓW**

Badania związane z przeciwdziałaniem bezrobociu absolwentów zostały oparte na wywiadach pogłębionych standaryzowanych (Kaczmarczyk, 1995, s. 255). Prowadzone w formie fokusów, gdzie tematem przewodnim był problem dostosowania kształcenia studentów do rynku pracy. „Celem tego etapu było wydobycie esencji rozmowy, wyłuskanie najważniejszych obszarów semantycznych z wypowiedzi osoby badanej, przy czym niekoniecznie i nie tylko tych, które mają ścisłe odniesienia do problematyki badawczej” (Kruchowska, 2010, s. 135). Dobór próby do badań nie był losowy, lecz został podporządkowany „celom badań, to znaczy poznaniu i zrozumieniu problemu” (Maison, 2007, s. 10). Grupy fokusowe składały

się ze studentów wydziału zarządzania, w jednej z uczelni na terenie województwa pomorskiego. Badania przeprowadzono w kwietniu 2015 r. Brało w nich udział ok. 100 osób.

Wyniki badań jednoznacznie wskazywały, że rozumiana do tej pory przedsiębiorczość, jako tworzenie własnych firm w obecnych uwarunkowaniach ekonomiczno-prawnych, jest dla 85% badanych nie do zaakceptowania. Przyczyn tego stanu uczestnicy badań fokusowych upatrywali: w procesach standaryzacji, globalizacji i integracji (60%); w braku doświadczenia zawodowego (57%); braku zdolności kredytowej (35%); oraz ryzyku, jakie niesie ze sobą wejście na rynek małych firm (75%). Nowy model kształcenia przedsiębiorczości według badanych powinien koncentrować się wokół wąskich specjalności umożliwiających współpracę z wieloma przedsiębiorstwami, głównie na zasadzie outsourcingu (85%). Uczestnicy badań fokusowych, jako przykład działań małych firm podawali: biura rachunkowe, agencje reklamowe, kancelarie prawnicze itp. Druga część badań obejmowała formę burzy mózgów nad diagnostyką marketingową traktowaną jako nowy kierunek kształcenia. Swobodne wypowiedzi sugerowały, że kształcenie w tej dziedzinie należy oprzeć na: praktykach w przedsiębiorstwach, umiejętności diagnozowania procesów endogenicznych i egzogenicznych oraz wiedzy teoretycznej pozyskiwanej ze specjalistycznych publikacji. Ten pomysł stał się przedmiotem dalszych dociekań, gdzie myślą przewodnią był audyt marketingowy. Dalsze badania fokusowe oparte zostały na propozycjach Kotlera (1999, s. 255) i dotyczyły audytu. Zauważono bowiem, że działania związane z diagnostyką marketingową powinny skupiać się przede wszystkim na umiejętności wykonywania audytu najważniejszych sfer aktywności przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Są nimi:

1. Audyt czynników egzogenicznych, w którym sukcesy rynkowe są uzależnione przede wszystkim od decyzji rządu realizującego długookresową politykę ekonomiczną kreowania wzrostu gospodarczego. Ten rodzaj audytu, może zostać sporządzony na podstawie doświadczenia i logicznego rozumowania, a czasem nawet intuicji diagnosty. Jego zadanie będzie koncentrowało się wokół poszukiwania odpowiedzi na pytania typu:
  - jakie będą skutki wprowadzanych zmian gospodarczych i politycznych w kraju?
  - czy inicjowane zmiany przyczynią się do rozwoju przedsiębiorstwa?
  - jak zapobiec pojawiającym się problemom wynikającym z wprowadzanych zmian?
  - jak jednostki samorządu terytorialnego mogą wspomóc rozwój przedsiębiorstwa?
  - jak zmiany mogłyby wpłynąć na realizację planów sprzedaży?

Odpowiedzi pozwolą na wyodrębnienie i zbadanie procesów społecznych, gospodarczych, politycznych, demograficznych i kulturowych mających wpływ na rozwój podmiotu gospodarującego w określonym środowisku.

2. Audyt czynników endogenicznych może przyjąć formę oceny:
- pracy menedżerów, czyli korzyści odnoszonych przez podmioty gospodarujące w wyniku podejmowanych decyzji. Tu analiza będzie skupiona na zagadnieniach związanych z redukowaniem błędów uniemożliwiających wzrost różnych form kapitału przedsiębiorstwa:
    - materialnego,
    - społecznego,
    - relacyjnego,
    - intelektualnego.
  - sprawności funkcjonowania struktur administracyjnych. Taka ocena może być dokonana po udzieleniu odpowiedzi na przedstawione niżej pytania:
    - czy opracowane są procedury postępowania w poszczególnych sytuacjach?
    - czy wszystkie sprawy i formalności załatwiane są według procedur?
    - czy są sprawy niezłatwiane z powodu zaniedbań pracowników?
    - jakie usprawnienia należy wprowadzić celem poprawy efektywności pracy?
    - jakiego rodzaju relacji oczekują interesariusze?
    - jak przebiega rekrutacja do pracy?
    - jakie są koszty funkcjonowania administracji i jak można je obniżyć?
  - współpracy z dostawcami. Oceny tej można dokonać poprzez pytania:
    - czy asortyment dostarczanych towarów odbywa się zgodnie z harmonogramem?
    - co należałoby zmienić, aby usprawnić logistykę w przedsiębiorstwie?
    - czy kontrahenci są zadowoleni ze współpracy?
    - jakie są koszty nowych relacji z kontrahentami i jak można je obniżyć?
  - realizacji strategii. Tu istotnych informacji mogą dostarczyć odpowiedzi na pytania:
    - czy cele strategiczne zostały zrealizowane?
    - na ile kierunki rozwoju zaproponowane w strategii przekładają się na zyski?
    - na ile załoga zaangażowała się w realizację celów strategicznych?
  - organizacji marketingu. Skuteczności działań marketingowych można poddać pod osąd za pomocą pytań:

- jakie atuty można wykorzystać w procesie kreowania jego wizerunku?
- czy kampanie promocyjne przyczyniają się do zwiększania zysków?
- na ile skuteczne były dotychczasowe działania marketingowe?
- jaki wpływ na nabywców wywierają działania marketingowe?
- w wyniku jakich działań marketingowych pojawili się nowi klienci?
- sytuacji ekonomicznej podmiotu gospodarującego. Odpowiedzi na poniższe pytania mogą być, też użyteczne przy projektowaniu bądź usprawnianiu dalszych działań:
  - co zrobiono do tej pory celem poprawy wskaźników ekonomicznych firmy?
  - jakich informacji oczekują członkowie załogi?
  - jakie bariery społeczne, ekonomiczne, ekologiczne utrudniają realizację zadań?
  - czy struktura organizacyjna gwarantuje realizację zadań?
  - jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby usprawnić proces produkcji?
  - czy powinno się poszerzać, redukować, zwiększać rozmiary produkcji?
  - co należy zrobić w celu lepszego wykorzystania posiadanych zasobów?
  - jak zainicjować działania korzystne dla rozwoju?
- inwestycji. To pytania stawiane interesariuszom, których celem jest wytyczanie kierunków polityki proinwestycyjnej podmiotu gospodarującego:
  - jakie czynniki ekonomiczne i społeczne wpłynęły na realizację inwestycji?
  - jakie bariery zniechęcają do inwestowania?
  - jakiego rodzaju informacje ułatwiłyby podjęcie decyzji o realizacji inwestycji?
  - jakiej pomocy oczekują inwestorzy ze strony władz samorządowych?
- funkcjonowania instytucji samorządowych. Od sprawności ich działań zależy w dużej mierze sukces przedsiębiorstwa. Poniżej zaproponowano pytania oceniające wpływ samorządów na rozwój:
  - czy relacje na osi przedsiębiorstwo - instytucje samorządowe sprzyjają rozwojowi?
  - w jaki sposób należy kształtować relacje z władzami samorządowymi?
  - czy możliwy jest lobbing?

- innych czynników rozwoju. Na rozwój podmiotu gospodarującego ma wpływ wiele czynników specyficznych, których nie należy lekceważyć. Pomysłów do kreowania rozwoju mogą dostarczyć odpowiedzi na poniższe pytanie:

W jaki sposób pobudzać rozwój podmiotu gospodarującego wykorzystując:

- położenie (np. nadgraniczne, nadmorskie);
- unikatowe warunki przyrodniczo-krajobrazowe;
- historię i tradycję;
- kulturę i sztukę;
- procesy integracyjne;
- globalizację;
- instytucje pozarządowe?

Obiektywnie i rzetelnie opracowany audyt może stanowić bazę do skutecznego diagnozowania podmiotów gospodarujących, co sprowadza się do wytyczenia kierunków reagowania na zmiany w otoczeniu oraz podnoszenia jakości i kultury pracy. Uzyskane w ten sposób informacje powinny umożliwić studentom opracowywanie diagnozy stanu sytuacji podmiotu gospodarującego w dziedzinach, takich jak:

- makro-środowisko (demografia, gospodarka, polityka, kultura, ekologia),
- mikro-środowisko (produktywność, rentowność, efektywność),
- rynek (nabywców, dystrybutorów i dealerów, dostawców, firm pomocniczych),
- strategia (cel marketingowy, plany operacyjne, biznesplan),
- działania marketingowe (marketing mix).

Warto w tym miejscu podkreślić znaczenie specjalistycznej wiedzy diagnostycznej, wyartykułowane przez respondentów podczas badań. Zauważono, że uzyskane dane wymagają krytycznej oceny ze strony specjalisty, ponieważ istnieje ryzyko, iż praktyk będzie postrzegał wielkość podaży i popytu tylko poprzez pryzmat własnej firmy, zaś naukowiec przez teorię powstałe jako pewne uogólnienie zbadanych przypadków. Respondenci mieli również świadomość wagi problemu, z którym musi zmierzyć się diagnosta marketingowy. Będzie wiązał się on z rozwojem cywilizacyjnym, powodującym przekształcanie dotychczasowych struktur rynku w organizacje hybrydowe, co zmusza do poszukiwania nowych metod diagnozowania rynku i podmiotów na nim funkcjonujących. Podczas badań fokusowych studenci zaproponowali, aby główną umiejętnością diagnosty marketingowego było przekształcanie danych z badań socjologicznych, narracyjnych, socjometrycznych, psychologicznych w informację niezbędną do podejmowania decyzji. Związana byłaby ona z wielkością i strukturą produkcji lub sposobem kształtowania przekazu reklamowego. Respondenci byli świadomi tego, że informacja, będąca najważniejszym składnikiem każdego systemu, odpowiada za sukces rynkowy każdego przedsiębiorstwa.

### 3. ISTOTA DIAGNOSTYKI MARKETINGOWEJ

Na podstawie badań fokusowych i dostępnej wiedzy o diagnostyce zauważono, że celem diagnostyki marketingowej jest rozpoznawanie pojawiających się symptomów, zarówno okazji zwiększania wielkości produkcji, jak i zagrożeń utraty określonej pozycji rynkowej. Bazując na stwierdzeniu, że „dobrym punktem wyjścia do zrozumienia zjawisk społecznych, może być konstruowanie tak zwanych definicji analitycznych pewnych ważnych społecznych pojęć” (Nowak, 2007, s. 91), autor zdefiniował diagnostykę marketingową jako badanie określonego wycinka rynku, dzięki któremu można podjąć działania zmierzające do osiągnięcia stanu umożliwiającego dalsze i lepsze funkcjonowanie podmiotu gospodarującego. Przedmiotem badań w tym przypadku są przedsiębiorstwa, a działania badawcze z nimi związane można opatrzyć przymiotnikiem „marketingowy”. Przykładowo:

- diagnostyka marketingowa, jako wiedza, będzie obejmowała sposoby wykorzystania zasobów podmiotów gospodarujących poprzez kontrolę stanu i lokalizację źródeł niepowodzeń,
- diagnozowanie marketingowe to proces, który związany będzie ze sposobami rozpoznawania dysfunkcji na podstawie badań,
- diagnoza marketingowa to swego rodzaju raport dotyczący pozycji badanego obiektu w otoczeniu konkurencyjnym i relacji między nim a jego interesariuszami,
- diagnosta marketingowy to specjalista od diagnozowania rynku.

Proces diagnozowania wymaga skupienia uwagi na niezauważonych, nieprzewidzianych i niezaplanowanych zjawiskach, które wystąpiły zarówno w samym podmiocie gospodarującym, jak i w jego otoczeniu. Analiza okoliczności, które przyczyniły się do zmniejszenia popytu, będzie podstawą badania korzystnych i niekorzystnych zjawisk, które doprowadziły obiekt zarówno do wzrostu, jak i spadku zysku. Metody diagnostyki marketingowej będą koncentrowały się głównie na ocenie wcześniej podjętych decyzji, które doprowadziły do zwiększania lub ograniczania zbytu na wytwarzane dobra. Nie zawsze będą mogły opierać się na dotychczasowej wiedzy, ponieważ wraz z postępowaniem cywilizacyjnym, stare sposoby osiągania sukcesu niejednokrotnie zawodzą. Skuteczna identyfikacja źródeł zysków i strat, będzie zależała od stosowania nowych procedur i reguł diagnostycznych. W procesie diagnozowania obiektów ważnym staje się także wybór atrybucji. Atrybucja wewnętrzna będzie związana z szukaniem przyczyn wystąpienia niekorzystnego zdarzenia „A” spowodowanym nieprawidłowym funkcjonowaniem badanego obiektu, natomiast atrybucja zewnętrzna skupiać będzie swoją uwagę na poszukiwaniu ich w jego otoczeniu.

Diagnostyka marketingowa może przyczyniać się do kształtowania umiejętności w rozpoznaniu bieżącej sytuacji i identyfikacji obszarów problemowych zarówno dla dużych podmiotów gospodarujących, jak i małych przedsiębiorstw. W pierwszym przypadku absolwenci zatrudniani byłiby na umowę o pracę, w dru-

gim świadczyliby usługi innym, jako wyspecjalizowane firmy doradcze. Diagnostyk marketingowy, powinien wziąć pod uwagę fakt, że nowa wiedza pojawia się każdego dnia. Niezależnie od naszych osobistych poszukiwań, korzystamy z nowych odkryć i wyjaśnień, będących dziełem innych ludzi, a „nauka czyni pojęcia przyczynowości i prawdopodobieństwa bardziej jednoznacznymi oraz dostarcza technik pozwalających radzić sobie z nimi w sposób bardziej rygorystyczny, niż czyni to, na co dzień zwykły człowiek” (Babbie, 2004, s. 22). To dzięki precyzyjnie wyartykułowanej informacji w przyszłości absolwenci będą mogli zaproponować działania naprawcze związane z podnoszeniem konkurencyjności podmiotu gospodarującego. „Marketingowa koncepcja źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zakłada, że tym, co decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest marketing” (Pierścionek, 2003, s. 206). W podmiotach gospodarujących diagnozowana informacja dotyczyć będzie przede wszystkim struktury kapitału materialnego. Można ją określać przymiotnikiem strukturalna, ponieważ opisuje realnie istniejący majątek, będący dziedzictwem procesów technologicznych i pracy całej załogi. Natomiast do informacji, która dotyczy kapitału społecznego i intelektualnego można dodać przymiotnik „jakościowa”, ponieważ związana jest z kształtowaniem relacji podmiotu gospodarującego z interesariuszami.

Z dalszych badań wynika, że szczególnie ważnym staje się przekazanie studentom umiejętności łączenia informacji strukturalnej z jakościową. Będzie ona bowiem związana z planowaniem sprzedaży, zatrudnienia, sposobów zaopatrzenia i tworzeniem koncepcji promocji. „Stosunki towarzyszące procesom materialno-rzeczowym tworzą regulacyjną sferę gospodarowania. Treścią tej sfery są procesy informacyjno-decyzyjne, niemające materialnego charakteru” (Wrzosek, 2002, s. 17).

Reasumując, po uwzględnieniu wyników badań, kształcenie na specjalności „diagnostyka marketingowa”, będzie sprowadzało się do opracowania koncepcji rozwoju podmiotu gospodarującego polegającego na:

- optymalizowaniu procesów produkcji,
- rozpoznawaniu relacji przyczyniających się do rozwoju firmy,
- przygotowaniu wariantów reagowania na zjawiska kryzysowe,
- wykorzystaniu z zyskiem „martwych” zasobów przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- kreowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym,
- analizie czasu dostosowania asortymentu produktów do potrzeb klientów,
- ekstrapolacji trendów występujących w gospodarce,
- monitorowaniu zachodzących zdarzeń i procesów w otoczeniu,
- konfrontacji własnych przygotowań do nadchodzących zmian cywilizacyjnych,
- analizowaniu trafności podjętych decyzji w poprzednich okresach,

- udzieleniu odpowiedzi na pytanie - jak zmieni się pozycja podmiotu gospodarującego w otoczeniu konkurencyjnym po wprowadzeniu planowanych zmian?
- tworzeniu informacji o intencjach nabywców (Młynarski, 1979, s. 140),
- realizacji akcji promocyjnych zgodnych z oczekiwaniami lokalnych społeczności,
- analizowaniu przyczyn niepowodzeń,
- ustalaniu przyczyn konfliktów i sposobów ich eliminowania,
- zmianie wizerunku.

Wymienione koncepcje są składnikami zarządzania strategicznego, które „charakteryzuje się integracją różnorodnych podejść i teorii zarówno tych klastycznych, jak i nowych rozwiązań, których rodowód związany jest z organizacją i zarządzaniem, informatyką, komunikacją społeczną” (Stabryła, 2007, s. 25). Tak rozumiana diagnostyka pełni także funkcję ewaluacji wykorzystania posiadanych zasobów (Rymaniak, 2015, s. 187-200).

#### 4. PODSUMOWANIE

W nowych warunkach cywilizacyjnych powinno dążyć się do opracowania zarówno adekwatnych metod oceny sytuacji rynkowej, jak również procedur wychodzenia z kryzysu czy też osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarujące. Diagnostyka marketingowa dotyczyć będzie stanu rynku oraz poszczególnych podmiotów na nim funkcjonujących. Istotą badań diagnostycznych będzie rozpoznawanie bieżącej sytuacji na podstawie wiedzy, doświadczenia, badań marketingowych i intuicji bez potrzeby uciekania się do eksperymentów. Ze względu na koszty tradycyjnych badań, diagnosta nie powinien opierać swojego działania na postępowaniu iteracyjnym, polegającym na dochodzeniu do właściwych rozwiązań metodą prób i błędów, lecz na analizach wyników badań ilościowych i jakościowych związanych z meritum problemu.

„Społeczeństwo wiedzy” to nazwa okresu, w którym żyjemy. Najczęściej wiedza przyczynia się do zwiększania zysków w przedsiębiorstwie i decyduje o zajmowanym miejscu pracownika w strukturze organizacyjnej. Studia z zakresu diagnostyki marketingowej, miałyby za zadanie dostarczyć takiej wiedzy studentom, aby przygotować ich do prac analitycznych i koncepcyjnych, których celem będzie podejmowanie trafnych decyzji umożliwiających rozwój podmiotom gospodarującym. „Ostatecznym etapem badań marketingowych jest wykorzystanie w podejmowaniu konkretnych decyzji” (Walesiak, 1996, s. 18).

Absolwenci wyższych szkół ekonomicznych nie mogą być jedynie „magazynem wiedzy” nabytej w trakcie studiowania. Muszą opanować metody jej przetwarzania, sortowania, aktualizowania, po to, aby w sytuacji kryzysowej wskazać optymalne sposoby rozwiązania problemów. W diagnostyce marketingowej informacja stanowi głównie zbiór wiadomości o faktach, zdarzeniach i cechach rynku. Z tego powodu, powinna być traktowana jako szczególnego rodzaju zasób, którego



pełne wykorzystanie sprowadza się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Umiejętności diagnozowania marketingowego mogą być w przyszłości bardzo cenione na rynku pracy zarówno, gdy absolwent będzie zatrudniony w oparciu o umowę o pracę, jak i przy tworzeniu własnych firm świadczących usługi innym podmiotom gospodarczym. Diagnosta marketingowy to nie tylko specjalista od projektowania i interpretowania badań rynkowych, lecz także ekspert potrafiący wykorzystać z zyskiem niezagospodarowane zasoby badanego obiektu.

Przedstawione wyniki badań i rozważania dotyczące programu kształcenia ekonomistów na wydziałach zarządzania, na których należałoby wprowadzić przedmiot lub nawet zorganizować cały kierunek pod nazwą „Diagnostyka marketingowa”, upoważniają do stwierdzenia, że postawiona we wprowadzeniu hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Autor uważa, że diagnostyka marketingowa jest rozwinięciem myśli „Największy rozwój sił produkcyjnych pracy i przeważna część umiejętności, sprawności i znanstwa, z jakim kieruje się pracą lub jakie się w pracę wkłada, są, jak się wydaje, rezultatem podziału pracy.” (Smith, 2007, s. 9).

## LITERATURA

- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Churchill, G.A. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dworak, J. (2014). Praktyczne aspekty kształcenia przedsiębiorczości w szkole wyższej. *Horyzonty Wychowania*, 13(25), 341-362.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarczyk, S. (1995). *Badania marketingowe, metody i techniki*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kotler, Ph. (1999). *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Kruczowska, E. (2010). Metoda wielostopniowa analizy interpretacji hermeneutycznej materiału empirycznego. W: M. Straś-Romanowska, B. Bartosz, M. Żurko (red.), *Badania narracyjne w psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Psychologii i Kultury Eneiteia.
- Maison, D. (2007). Jakościowe metody badań marketingowych. W: D. Maison, A. Noga-Bogomiłski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Młynarski, S. (1979). *Elementy teorii systemów i cybernetyki*. Warszawa: PWE.
- Nowak, S. (2007). *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paluchowski, W.J. (2007). *Diagnoza psychologiczna. Proces narzędzia-standardy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Rymaniak, J. (2015). Resources as the Basis of Entrepreneurship - a New Concept of Business Management. W: T. Kusio, M. Makowiec (red.), *Entrepreneurship management. Functioning and development of an organization*. Cracow: University of Economics.
- Smith, A. (2007). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Tom 1, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN,
- Stabryła, A. (2007). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Walesiak, M. (1996). *Metoda analizy danych marketingowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrzosek, W. (2002). *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ziemski, S. (1973). *Problemy dobrej diagnozy*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

### **Marketing diagnostics as an element of entrepreneurship education within economic fields of studies in higher education**

**Abstract:** This article is situated within a trend of promoting entrepreneurship among students of higher education institutions of economic profile. For this purpose a new concept has been developed: diagnostics of marketing. This field of studies is associated with the use of quantitative and qualitative methods of detecting both the potential sale of goods and services, as well as the symptoms of the risks of further development of the company. A new look at marketing research may enable students a better understanding of local, regional, and even international markets. It may also help them establish their own companies providing services related to diagnosing social and economic situation, in the context of improving the efficiency of marketing departments in large and small enterprises.

**Keywords:** diagnostics marketing; auditing; entrepreneurship; information

**JEL codes:** L26, I21, M31



**Sugerowane cytowanie:**

Jamka, B. (2016). Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaznikach i plastyczności mózgu. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), s. 51-64.

# Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaznikach i plastyczności mózgu

**Beata Jamka**

samodzielny pracownik nauki  
niezależny (bez afiliacji)

Warszawa

e-mail: beata.b.jamka@gmail.com

---

## Streszczenie:

Przedsiębiorczość może być rozumiana jako sposób zarządzania, specyficzna i wyróżniająca charakterystyka osobowości lub jako funkcja ekonomiczna. Sposób rozumienia przedsiębiorczości determinuje obszar poszukiwania i kształtowania jej źródeł. W artykule uwaga została skupiona na charakterystyce osobowej, będącej wypadkową uwarunkowań genetycznych oraz świadomych i pozaświadomych oddziaływań otoczenia. Analiza wniosków z badań prowadzonych w ostatnim ćwierćwieczu w obszarze neuronauk służy wskazaniu możliwości stymulowania przedsiębiorczości, zgodnie z poznawanymi w coraz szerszym stopniu procesami mózgowymi. Podstawowe charakterystyki przedsiębiorców, jak „pożądanie nowości”, rywalizacja oraz dążenie do synergii działania, są zestawione z korespondującymi z nimi odkryciami neuronauk, dotyczącymi specjalizacji półkul mózgowych, roli i wpływu neuroprzekazników oraz plastyczności mózgu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość; charakterystyki osobowe; neuronauki; plastyczność mózgu; stymulowanie przedsiębiorczości

**Klasyfikacja JEL:** D01, D87, L26, O31, J24

---

## 1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorczość może być rozumiana jako sposób zarządzania, specyficzna, wyróżniająca cecha (zestaw cech) osobowości bądź jako funkcja ekonomiczna – stąd wielość funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji. W studenckiej „biblii zarządzania”, czyli podręczniku akademickim autorstwa Griffina (2004, s. 311), przedsiębiorczość została określona jako proces planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowanie związanego z nią ryzyka – z silnym akcentem na ten ostatni wyznacznik, uznany za warunek konieczny przedsiębiorczości.

McGowan (1994, s. 580) uznaje przedsiębiorczość za rodzaj działalności, charakteryzujący się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi

i planistycznymi. Rozróżnia przy tym działalność menedżerów-właścicieli, tworzących lub rozbudowujących swoje małe firmy oraz (niedocenianą) przedsiębiorczość wewnętrzną, skierowaną na rozbudowę i rozwój dużych przedsiębiorstw, działających pod profesjonalnym kierownictwem. Przedsiębiorcę wewnętrznego, działającego w strukturach dużego przedsiębiorstwa charakteryzuje:

- umiejętność twórczego myślenia, wprowadzania innowacji i planowania działań aż do fazy wdrożeń,
- preferencja sytuacji nieustannych, a nawet radykalnych zmian – choć w warunkach względnego bezpieczeństwa stwarzanego przez dużą organizację,
- inicjowanie procesu zmian przy nadarzającej się okazji.

Dla Druckera (1992) przedsiębiorczość jest praktyką, będącą częścią zadania kierownika, która wymaga odpowiednich działań zarządczych w przedsiębiorstwie:

- koncentracji uwagi kierownictwa na okazjach,
- poszukiwania ludzi działających lepiej i inaczej niż pozostali,
- wizji przedsiębiorczej, chłonności na innowacje i „pożądania rzeczy nowych” w całej organizacji.

Według Pietraszewskiego (2002, s. 11) „przedsiębiorczość jest nowatorstwem, polegającym na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania”. Natomiast w rozumieniu Bratnickiego i Strużyny (2004) przedsiębiorczość jest sposobem bycia – a nie jedynie formą aktywności dającej utrzymanie. Jest procesem, w którym specyficzny sposób dostrzegania, myślenia i działania pozwala jego uczestnikom kreować i wykorzystywać szanse. Traktowanie pracy jako formy zachowań przedsiębiorczych stawia wyzwania:

- ciągłego poszukiwania i wdrażania szans,
- pełniejszej identyfikacji wzajemnego oddziaływania ludzi, szans i sposobów zorganizowania otoczenia,
- zarysowania biznesowej platformy przedsiębiorczego rozwoju osób i organizacji,
- zespolenia przedsiębiorczych postaci we wzajemnej współpracy.

Wybór sposobu rozumienia przedsiębiorczości jest o tyle istotny, że determinuje obszar poszukiwania i kształtowania jej źródeł. Z punktu widzenia czynnika ludzkiego, źródeł przedsiębiorczości poszukuje się zarówno w specyficznej charakterystyce osobowej, skutkującej postawą przedsiębiorczą (przedsiębiorczość endogeniczna), jak i w instrumentach o charakterze organizacyjno-zarządczym bądź systemowo-strukturalnym, kształtujących zachowania przedsiębiorcze (przedsiębiorczość egzogeniczna).

W artykule uwaga została skupiona na charakterystyce osobowej jako wypadkowej uwarunkowań genetycznych i świadomych (ukierunkowanych) oraz nieu-

świadamianych (wynikowych) oddziaływań otoczenia. Punktem wyjścia jest modelowa charakterystyka przedsiębiorcy, wyprowadzona z definicji przedsiębiorczości oraz koncepcji przedsiębiorczości jako talentu. Dalsza część wywodu, oparta na krytycznej analizie wniosków z badań empirycznych prowadzonych w obszarze neuronauk, służy wskazaniu możliwości stymulowania przedsiębiorczości, zgodne z poznawanymi w coraz szerszym stopniu procesami mózgowymi. Ze względu na format opracowania, wywód koncentruje się na wybranych, niemniej kluczowych cechach przedsiębiorcy: „pożądaniu nowości”, sposobach podejmowania decyzji oraz źródłach rywalizacji i synergii w działaniu. Zwieńczenie wywodu stanowi wskazanie plastyczności mózgu osób dorosłych jako ogromnego potencjału rozwoju przedsiębiorczości ewolucyjnej, czyli wyuczonej.

## 2. MODELOWE CHARAKTERYSTYKI PRZEDSIĘBIORCÓW

Zainteresowanie dyspozycjami osobowościowymi jednostek przedsiębiorczych, zapoczątkowane analizami pierwszych teoretyków ekonomii (R. Cantillon, A. Smith, J.B. Say czy J.S. Mill), od lat 80. XX wieku stało się intensywnie eksplorowanym polem badawczym – w szczególności dla psychologów, empirycznie weryfikujących podmiotowe korelaty efektywności przedsiębiorczej, ukierunkowane na wyróżnienie „typowego” profilu osobowości przedsiębiorcy (Gruszecki, 1994). Przegląd podobieństw i różnic profili kompetencyjnych przedsiębiorców (tj. osób posiadających własną działalność gospodarczą lub aktywnie podejmujących się jej inicjacji) oraz przedsiębiorczych pracowników i menedżerów (przedsiębiorczość korporacyjna), a także ich implikacje dla procesów zarządzania opisuje m.in. Turek (2012). Choć literatura przedmiotu dostarcza w omawianym obszarze wiele – mniej lub bardziej – rozbudowanych typologii (Bławat, 2003), to większość najczęściej wyróżnianych charakterystyk osobowych jednostek przedsiębiorczych można wyabstrahować także z wymienionych powyżej definicji przedsiębiorczości:

- pożądanie nowości: wizja przedsiębiorcza, chłonność na innowacje, twórcze myślenie, nowatorstwo,
- preferencja sytuacji zmiany: inicjowanie procesu zmian – nawet radykalnych; poszukiwanie odmienności w porównaniu z tym, co robią inni; poszukiwanie ludzi działających lepiej i inaczej niż pozostali,
- koncentracja uwagi na okazjach: ciągle poszukiwanie i wdrażanie szans; specyficzny sposób dostrzegania, myślenia i działania; kreowanie i wykorzystywanie szans,
- podejmowanie ryzyka,
- umiejętności organizacyjne i planistyczne: umiejętność planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej; znajdowanie bardziej skutecznych sposobów działania,
- osiągnięcie synergii: identyfikacja wzajemnego oddziaływania ludzi, szans, sposobów zorganizowania i otoczenia; tworzenie biznesowej platformy

przedsiębiorczego rozwoju osób i organizacji; zespolenie przedsiębiorczych postaci we wzajemnej współpracy.

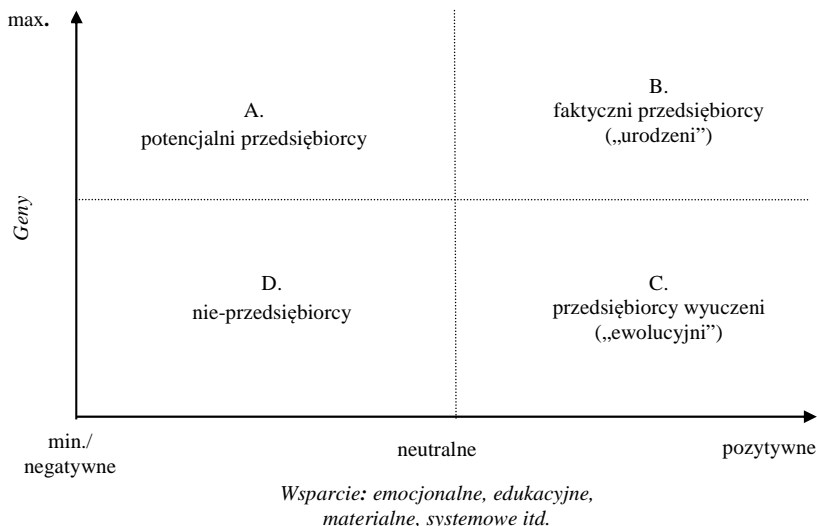
Przedsiębiorczość może być również postrzegana jako talent (Jamka, 2014), czego konsekwencją jest ułatwienie (a nawet umożliwienie w specyficznych obszarach) jej diagnozowania, kształtowania i stymulowania na przestrzeni całego życia jednostki: zarówno w środowisku domowym, (wczesno)szkolnym i uczelnianym – w dzieciństwie i młodości, jak i poprzez szkolenia zawodowe, wewnątrzorganizacyjne i w ramach kształcenia ustawicznego – w okresie dojrzałości. Zgodnie z koncepcją Tannenbauma (1984), talent jest efektem interakcji siedmiu czynników. Ich transpozycja na syntetyczną charakterystykę przedsiębiorcy jest następująca (Jamka, 2014):

- zdolności ogólne (zdolność do rozumowania i wnioskowania),
- zdolności kierunkowe (specjalne) → umiejętność dostrzegania okazji,
- czynniki środowiskowe → wsparcie emocjonalne i systemowe,
- cechy osobowości stymulujące działanie → motywacja przedsiębiorcza (pasja, siła woli, marzenia, inicjatywa) oraz intencje przedsiębiorcze, czyli „świadomy stan umysłu wyprzedzający działanie” (Shook et al., 2003),
- czynnik losowy → pojawiające się w otoczeniu sposobności/okazje,
- myślenie twórcze,
- aktywność własna → działania przedsiębiorcze.

Wyróżnione składowe talentu wyraźnie korespondują z charakterystykami jednostek przedsiębiorczych, wyabstrahowanymi powyżej z definicji przedsiębiorczości.

Poza predyspozycjami osobniczymi, czyli zakodowanym w genach potencjałem wewnętrznym jednostki, co najmniej równie istotnie dla rozwoju przedsiębiorczości są bodźce środowiskowe, czyli wpływ nieformalnego, formalnego i systemowego otoczenia zewnętrznego, ukierunkowanego na wsparcie lub zahamowanie rozwoju predyspozycji osobniczych (por. rysunek 1). Ich charakter może być świadomy, planowy lub losowy – jak to zostało ujęte w koncepcji przedsiębiorczości jako talentu.

Zaprezentowany na rysunku 1 modelowy podział przedsiębiorców ma charakter poznawczy i wskazuje możliwe drogi dochodzenia do efektu (aktywność przedsiębiorcza) w odpowiedzi na odmienne zestawy predyspozycji i działań środowiskowych (form wsparcia) aktywujących działalność przedsiębiorczą. Mogą to być działania o bardzo zróżnicowanym charakterze: od budujących poczucie własnej wartości i sprawstwa (skutkujące przejściem „przedsiębiorców potencjalnych” do kategorii „przedsiębiorców faktycznych”) do „twardej” wiedzy z zakresu ekonomii, finansów i zarządzania (kształtujące przedsiębiorców „ewolucyjnych”). Z kolei wsparcie negatywne (np. wychowywanie „grzecznych dziewczynek”, które nie odzywają się niepytane i inicjatywę oddają w ręce autorytetów) może skutecznie stłumić przedsiębiorczość potencjalną.

**Rysunek 1.** Typy przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Postrzeganie przedsiębiorczości jako talentu uzmysławia wagę zarówno jego jak najwcześniejszego, jak i masowego, powszechnego kształtowania i rozwijania, choć za pomocą bardzo zróżnicowanych, dopasowanych do potrzeb i sytuacji narzędzi. Odwołuje się tym samym do koncepcji przedsiębiorczości ewolucyjnej, która zakłada, że każdy (pracownik) może stać się przedsiębiorcą pod warunkiem stałego doskonalenia swoich umiejętności (zawodowych), poprzez pokonywanie kolejnych szczebli kariery (pracownika najemnego), aż do założenia własnej firmy (Pacholski & Słaboń, 1994, s. 34).

### 3. CHARAKTERYSTYKI JEDNOSTEK PRZEDSIĘBIORCZYCH A WNIOSKI Z BADAŃ W OBSZARZE NEURONAUK

Neuronauka to zbiorcza nazwa stosunkowo nowej, interdyscyplinarnej dziedziny naukowej, zogniskowanej na badaniu ośrodkowego układu nerwowego, a więc zasadniczo mózgu. Swoją specyfikę i wynikający z niej dynamiczny rozwój (od lat 90. XX w.) neuronauka zawdzięcza czerpaniu i wyciąganiu wniosków z adekwatnego dorobku wielu nauk ścisłych (głównie biologicznych, biofizycznych, biochemicznych) oraz humanistycznych (w tym psychologii, antropologii, lingwistyki itd.). Efektem tych interdyscyplinarnych badań są nowe dziedziny nauk o mózgu, czyli poszczególne neuronauki, jak np. neuroanatomia, neuronauka poznawcza i obliczeniowa (teoretyczna), a także neuronauka społeczna (badająca mózgowo mechanizmy interakcji społecznych), neuroekonomia (zajmująca się mózgowymi mechanizmami podejmowania decyzji rynkowych) czy neuromarketing (koncentrujący się na reakcjach mózgu na reklamy).



Badania w obszarze neuronauk umożliwiają coraz lepsze zrozumienie istoty procesów myślowych, skutkujących określonymi zachowaniami człowieka i sposobami podejmowania decyzji, będących kluczowym procesem konstytuującym zarządzanie. Z tego względu przydatność dorobku neuronauk dla rozwoju ekonomii i zarządzania jest potencjalnie ogromna, aczkolwiek jeszcze niedoceniana. Poniżej wskazane zostanie kilka obszarów badawczo-aplikacyjnych szczególnie istotnych dla stymulowania przedsiębiorczości.

### **3.1. SPECJALIZACJA PÓŁKUL MÓZGOWYCH A „POŻĄDANIE NOWOŚCI”**

Jednym z największych osiągnięć neuronauk w minionych latach jest obalenie szeroko rozpowszechnionego przekonania o roli/funkcjach półkul mózgowych, opartego na językowym kryterium podziału. Przez lata bowiem powszechnie przyjmowano, że kryterium podziału tych funkcji jest język: półkulę lewą uznawano za dominującą dla funkcji językowych, a półkulę prawą – „odpowiedzialną” za funkcje niejęzykowe (półkula wzrokowo-przestrzenna). Jednak coraz liczniejsze badania zaczęły wskazywać na istnienie asymetrii półkulowej, także u (niemówiących) zwierząt – w tym muszek owocówek (Isabel et al., 2004). Należało więc ustalić odmienne kryterium różnicujące. Okazało się nim kryterium nowości:

- prawa półkula jest półkulą nowości (odkrywania wszystkiego, co nowe i niepoznane), dlatego jej główną rolą jest integrowanie informacji,
- natomiast półkula lewa jest magazynem skompresowanej wiedzy, dostarczającej narzędzi rozpoznawania stabilnych wzorców, co umożliwia skuteczne i wydajne radzenie sobie ze znanymi sytuacjami umysłowych rutyn poprzez analizę bodźców (Goldberg, 2014).

Ponadto, metody funkcjonalnego neuroobrazowania (PET, fMRI, SPECT, MEG, zapis częstotliwości gamma, powiązanych ze złożonymi procesami decyzyjnymi), pozwalające zobaczyć mózg w działaniu potwierdzają, że ogólną i niezmienną zasadą, dotyczącą różnorodnych zadań poznawczych (od werbalnych do wzrokowo-przestrzennych) zachodzących w różnych wymiarach czasu (od godzin do dziesięcioleci) jest przechodzenie poznawczego punktu ciężkości z prawej (nowość) na lewą (rutyny) stronę mózgu (Goldberg, 2014, s. 215).

W odniesieniu do prowadzonego wywodu należy podkreślić, iż ukierunkowanie na poszukiwanie nowości i adaptacja do nich jest kluczową charakterystyką osób przedsiębiorczych. Powyżej przytoczono ich adekwatne określenia terminologiczne jako „pożądanie nowości”, skorelowane z twórczym myśleniem i kreatywnością, „preferencję sytuacji zmiany” i „koncentrację uwagi na okazjach”, które są efektem zachodzących zmian, a więc pojawiają się wskutek innowacji (powstania nowych produktów i usług, stworzenia/udostępnienia nowych surowców, zastosowania nowych metod produkcji bądź zarządzania lub odkrycia/stworzenia nowych rynków zbytu) albo zmian otoczenia (np. politycznych, prawnych, demograficznych) (Venkataraman, 1997). W odniesieniu do koncepcji przedsiębiorczości

jako talentu, kryterium nowości, w formie umiejętności dostrzegania okazji, stanowi kluczową zdolność kierunkową/specjalną, a myślenie twórcze jest jednym z siedmiu podstawowych wyróżników talentu.

### 3.2. MYŚLENIE „WOLNE” I „SZYBKIE” A PODEJMOWANIE DECYZJI

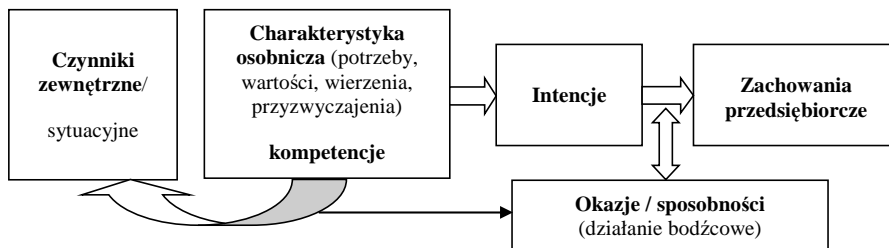
Na początku lat 90. XX w. Diamond (1996) w swojej książce pt. „Trzeci szympan” wykazał, że zarówno indywidualne historie życia poszczególnych ludzi, jak też i historia społeczeństw ludzkich są naznaczone piętnem biologicznego dziedzictwa, które zakodowane jest w genach: ludzkie zachowania i decyzje okazały się być uwarunkowane ewolucyjnie. Z czasem wyniki badań nad mózgiem potwierdziły, że zasadniczo myślenie dzieli się na świadome i podświadome (nieświadome, pozaświadome), przy czym oba tryby myślenia określane są w odniesieniu do istoty funkcjonowania, a nie umiejscowienia w mózgu. Kahneman (2012) opisał te dwa tryby myślenia jako:

- system 1 (myślenie szybkie): działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub niewielkim wysiłkiem, nie ma przy nim poczucia świadomej kontroli; mieści się w nim myślenie intuicyjne (fachowe i heurystyczne) oraz automatyczne formy aktywności umysłowej (percepcja, pamięć); jego rdzeniem jest pamięć skojarzeniowa,
- system 2 (myślenie wolne): wymaga skupienia uwagi; jego mobilizacja następuje wtedy, gdy system 1 nie zna odpowiedzi na pytanie, np. wymagające skomplikowanych wyliczeń lub gdy jakieś zdarzenie jest sprzeczne ze zbudowanym w umyśle modelem rzeczywistości; rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku oraz odpowiada za stałe monitorowanie zachowań (np. kontrolę emocji); jego działanie wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania.

Ponieważ człowiek ze swoim mózgiem jest „urządzeniem przenośnym działającym na baterie” (Eagleman, 2012, s. 94), jego wydajność energetyczna jest kluczowym kryterium funkcjonowania. Zasada oszczędności energii rządzi więc także procesami myślenia, stąd w pierwszej kolejności uruchamiany jest wydajniejszy energetycznie, bo zautomatyzowany i szybszy „system 1”. Coyle (2011, s. 40) stwierdza wprost: „Jesteśmy skonstruowani do wykonywania czynności automatycznie, by kolekcjonować je w naszej podświadomości”.

Rozróżnienie dwóch trybów myślenia ma istotne znaczenie z punktu widzenia prowadzonego wywodu. Kluczowe charakterystyki osobowe przedsiębiorców to podejmowanie ryzyka oraz zdolności organizatorskie i planistyczne. Wymagają one myślenia świadomego, a więc czasu i skupienia – tak samo, jak i myślenie twórcze. Również intencje przedsiębiorcze, stanowiące niezbędną składową modelu przedsiębiorczości (por. rysunek 2) są, jak to zostało określone powyżej, świadomym stanem umysłu wyprzedzającym działanie. Z drugiej strony, charakterystyka osobnicza jest uwarunkowana genetycznie, a bazą prezentowanych zachowań

i podejmowanych decyzji są zakodowane środowiskowo wartości, wierzenia i przyzwyczajenia, determinujące styl myślenia szybkiego i zautomatyzowanego.



**Rysunek 2.** Uogólniony model przedsiębiorczości

Źródło: Jamka (2012, s. 129).

Stąd podkreślone na powyższym rysunku sprzężenie zwrotne pomiędzy charakterystyką osobniczą a czynnikami sytuacyjnymi, które – wzmacnione plastycznością mózgu, o czym dalej – pozwala postrzegać zachowania przedsiębiorcze (bądź ich brak) jako efekt układu dynamicznego, podlegającego nieustannej, choć o różnym nasileniu, ewolucji w czasie – w wyniku zmian charakterystyk otoczenia lub procesu zarządzania sobą.

Wyrazistą ilustracją tego dynamicznego sprzężenia zwrotnego, będącego bazową determinantą intencji i zachowań przedsiębiorczych, dostarczają prowadzone w ostatnich latach międzykulturowe badania porównawcze. Choć powszechnie (w świecie zachodnim) przyjmuje się, że podstawowe procesy poznawcze są takie same u wszystkich ludzi, a odmienne przekonania są konsekwencją różnych doświadczeń osobniczych. Badania międzykulturowe wyraźnie wskazują na potrzebę wyróżnienia spośród podstawowych procesów związanych z percepcją i rozumowaniem tych, które w istotny sposób wynikają z charakteru społeczeństwa, w którym dany osobnik żyje: „to, że mieszkańcy Zachodu skłaniają się ku dekontekstualizacji i kładą nacisk na obiekty, a mieszkańcy Wschodu preferują integrację i skupiają się na relacjach, prowadzi do zupełnie innych sposobów wnioskowania” (Nisbett, 2015, s. 122). Co więcej, wpływ kultury społecznej jest tak silny, że ma moc zmieniania procesów poznawczych osobników ukształtowanych w innych kulturach: badani Amerykanie pochodzenia azjatyckiego odpowiadali w sposób bardziej „wschodni” lub „zachodni” w zależności od tego, czy uprzednio zostali ukierunkowani na swoją azjatycką bądź amerykańską tożsamość (Nisbett, 2015, s. 166).

### 3.3. NEUROPRZEKAŹNIKI A RYWALIZACJA I SYNERGIA DZIAŁANIA

Mózg stanowi sieć połączonych włókien nerwowych i synaps, przez które podróżuje sygnał elektryczny. Jego szybkość i jakość sterowana jest za pomocą neuroprzebiegów (substancji chemicznych) – wydzielanych wewnętrznie (hormony, np. adrenalina czy oksytocyna) oraz dostarczanych zewnętrznie (np. leki, narkotyki, alkohol), a także przez mikroorganizmy (bakterie, wirusy). Dlatego „nawet

najmniejsze zmiany w mózgu mogą prowadzić do ogromnych zmian w zachowaniu” (Eagleman, 2012, s. 275) – w zależności od rodzaju działającego neuroprzekaznika. Wydzielanie wewnętrzne neuroprzekazników jest związane z wiekiem, płcią, stanem zdrowia (matryca profili hormonalnych) oraz emocjami: pozytywnymi i negatywnymi (Davidson & Begley, 2013).

Gdy Moir i Jessel (1993) opublikowali książkę pt. „Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą”, wywołała ona burzliwą dyskusję. Jej wywód zdawał się bowiem przeczyć założeniom rozwijającej się polityki równości płci. Autorzy zwrócili jednak uwagę na zasadnicze znaczenie wpływu hormonów na kształtowanie się mózgu: w życiu płodowym i po urodzeniu; przy powstawaniu sieci neuronów (struktura mózgu) i w ich funkcjonowaniu. Wydzielanie hormonów jest także funkcją reakcji na wyzwania środowiska, wywołujące określone emocje. Na przykład w efekcie stresu produkowana jest adrenalina, której jednym z efektów jest myślenie „systemem 1”, czyli oparcie na wypróbowanych ewolucyjnie i kulturowo wzorcach postępowania. Natomiast oksytocyna, wydzielana podczas karmienia piersią, ale też w sytuacjach czułych, intymnych czy przyjaznej bliskości, uaktywnia w mózgu obszary odpowiedzialne za współpracę. Oznacza to, że każde środowisko (też pracy), w sposób przezeń uświadamiany lub nie, stymuluje adekwatne reakcje (sposoby myślenia i zachowania) funkcjonujących w niej jednostek. Dlatego środowisko nastawione na ostrą rywalizację, która sprzyja produkcji adrenaliny, jest zasadniczo kontrproduktywne wobec zachowań kreatywnych i działań twórczych, gdyż wymagają one myślenia „systemem 2”, tj. czasochłonnego rozważania nowych opcji – również w obszarze pozaświadomych i intuicyjnym.

Istotną charakterystyką przedsiębiorcy, wymienioną powyżej, jest osiągnięcie synergii, czyli wartości dodanej ze współdziałania dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych. Stanowi to wyzwanie dla przedsiębiorców, gdyż wymaga umiejętności równoczesnej rywalizacji w konkurencyjnym otoczeniu i tworzenia sprzyjającej współpracy kultury wewnątrzorganizacyjnej. Badania potwierdzają, że kooperacja i zaufanie są zależne od poziomu oksytocyny (Churchland, 2013). Na przykład osoby, którym donosowo zaaplikowano ten neuroprzekaznik, były znacząco bardziej kooperatywne (De Dreu et al., 2010), poprawiały się też ich zdolności do odgadywania stanów mentalnych innych (Domes et al., 2007). Natomiast długotrwały stres jest odpowiedzialny m.in. za zmniejszanie zdolności intelektualnych, gdyż redukuje liczbę wypustek neuronalnych w hipokampie (Vetulani & Mazurek, 2015, s. 100).

#### **4. STYMULOWANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI A PLASTYCZNOŚĆ MÓZGU**

Kolejnym wielkim osiągnięciem w rozwoju neuronauk jest obalenie rozposzechnionych przekonań o jednokierunkowej, postępującej wraz z wiekiem deprecjacji mózgu/umysłu. Przez długie lata panowało – także wśród naukowców – przekonanie, iż nowe komórki nerwowe w mózgu powstają jedynie w okresie pre-

natalnym i w ciągu całego życia ich ilość sukcesywnie się zmniejsza wskutek procesów starzeniowych i patologicznych. Dopiero pod koniec lat 90. XX w. Eriksson et al. (1998) wykazali, że także w dorosłym, ludzkim mózgu – konkretnie w hipokampie – zachodzi neurogeneza, czyli wytwarzanie nowych neuronów, a na ich proliferację (rozmnażanie), różnicowanie i przeżycie zasadniczy i pozytywny wpływ ma wzbogacone środowisko życia, umiarkowana aktywność fizyczna oraz wysiłek intelektualny. Te rewolucyjne wtedy wnioski zainspirowały wielu naukowców do badań. Przykładowo, głośnym echem odbiło się badanie przeprowadzone przez Maguire et al. (2000) w środowisku londyńskich taksówkarzy, których praca (niewspomagana wówczas nawigacją satelitarną) wymagała zapamiętywania bardzo licznych i złożonych tras i lokalizacji. Okazało się, że wielkość hipokampów taksówkarzy była wprost proporcjonalna do liczby lat pracy w tym zawodzie.

Przyjęcie tezy o plastyczności mózgu było weryfikowane na wiele sposobów, co dało asumpt odkryciu tzw. istoty szarej (mieliny). Okazało się, że sygnał elektryczny (każde ludzkie zachowanie, myśl czy uczucie mogą być precyzyjnie zmierzone sygnałem elektrycznym podróżującym przez układ nerwowy) przechodzący często przez te same obwody, obudowuje włókna nerwowe otoczkami mielinowymi, stanowiącymi ich izolację, co zwiększa siłę sygnału, jego prędkość i precyzję (Fields, 2008). W efekcie mielinę uznano za „klucz do uczenia się” (Coyle, 2011). Na fali jej odkrycia zostały docenione koncepcje „dziesięciu lat” Ericssona i Smitha (1991) czy „dziesięciu tysięcy godzin” Gladwella (2010), które bazowały na analogii trenowania mózgu jak mięśni: odpowiednia ilość ćwiczeń skutkuje stworzeniem „autostrady mielinowej” danej umiejętności (np. gry na pianinie), czyli osiągnięciem poziomu automatyzmu w danym zachowaniu, a więc przesunięciu go do bardziej ekonomicznego (i bardziej skutecznego) „systemu 1” (wg nazewnictwa Kahnemana). I tak, jak w przypadku mięśni, wraz z zaprzestaniem ćwiczeń przyrost mieliny w płatach ciemieniowym i skroniowym stopniowo zanika, co wykazały badania przeprowadzone wśród żonglerów (Draganski et al., 2004). „Jedną z najbardziej imponujących właściwości mózgu – szczególnie ludzkiego – jest jego elastyczność” (tj. zdolność dopasowywania układu nerwowego do konkretnego zadania), „dzięki czemu może osiągnąć niemal każdą umiejętność, która jest od niego wymagana” (Eagleman, 2012, s. 93). Co więcej, mózg może się zmieniać pod wpływem dwóch grup bodźców: doświadczeń, ale także działań czysto umysłowych: od medytacji po terapię poznawczo-behawioralną (Davidson & Begley, 2013, s. 215).

Z punktu widzenia prowadzonego wywodu, zweryfikowana plastyczność mózgu ma wielorakie implikacje. Przede wszystkim potwierdza ogromny potencjał rozwoju przedsiębiorczości ewolucyjnej, czyli wyuczonej (por. rysunek 1). Istotna przy tym jest nie tylko zawartość merytoryczna działań edukacyjnych, ale też ich długotrwałość i systematyczność, by wykształcone otoczki mielinowe nie zanikały. Dlatego permanentna edukacja przedsiębiorcza powinna zaczynać się w przedszkolu, być wspierana anglosaskim modelem wychowania, zgodnie z którym dzieci – niezależnie od poziomu zamożności rodziny – od małego zarabiają na niektóre swoje potrzeby, np. świadcząc drobne usługi sąsiadom. Szkoły natomiast powinny

prowadzić lekcje „praktycznej przedsiębiorczości” na bazie zaadaptowanych dla potrzeb szkolnych gier biznesowych, przy czym najlepsi w grze wirtualnej sprawdziłoby się w rzeczywistym działaniu poprzez pracę w prawdziwym młodzieżowym mini-przedsiębiorstwie, np. organizowanym przez ogólnopolską Fundację Junior Achievement (Kołodziejska, 2012). Analizę kilku funkcjonujących w Polsce programów edukacji przedsiębiorczej skierowanych do dzieci (Projekt „Przedsiębiorczy przedszkolak”, „Od Grosika do Złotówki”, „Akademia Przedsiębiorczości dla dzieci”) przedstawia Bieńkowska (2013). Konsekwentnie realizowany wymóg rozwoju talentu przedsiębiorczości wpisuje się także w ramy kształcenia akademickiego i ustawicznego: indywidualnego i organizacyjnego.

## 5. PODSUMOWANIE

Dla przedsiębiorczości rozważanej przez pryzmat charakterystyki osobowej, będącej wypadkową uwarunkowań genetycznych oraz oddziaływań otoczenia, neuronauki wnoszą ogromny potencjał badawczy. Analiza wniosków z badań prowadzonych w ostatnich latach w obszarze neuronauk wskazuje na możliwości stymulowania przedsiębiorczości zgodnie z poznawanymi w coraz szerszym stopniu procesami mózgowymi: myśleniem, w tym podejmowaniem decyzji oraz emocjami i opartym na nich zachowaniem. W szczególności należy podkreślić kilka wniosków.

Obecny stan rozwoju neuronauk niewątpliwie potwierdza, iż przedsiębiorczość (intencja i działanie) jest efektem dynamicznego sprzężenia zwrotnego między charakterystyką osobniczą („geny”) a czynnikami zewnętrznymi (wsparcie pozytywne lub negatywne, emocjonalne, edukacyjne, systemowe itd.), a więc może być świadomie kształtowana i rozwijana: przedsiębiorczości można się nauczyć. Wynika to z plastyczności mózgu: mózg można i należy trenować jak mięśnie, a więc, aby osiągnąć założone efekty (tu: wykształcić cechy i zachowania przedsiębiorcze) należy pożądanę myśl i zachowania wielokrotnie powtarzać (konceptcja 10 tys. godzin) – aż staną się zautomatyzowane/nawykowe („system 1”). Co równie ważne, nie należy zaprzestawać wysiłków, gdyż – zgodnie z jednym z głównych praw ewolucji mówiącym, iż „narządy nieużywane ulegają zanikowi” – wypracowane efekty ulegają zanikowi. Choć więc potencjał genetyczny ma znaczenie, nie jest jednak determinujący: plastyczność mózgu wskazuje na kluczową rolę wsparcia i działania w rozwoju przedsiębiorczości jako charakterystyki osobowej.

Kolejna kwestia, to zdecydowanie niedoceniane znaczenie neuroprzekazników jako istotnych, wpływających z emocji (do posiadania których *homo economicusowi* nawet nie wypada się przyznawać, bo wskazują na zależne od nastroju chwili „zawierania” założonej racjonalności) stymulantów podejmowanych decyzji i działań. Podkreślają one też konsekwencje wpływu na zachowania i decyzje przedsiębiorcze szeroko rozumianego środowiska pracy: systemowego (np. stabilność przepisów prawnych umożliwiających planowanie strategiczne *versus* ich niestabilność, skutkująca zwiększonym ryzykiem działania i mikroekonomizacją)

oraz organizacyjnego (np. kultura organizacyjna jako determinanta innowacyjności).

Dla stymulowania przedsiębiorczości jako charakterystyki osobowej ogromne znaczenie ma również obalenie kryterium werbalnego (słabo powiązanego z talentem przedsiębiorczym) specjalizacji półkul mózgowych na rzecz kryterium nowości – immanentnej cechy przedsiębiorczej i stwierdzenie przechodzenia poznawczego punktu ciężkości z prawej (nowość) na lewą (rutyny) stronę mózgu. Oznacza to, że ludzie młodzi są statystycznie bardziej pomysłowi czy kreatywni, ale brak skompresowanej wiedzy, będącej funkcją doświadczenia, utrudnia im szybką analizę bodźców („systemem 1”) pod kątem ich rozpoznania i dopasowania do sytuacji znanych (podobnych, rutynowych etc.), są więc mniej sprawni w podejmowaniu decyzji (Jamka, 2015). Jedną z implikacji tych konstatacji jest więc dobór tematyki i form kształcenia postaw przedsiębiorczych oraz formowania zespołów czy spółek przedsiębiorczych m.in. według kryterium wieku.

Warto tu również przypomnieć (także niedoceniane) znaczenie „matrycy” kulturowej w rozwoju postaw i talentów przedsiębiorczych, zarówno „lokalnej” (np. wartości rodzinne), jak i – szerszej – „geograficznej”, które – jak pokazują badania – zmieniają sposób postrzegania rzeczywistości, a więc i reagowania na nią, aczkolwiek plastyczność mózgu daje tu szerokie możliwości świadomej zmiany.

Rozwój świata opiera się na przedsiębiorczości, a dokonania neuronauk wskazują wiele owocnych obszarów jej stymulowania. Należy jednak pamiętać, że wiedza o funkcjonowaniu mózgu człowieka nadal jest relatywnie niewielka, ciągle fragmentaryczna, a przede wszystkim – nieustannie zmienna w czasie. W każdej chwili mogą pojawić się nowe badania, także obalające dzisiejszy stan wiedzy (jak wspomniane odkrycie plastyczności mózgu dorosłego człowieka czy istota specjalizacji półkul mózgowych). Pomimo tych ograniczeń, dokonania neuronauk powinny stanowić obowiązkową perspektywę (choć komplementarną) badań dotyczących charakterystyk osobowych i zachowań ludzkich, w tym przedsiębiorczych.

## LITERATURA

- Bieńkowska, B. (2013). Analiza programów edukacji przedsiębiorczej skierowanych do dzieci. W: J.E. Wasilczuk (red.), *Przedsiębiorczość w ośmiu odstępach* (s. 89-103). Gdańsk: Politechnika Gdańska.
- Bławat, F. (2003). *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
- Bratnicki, M., Strużyńska, J. (2004). Przedsiębiorca wyobraźnia zespolenia z pracą. W: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku* (s. 179-190). Warszawa: IPISS/GUS.
- Churchland, P.S. (2013). *Moralność mózgu. Co neuronauka mówi o moralności*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Coyle, D. (2011). *Kod talentu. Jak zostać geniuszem*. Warszawa: Penelopa.

- Davidson, R.J., Begley, S. (2013). *Życie emocjonalne mózgu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- De Dreu, C.K. W., Greer, L.L., Handgraaf, M.J.J., Shalvi, S., Van Cleef, G.A., Baas, M., Ten Velden, F.S., Van Dijk, E., Feith, S.W.W. (2010). The Neuropeptide Oxytocin Regulates Parochial Altruism in Intergroup Conflict among Humans. *Science*, 328(5984), 1408-1411.
- Diamond, J. (1996). *Trzeci szympan*. Warszawa: PIW.
- Domes, G., Heinrichs, M., Michel, A., Berger, C., Herpertz, S. C. (2007). Oxytocin Improves 'Mind-Reading' in Humans. *Biological Psychiatry*, 61(6), s. 731-733.
- Draganski, B., Gaser, C., Busch, V., Schuierer, G., Bogdahn, U., May, A. (2004). Neuroplasticity: changes in grey matter induced by training. *Nature*, 427(6972), 311-312.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Eagleman, D. (2012). *Mózg incognito. Wojna domowa w twojej głowie*. Warszawa: Carta Blanca/PWN.
- Ericsson, K.A., Smith, J. (1991). *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eriksson, P.S., Perfilieva, E., Björk-Eriksson, T., Alborn, A.-M., Nordborg, C., Daniel A. Peterson, D.A., Gage, F.H. (1998). Neurogenesis in the adult human hippocampus. *Nature Medicine*, 4, 1313-1317. doi:10.1038/3305.
- Fields, R.D. (2008). White Matter Matters. *Scientific American*, 3(289), 54-61.
- Gladwell, M. (2010). *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*. Kraków: Znak.
- Goldberg, E. (2014). *Jak umysł rośnie w siłę, gdy mózg się starzeje*. Warszawa: PWN.
- McGowan, P. (1994). Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna. W: D. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*. Warszawa: PWE.
- Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Gruszecki, T. (1994). *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. Warszawa: Cedor.
- Isabel, G., Pascual, A., Preat, T. (2004). Exclusive consolidated memory phases in drosophila. *Science*, 304(5673), 1024-1027.
- Jamka, B. (2012). Rozwój przedsiębiorczości poprzez atrybutowe zarządzanie talentami i zarządzanie różnorodnością. Perspektywa modelu biznesowego. W: B. Jamka (red.), *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej* (s. 123-150). Warszawa: Difin.
- Jamka, B. (2014). Wzrost innowacyjności organizacji poprzez rozwój przedsiębiorczości jako talentu. W: E. Skrzypek (red.), *Wpływ wiedzy na sukces organizacji w nowej gospodarce* (s. 79-92). Lublin: UMCS.
- Jamka, B. (2015). Neuronauki w zarządzaniu ludźmi. *Personel i Zarządzanie*, 4(301), 24-27.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kołodziejaska, A. (2012). Można, czy nie można nauczyć przedsiębiorczości w szkole?, *Rynek Pracy.org. Statystyki, Analizy, Komentarze*. Pozyskano z: <http://rynek-pracy.org/wiadomosc/764239.html> (28.12.2015).



- Maguire, E.A., Gadian, D.G., Johnsrude, I.S., Good, C.D., Ashburner, J., Frackowiak, R.S.J., Frith, C.D. (2000). Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 97(8), 1398-4403.
- Moir, A., Jessel, D. (1993). *Płeć mózgu*. Warszawa: PIW.
- Nisbett, R.E. (2015). *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej?* Sopot: Smak Słowa.
- Pacholski, M., Słaboń, A. (1994). *Słownik pojęć socjologicznych dla ekonomistów*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Pietraszewski, M. (2002). *Szansa dla przedsiębiorczych*. Poznań: eMPi2.
- Shook, C.L., Priem, R.L. i McGee, J.E. (2003). Venture Creation and the Enterprising Individual: a Review and Synthesis. *Journal of Management*, 29(3), 379-399.
- Tannenbaum, A.J. (1984). *Gifted children: Psychological and educational perspectives*. New York: MacMillan.
- Turek, D. (2012) Przedsiębiorca a pracownik przedsiębiorczy. Podobieństwa i różnice profili kompetencyjnych i ich implikacje dla procesów zarządzania. Perspektywa charakterystyk podmiotowych. W: B. Jamka (red.), *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej* (s. 33-57). Warszawa: Difin.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective. W: J. Katz, R. Brockhaus (eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (vol. 3, s. 119-1380). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vetulani, J., Mazurek, M. (2015). *Bez ograniczeń. Jak rządzi nami mózg*. Warszawa: PWN.

### **Neurosciences and the entrepreneurship stimulation: potential hidden in the hemispheric specialization, neurotransmitters and brain plasticity**

**Abstract:** Entrepreneurship may be understood as a management practice, specific/outstanding personality characteristic or an economic function. The way in which the entrepreneurship is perceived determines the area of searching and shaping its sources. In the article attention is focused on personality characteristics being a resultant of genetic conditions and conscious and unconscious environmental influences. Discussion based on some results of scientific research conducted in last 25 years in the area of neurosciences leads to indicate opportunities of entrepreneurship stimulation in accordance to being widely developed knowledge of cerebral processes. Basic defined characteristics of entrepreneurs, that is "novelty desire", rivalry and striving to accomplish synergy in performance are confronted with corresponding with them discoveries in neurosciences, like hemispheric specialization, the role and influence of neurotransmitters and brain plasticity.

**Keywords:** entrepreneurship; personality characteristics; neurosciences; brain plasticity; entrepreneurship stimulation

**JEL codes:** D01, D87, L26, O31, J24

**Sugerowane cytowanie:**

Bieniok, H. (2016). Istota przedsiębiorczości osobistej w kontekście zarządzania samym sobą. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 65-82.

# Istota przedsiębiorczości osobistej w kontekście zarządzania samym sobą

Henryk Bieniok

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania i Marketingu  
ul. Harcerzy Września 3, 40-659 Katowice  
e-mail: henryk.bieniok@ue.katowice.pl

---

## Streszczenie:

Przedsiębiorczość osobista, stanowiąca zbiór różnych pozytywnych cech charakteru człowieka oraz jego zachowań indywidualnych i grupowych, jest fundamentem każdej działalności gospodarczej. Głównym celem opracowania jest wyjaśnienie pojęcia i treści przedsiębiorczości osobistej oraz opisanie jej ścisłych związków z zarządzaniem samym sobą. Postawiono hipotezę, że świadome i mądre zarządzanie samym sobą jest źródłem przedsiębiorczości osobistej, a następnie każdej innej przedsiębiorczości. W opracowaniu zaprezentowano również stimulatory i hamulce przedsiębiorczości osobistej oraz podano kilka wskazówek, jak ją samemu doskonalić.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość; zarządzanie samym sobą; źródła przedsiębiorczości osobistej; stimulatory i hamulce przedsiębiorczości osobistej; elementarz przedsiębiorczości

**Klasyfikacja JEL:** F26

---

## 1. WPROWADZENIE

Fundamentem wszelkiej przedsiębiorczości jest w pierwszej kolejności przedsiębiorczość osobista. Niestety często brakuje jej nawet osobom bardzo wykształconym i wysoce inteligentnym. Jest ona pierwotna w stosunku do każdej innej przedsiębiorczości, a zwłaszcza przedsiębiorczości ekonomicznej. Przedsiębiorczość nie jest w pełni uwarunkowana genetycznie. Badania psychologów dowodzą, że wiele dzieci pochodzących z rodzin biznesmenów i menedżerów jest jej pozbawiona. Z kolei dysponują nią niekiedy dzieci z rodzin bardzo biednych, a nawet rozbitych. O wielu tych sprawach traktuje niniejsze opracowanie.

Głównym celem opracowania jest wyjaśnienie pojęcia i treści przedsiębiorczości osobistej oraz opisanie jej ścisłych związków z zarządzaniem samym sobą. Postawiono hipotezę, że świadome i mądre zarządzanie samym sobą jest źródłem

przedsiębiorczości osobistej, a następnie każdej innej przedsiębiorczości. W opracowaniu zaprezentowano również stimulatory i hamulce przedsiębiorczości osobistej oraz podano kilka wskazówek, jak ją samemu doskonalić.

## 2. POJĘCIE I TREŚĆ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI OSOBISTEJ

Istnieje bardzo wiele rodzajów przedsiębiorczości (osobista, ekonomiczna, organizacyjna, społeczna, polityczna itd.), ale wszystkie one muszą mieć swoje pierwotne źródło w przedsiębiorczości osobistej. Bez niej nie jest możliwa żadna inna forma przedsiębiorczości. Nie do końca jest prawdą, że o powodzeniu w życiu, a także w biznesie decyduje inteligencja i wiedza czy też uwarunkowania genetyczne. Stojemy na stanowisku, że potrzebna jest w pierwszej kolejności znaczna doza przedsiębiorczości osobistej.

Kotarbiński (1963) objaśnił przedsiębiorczość osobistą w „Traktacie o dobrej robocie” w bardzo prosty sposób mówiąc, że chodzi o „własną inicjatywę i aktywność (energiczność i pasję w działaniu) polegającą na płynącym z naszego wnętrza samorzutnym kreowaniu zamierzeń oraz samorzutnym próbowaniu ich realizacji, nie dopiero pod presją czyjegoś nakazu i nie dopiero wedle cudzego podszeptu lub cudzej koncepcji.” Sukces, w jakiegokolwiek dziedzinie naszego życia, a więc również w biznesie, zależy zatem w decydującym stopniu od przedsiębiorczości osobistej, czyli od naszej inicjatywy i aktywności, pełnej pasji i entuzjazmu.

Przedsiębiorczość osobista jest zbiorem różnych pozytywnych cech charakteru człowieka oraz jego zachowań indywidualnych i grupowych. Do głównych cech osoby przedsiębiorczej należą w szczególności:

- umiejętność dostrzegania i potrzeba zaspokajania potrzeb innych ludzi,
- altruizm i bezinteresowność,
- ponadprzeciętna aktywność i pracowitość,
- zdolności organizacyjne,
- inicjatywa w podejmowaniu różnych działań,
- zaradność, rzutkość, operatywność, obrotność i zapobiegliwość,
- otwartość na zmiany,
- kreatywność oraz innowacyjność w postaci generowania i wdrażania w życie nowych pomysłów i rozwiązań,
- potrzeba ciągłego doskonalenia wszystkiego dookoła,
- postrzeganie szans i okazji oraz ich wykorzystywanie,
- gotowość i odwaga w podejmowaniu ryzyka,
- optymizm w działaniu,
- wytrwałość, nieustępliwość i determinacja w dążeniu do celów,
- wiara we własne siły i możliwości,
- determinacja i niezrażanie się trudnościami, przeciwnościami i niepowodzeniami,
- ambicja i silna potrzeba odniesienia sukcesu,
- ciągła praca nad sobą,

- obowiązkowość i sumienność,
- bogactwo intelektualne i emocjonalne,
- umiejętność bieżącego przystosowywania się do zmieniających się warunków.

W ujęciu procesowym przedsiębiorczość polega na budowaniu nowego i lepszego życia oraz doskonaleniu wszystkiego dookoła. Poza tym stwarza potrzebę i warunki świadczenia szerokiej pomocy innym ludziom. Osoba przedsiębiorcza posiada wszelkie cechy niezbędne do osiągnięcia sukcesu życiowego w określonych dziedzinach ludzkiej działalności.

Przeciwieństwem przedsiębiorczości osobistej jest nieudacznosc (nieudolność) prowadząca do porażek życiowych, niedostatku i biedy. Cechą nieudacznika jest: bierność, pasywność (obojętność i niewrażliwość), apatyczność, gnuśność, lenistwo i bezczynność, niezaradność, zniechęcenie, wygodnictwo i egoizm, niska samoocena, brak samodzielności w działaniach i podejmowaniu decyzji, a poza tym pretensjonalność i roszczeniowość. Potocznie nieudacznosc oznacza, mówiąc nieelegancko, safandulstwo, ciapowatość, gapowatość, fajtlapowatość, ofermowatość czy tumiwizm. Stare i nieustannie powtarzane przez takiego człowieka hasło życiowe brzmi: „Jakoś to będzie”. Ale zdaniem Henryka Sienkiewicza, „Kto ciągle mówi jakoś to będzie, prędzej czy później pod płótem siedzie”.

Należy podkreślić, że dobre i mądre zarządzanie, a zwłaszcza świadome zarządzanie samym sobą oraz przedsiębiorczość osobista są względem siebie komplementarne i nierozłączne, chociaż wydaje się, że zarządzanie samym sobą jest pierwotne w stosunku do przedsiębiorczości osobistej. Pozwala wyzwalać i rozwijać w każdej dziedzinie niewyobrażalnie dużo ukrytego potencjału w postaci inicjatywy i aktywności. Na tej podstawie stawiamy hipotezę graniczącą z pewnością, że zarządzanie samym sobą jest siłą motoryczną przedsiębiorczości osobistej. Im to zarządzanie jest bardziej świadome i „lepiej zorganizowane”, tym natężenie przedsiębiorczości osobistej jest większe i bardziej owocne.

Należy dodać, że wszystkie osoby przedsiębiorcze zajmują się w istocie zarządzaniem samym sobą (najczęściej o tym nie wiedząc), nie mówiąc o tych, którzy zarządzają różnymi biznesami. Ci ostatni także powinni w pierwszej kolejności nauczyć się zarządzania samym sobą, czyli starać się zostać osobami przedsiębiorczymi, zanim jeszcze zaczną zarządzać firmami.

Każdy z nas posiada szereg ważnych zasobów osobistych (czego sobie najczęściej nie uświadamia), chociażby takich jak: zdrowie, talenty, czas, dobra materialne czy pieniądze, którymi trzeba mądrze zarządzać, aby je wykorzystać i pomnażać w celu osiągnięcia w życiu sukcesu. W tym celu każde zarządzanie (samym sobą, biznesem, instytucją samorządową, zespołem pracowniczym, rodziną), aby było sprawne, powinno zawierać w sobie cztery fundamentalne funkcje, a mianowicie funkcję:

1. planowania działalności, w tym podejmowania decyzji,
2. organizowania potrzebnych do tego środków i ludzi,

3. motywowania (mobilizowania) siebie i innych do realizacji zaplanowanych działań,
4. kontrolowania, czy zaplanowane cele są właściwie realizowane i czy zostały ostatecznie osiągnięte.

Wszystkie te funkcje powinny być realizowane w tej właśnie kolejności oraz dotyczyć każdego z posiadanych, wyżej wymienionych zasobów osobistych. Zjawisko zarządzania samym sobą, które jest komplementarne i wręcz tożsame z przedsiębiorczością osobistą oraz które jest warunkiem aktywizującym przedsiębiorczość, ilustruje rysunek 1.

Funkcje zarządzania samym sobą	Zasoby osobiste				
	Zdrowie	Talenty	Dobra materialne	Czas	Pieniądze
1. Planowanie, w tym podejmowanie decyzji	↓	↓	↓	↓	↓
2. Organizowanie środków i warunków	↓	↓	↓	↓	↓
3. Motywowanie – mobilizowanie siebie	↓	↓	↓	↓	↓
4. Kontrolowanie (samokontrola)	↓	↓	↓	↓	↓
<b>Skutki zarządzania samym sobą w postaci przedsiębiorczości osobistej</b>					

**Rysunek 1.** Istota zarządzania samym sobą, a zwłaszcza swoimi zasobami jako fundament przedsiębiorczości osobistej  
Źródło: opracowanie własne.

Stoimy na stanowisku, że w zarządzaniu samym sobą, jak i w zarządzaniu klasycznym biznesem, obowiązują te same cztery kardynalne funkcje zarządzania, z tym że inne są jedynie zasoby firmy. Zamiast zasobów osobistych, każda firma dysponuje odpowiednio zasobami ludzkimi, zasobami majątku trwałego, obrotowego, finansowego oraz zasobami informacyjnymi i organizacyjnymi (Bieniok, 2016).

Widzimy, że wymienione cztery funkcje zarządzania skojarzone z każdym z zasobów tworzą swoistą dwuwymiarową macierz. Jest to – w dużym uproszczeniu – cała filozofia i fundament zarządzania czymkolwiek. Cała trudność zarządzania polega jednak na tym, że w odniesieniu do każdej funkcji istnieją w teorii i praktyce tysiące metod i sposobów ich realizacji. Jedne z nich są bardziej skuteczne i efektywne, a inne mniej, przy czym muszą być adekwatne do specyfiki instytucji i jej celów oraz posiadanych zasobów i warunków funkcjonowania. Dotyczy to zarówno wszystkich funkcji zarządzania firmą, jak i zarządzania samym sobą. W każdym przypadku generalna filozofia zarządzania jest podobna, ponieważ chodzi o efektywne wykorzystanie zasobów zmierzające do realizacji założonych celów. To samo jest w istocie przedmiotem rozwoju przedsiębiorczości osobistej.

Amerykańscy laureaci nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (T.W. Schultz, G.S. Becker) uznali przedsiębiorczość osobistą za czwarty czynnik wytwórczy obok ziemi, zasobów ludzkich i kapitału. Bez przedsiębiorczości osobistej menedżerów, produktywność każdego z tych czynników będzie martwa (Bieniok, 2016).

W Ameryce nadal dominuje hasło „*American Dream*”, które oznacza, że jeśli będziesz dostatecznie przedsiębiorczym i ambitnym, możesz osiągnąć wszystko. W ten sposób udowadnia się i nadal zapewnia, że nawet przedsiębiorczy pucybut może zostać milionerem. Ciągłe wierzy się w to, że jeśli człowiek osiągnął sukces, to zawdzięcza to wyłącznie własnym staraniom i własnej pracy. Nadal uważa się, że jeśli ci się nie powiodło, to za mało się starałeś i byłeś zbyt leniwy. Istnieje wręcz przekonanie, że człowiek przedsiębiorczy „jest w stanie sam wyciągnąć się z bagna za własne sznurówki lub włosy, jeśli tylko dostatecznie się wysili.” Dlatego w Ameryce pomaga się ludziom z pewną ostrożnością, chyba że ktoś jest na tyle niesprawny, że bez pomocy innych może umrzeć.

Można zadać sobie pytanie, jaka jest różnica w postępowaniu między nieudacznikami a ludźmi sukcesu. Każdy wie, że łatwiej jest czegoś nie robić niż robić. Nicnierobienie nie wymaga przecież żadnego wysiłku. Dlatego wielu nieudaczników decyduje się na nicnierobienie, bo są zbyt zajęci oglądaniem godzinami telewizji, bawieniem się komputerem czy też plotkowaniem na żywo lub przez telefon. A potem się dziwią, że nie mają czasu i że nic im się w życiu nie udaje i do niczego w życiu nie doszli.

Warto zwrócić uwagę, że ludzie sukcesu decydują się na podejmowanie w pierwszej kolejności wysiłków i wyrzeczeń przynoszących w przyszłości znacznie większe korzyści. Nacisk kładą na przyszłość, a nie na teraźniejszość. Wybierają działania dające większe zyski w kontekście całego życia, natomiast osoby nieudolne najczęściej dokonują wyborów przynoszących nieraz iluzoryczne korzyści i przyjemności, i to od razu. Dlatego ci ostatni pozostają biedni, sfrustrowani i nieszczęśliwi, ponieważ korzyści i przyjemności natychmiastowe na ogół szybko i bezpowrotnie przemijają.

Zjawisko preferowania przez osoby przedsiębiorcze korzyści długofalowych ilustruje w pewnym stopniu strategia myślenia określana nazwą metody „0 – 1 – 10 plus” (Bieniok, 2016). Polega ona na tym, że decydując się na rozpoczęcie jakiegokolwiek działania (nawet w życiu codziennym) mamy do wyboru co najmniej kilka możliwości takich jak:

- robić to?”, albo
- tego nie robić lub
- robić w zamian różne inne rzeczy?

Metoda „0 – 1 – 10 plus” nakazuje oceniać każdy taki wariant decyzyjny w trzech umownych kategoriach czasowych to jest: natychmiastowych korzyści i przyjemności (czyli w teraźniejszości, a więc opcja „0”), albo korzyści w okresie pierwszego roku (opcja pierwszy rok), lub długotrwałe korzyści w ciągu całego życia (za 10 lat i więcej), zadając sobie każdorazowo mądre pytanie: „Co ja z tego będę miał w tych trzech okresach ?”

Działanie metody „0 – 1 – 10 plus” można wyjaśnić posługując się następującymi przykładami z życia:

- podjąć od razu po maturze marnie płatną pracę (np. w warzywniaku) albo pójść na studia,
- zapalić kolejnego papierosa albo wreszcie rzucić palenie,
- mieszkać jako singiel dalej kątem u mamuśki albo kupić mieszkanie na kredyt i wreszcie się usamodzielnąć itp.

Zastosowanie metody „0 – 1 – 10 plus” pozwala od razu ocenić konsekwencje każdego takiego wariantu decyzyjnego, rozważając uczciwie wobec siebie, wszystkie za i przeciw:

- w chwili obecnej, czyli teraz, albo w krótkim czasie (opcja „0”),
- w skali pierwszego roku (opcja „1”),
- po dziesięciu i więcej latach, czyli w ciągu całego naszego życia (opcja „10 plus”).

Hedoniści, nieudacznicy i ludzie niemądry wybierają wariant pierwszy (opcja „0”) decydując się na natychmiastowe korzyści (praca zaraz po maturze, zapalenie kolejnego papierosa, zażycie działki narkotyku, gapienie się w telewizor itp.). Tymczasem ludzie sukcesu decydują się na pewne poświęcenia wynikające co prawda ze zrezygnowania z natychmiastowych przyjemności, ale przynoszące trwałe i znacznie większe korzyści w ciągu dłuższego czasu lub całego życia („10 plus”).

Zauważono, że im schodzimy niżej po drabinie społeczno-ekonomicznej, tym krótsza jest perspektywa myślenia przedstawicieli kolejnych szczebli, czyli tym więcej jest tam hedonistów i nieudaczników myślących i działających wyłącznie w kategoriach terażniejszych przyjemności (opcja „0”). Na samym dnie tej drabiny są narkomani i alkoholicy, którzy ciągle myślą tylko o tym, jakby szybko się naćpać lub napić i od razu mieć „odlot”, nie zważając na przyszłe konsekwencje. Podobnie postępują przyszli nieudacznicy, którym lenistwo, nicnierobienie i bierność są miłsze od terażniejszego wysiłku związanego np. z podjęciem studiów lub uczeniem się języka obcego. Takie postępowanie prowadzi w przyszłości do stania się biednym klientem różnych organizacji pomocy społecznej. Dlatego podejmując się jakiegokolwiek zadania lub czynności, w pierw zadawaj sobie pytanie: Co ja z tego będę miał teraz, za rok i w ciągu całego życia?

Człowiek mądry i przedsiębiorczy żyje co prawda w terażniejszości, ale koncentruje się przede wszystkim na przyszłych konsekwencjach. Natomiast osoba nieudaczna i niemądra, żyje wyłącznie natychmiastowymi przyjemnościami i korzyściami dnia dzisiejszego i dlatego niczego w życiu nie osiągnie. Sukcesu nie osiągnie, ponieważ wymaga to nieraz długotrwałego wysiłku i działań ukierunkowanych na przyszłe efekty, a nie na natychmiastowe przyjemności.

To, że niektórzy są bogaci i szczęśliwi pokazuje, że każdy może takim być pod warunkiem większej przedsiębiorczości, czyli inicjatywy, pomysłowości i pracowitości nastawionej na przyszłość. Ale niestety nie każdy jest do tego zdolny i skłonny tak postępować.

### 3. ŹRÓDŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI OSOBISTEJ

Paradoksem jest to, że dawniej ludzie byli, bo musieli być, o wiele bardziej przedsiębiorczy niż dziś. Codzienna walka z żywiołami i dzikimi zwierzętami, mozolne zdobywanie pożywienia, a także ciągłe zabezpieczanie się przed rabusiami oraz wiecznie toczącymi się wojnami i wojenkami wymagały od nich wręcz niesamowitej osobistej inicjatywy i aktywności, czyli właśnie przedsiębiorczości osobistej. Była to kwestia życia albo śmierci. Kto nie był z natury przedsiębiorczy, a więc pozbawiony inicjatywy i aktywności, umierał z głodu lub po prostu ginął. Obecnie, w okresie wcześniej niespotykanego dobrobytu, człowiek może być skrajnie leniwy i nieudacznym i mimo tego przeżyje we względnie dostatku wielokrotnie wyższym, niż kiedyś. Wystarczy tylko raz w miesiącu przyjść do urzędu po zasiłek, wejść do windy i zjechać na dół do sklepiku spożywczego, zgłosić w administracji domu pretensje, że przecieka dach i cały dzień oglądać telewizję albo bawić się komputerem.

Często zastanawiamy się nad związkami między inteligencją a przedsiębiorczością. To tak jakby zapytać, jaki jest związek między wzrostem człowieka a zostaniem wybitnym koszykarzem? Okazuje się, że nie każdy człowiek wysoki zostaje gwiazdą koszykówki, ale każda gwiazda koszykówki to człowiek z wysokim wzrostem. Tak samo jest z przedsiębiorczością. Nie każdy człowiek z wysokim ilorazem inteligencji ogólniej staje się człowiekiem przedsiębiorczym osiągającym sukcesy.

Sama nawet najwyższa inteligencja, ale „nie używana” nie zapewni w życiu sukcesu. Zapewnia go wyłącznie dodatkowe „wspomaganie” w postaci inicjatywy oraz dużej aktywności i pasji działania. Dlatego nawet najbardziej inteligentni ludzie, często doznają niepowodzeń w życiu, a także w działalności gospodarczej, jeśli nie dysponują tymi cechami charakteru. Są też tacy, którzy chętnie się i popisują swoim IQ, a zostają nikim. Przykładem w tym zakresie może być pewna panienska dysponująca wyjątkowo wysokim IQ równym 160 punktów, która pracuje jednak tylko w nocnym klubie Go-Go i specjalizuje się w tańcu brzucha oraz w tańcu na rurze. Nasuwa się tu zatem przysłowie: „Co komu po rozumie, kiedy go użyć nie umie”.

Przedsiębiorczość osobista, a w ślad za nią przedsiębiorczość ekonomiczna (ta ostatnia polega na zdolności do tworzenia lub zarządzania firmą rodzinną albo własnym biznesem) jest niestety tylko w niewielkim stopniu dziedziczna. Bardziej zależy ona od wewnętrznej motywacji danej osoby oraz od inicjatywy i aktywności stymulowanej i wspieranej delikatnie przez najbliższych. W procesie skutecznego tworzenia czegokolwiek, w tym również kreowania własnego biznesu konieczna jest niewyobrażalna, osobista pasja, entuzjazm i determinacja. Bez nich wszelkie wysiłki życiowe i biznesowe będą bezproduktywne.

Przedsiębiorczość nie jest uwarunkowana genetycznie, to znaczy nie jest dziedziczna. Przedsiębiorczość jest umiejętnością, którą można, jeśli się tylko tego bardzo chce, samemu ćwiczyć i rozwijać. Można się jej nauczyć, chociaż wymaga to,



zwłaszcza na początku, motywacji oraz pewnych poświęceń i samozaparcia. Ten nie jest przedsiębiorczy, kto tego sam nie chce, bo jest wygodny oraz boi się wysiłku i ryzyka czy porażki („Bez wysiłku nie ma sukcesu”). Poza tym widać dosyć wyraźną dodatnią korelację między stopniem przedsiębiorczości osobistej a statusem zawodowym czy też stanem materialnego posiadania.

Wielu młodych ludzi, zwłaszcza z rodzin wysoko i średnio zamożnych, nie ma motywacji do tego, aby być osobą przedsiębiorczą. Nie starają się być taką osobą dlatego, że już w młodości nie muszą być samodzielni i sami niczego nie muszą zdobywać, bo wszystko z góry dostają od nadopiekuńczych rodziców. Rodzice starają się spełniać wszystkie ich marzenia, zachcianki i roszczenia nawet wcześniej niż ich latorośl o tym pomyśli i tego zapragnie. Poza tym rodzice wyręczają dziecko w wykonywaniu wszelkich prac i obowiązków oraz w podejmowaniu jakichkolwiek decyzji. Prowadzą je dosłownie za rączkę i pozbawiają jakiegokolwiek samodzielności. Przez to dziecko już w domu staje się „niedorajdą” i w końcu nieudacznikiem. To właśnie nadopiekuńczość rodziców jest źródłem ich biernej postawy życiowej. Mają od razu wszystko (smartfon, laptop, tablet, dobry sprzęt muzyczny, wysokie kieszonkowe, a nawet samochód), więc nie muszą się o nic starać. Nie muszą się uczyć, nie muszą wykonywać żadnych obowiązków domowych, nie muszą pracować, a więc nie muszą się w ogóle wysilać i niczego w życiu zdobywać, bo i po co. Gdyby nie mieli nic, musieliby to sami uparcie wypracowywać i aktywnie się o to starać. Można zatem stwierdzić, że nadopiekuńczość rodziców hamuje przedsiębiorczość swoich dzieci.

Brafman (2015) prowadził badania nad związkami pomiędzy sytuacją rodzinną a przedsiębiorczością osobistą dzieci. Postawił sobie wówczas następujące, intrygujące pytania dotyczące źródeł przedsiębiorczości niektórych młodych ludzi „osiągających sukces wbrew oczekiwaniom”:

1. Jak to się dzieje, że dziecko pochodzące z biedy, z rozbitych rodzin alkoholiczków, bite i niekochane, wychowywane bez rodziców w skrajnym ubóstwie i niewyobrażalnym cierpieniu, słabo radzące sobie w szkole, pracujące dorywczo po to, by przeżyć, wyrasta na człowieka nieprawdopodobnego sukcesu?
2. Na czym polega intrygująca tajemnica, która potwierdza podstawowe założenia dotyczące wytrzymałości ludzkiego ducha?

Badania psychologiczne prowadzone w Stanach Zjednoczonych, a także w innych krajach dowodzą, że niektórym młodym ludziom wychowywanym w wyjątkowo złych warunkach, udało się przeciwstawić losowi. Pisana im była pewna porażka życiowa, chociaż w końcu wyrosli na wybitnych i wartościowych ludzi. Sami potrafili się „przekopać przez tunel” nieprawdopodobnych barier życiowych i znaleźć bez szwanku po drugiej stronie. Udało im się przezwyciężyć trudności wbrew klasycznym, tradycyjnym hipotezom i oczekiwaniom, wróżącym im wszystko co najgorsze.

Pomogła im w tym mozolnie wypracowywana zdolność radzenia sobie w ekstremalnie niesprzyjających okolicznościach i ograniczonych środkach. Musieli polegać wyłącznie na sobie oraz wewnętrznej niespożytej sile i motywacji, która pozwoliła im odnieść sukces pomimo barier wydających się nie do przebicia. Tego typu badania dowodzą jeszcze raz, że przedsiębiorczość nie jest dziedziczna i może zostać wypracowana, jeśli się tego tylko bezgranicznie pragnie i robi ogromnie dużo, aby osiągnąć, mimo wszystko, sukces w życiu.

Badania naukowców dowodzą, że dzieci ekstrawertyczne, bardzo aktywne, hałaśliwe, a nawet przejawiające agresję w stosunku do rówieśników są jako dorośli bardziej przedsiębiorczy, w związku z czym lepiej zarabiają niż te osoby, które w dzieciństwie były zbyt grzeczne i nieśmiałe. Z kolei dzieci o usposobieniu introwertycznym, przejawiające w szkole skromność i bierność oraz lęk i słabe zaangażowanie w zajęcia klasowe, po osiągnięciu dojrzałości, częściej nie mogą znaleźć pracy i są słabiej wynagradzane niż ich bardziej przebojowi koledzy szkolni.

Psycholodzy twierdzą, że można badać i prognozować stopień przedsiębiorczości i szans nawet małych dzieci na sukces osobisty w życiu dorosłym. Taką metodą może być amerykański „test czekoladkowy” prognozowania tych cech charakteru. Test ten pozwala badać zdolność dzieci do samokontroli i samodyscypliny oraz odraczania gratyfikacji, a więc do badania ich siły woli. Polega na tym, że czterolatkom daje się po jednym małym smakołyku (np. kostka czekolady, ciasteczko, słodka pianka albo inny przysmak) i mówi się im, że jeśli go zjedzą w ciągu 15 minut, nie otrzymają już nic więcej. Ale jeśli powstrzymają się do czasu, aż eksperymentator wróci po tym czasie do pokoju z większą ilością smakołyków, otrzymają w nagrodę jeszcze kilka. Test ten bazuje na przekonaniu, że dobre rzeczy potęgują się i spotykają tych, którzy czekają, czyli rezygnują z małej nagrody natychmiastowej na rzecz większej nagrody w przyszłości. Polega więc w istocie na badaniu zdolności do kierowania się bardziej rozsądkiem niż emocjami. Taki test jest też podobny do sytuacji, kiedy mówimy dziecku: „jeśli posprzątasz od razu pokój lub odrobisz zadanie, to potem możesz pobawić się komputerem lub lalkami”.

Na podstawie wyników tego testu okazuje się, że można przewidywać późniejsze zachowania oraz to, jak dzieci poradzą sobie w dalszym życiu. W szczególności można przewidzieć potem u osoby dorosłej takie rzeczy, jak waga ciała (im lepsza samokontrola u dziecka, tym mniejsza potem nadwaga u dorosłego), ogólny poziom zadowolenia z życia, jak również sukces w karierze zawodowej. Opóźnienie gratyfikacji kojarzone jest z aktem siły woli w postaci samokontroli nad swymi emocjami. Eksperyment potwierdził, że te dzieci, które potrafiły się powstrzymać od zaspokojenia natychmiastowej pokusy zjedzenia smakołyku, miały w życiu znacznie większą szansę na sukces. Podobnie jest także z osobami dorosłymi. Człowiek, który potrafi sobie odmówić, np. jedzenia słodczy, ciast i ciasteczek, soli, tłustego mięsa, nadmiaru pokarmów, palenia tytoniu, picia coli, żyje zdrowiej i dłużej niż ci, którzy ulegają pokusie jedzenia smakowitych potraw, o których wiadomo

od dawna, że są niezdrowe (Bieniok, 2014). Samokontrola i samodyscyplina dietetyczna mogą być drogą nie tylko do długowieczności, ale także do szeroko pojętego sukcesu życiowego.

Bardzo ważnym czynnikiem przedsiębiorczości jest optymistyczne myślenie. Optymizm to umiejętność skupiania się na plusach, szansach i okazjach, a pesymizm to dostrzeganie tylko słabości, trudności i zagrożeń. Oczywiście optymizm wymaga w obliczu ciągłych narzekań i krytyki, prawdziwej odwagi i siły przetrwania. Jakakolwiek praca i działalność wymaga pozytywnego myślenia w postaci ochoty i entuzjazmu. Jeśli nie ma tych cech, prowadzi to do bylejałości. Zwrócić na to uwagę swego czasu Kotarbiński (1963) w „Traktacie o dobrej robocie” podkreślając: „Chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawniał wielokrotnie, okazując hojność w oddawaniu się jej”. W podobnym duchu wypowiedział się jeszcze wcześniej św. Tomasz w następującej modlitwie na temat lenistwa, ospałości i nicnierobienia: „Panie Boże pozwól, aby mi się tak chciało, jak mi się nie chce, bo szatański grzech lenistwa, gnuśności i zaniedbania jest źródłem wszelkiego zła, ludzkiej niegodziwości i porażek życiowych”.

Nie zdajemy sobie w ogóle sprawy z tego, że nasz organizm posiada ogromny pozytywny potencjał umysłowy i fizyczny, z którego wykorzystujemy w życiu zaledwie 10-20%. Dlatego musimy być przekonani, że wszystko jest możliwe i znajduje się w zasięgu naszych możliwości, jeśli tylko będziemy bardzo „chcieli chcieć.” W tym celu musimy wykreślić ze swojego umysłu i słownika takie określenia jak: „Nie mogę”, „Nie uda mi się”, „To jest niemożliwe”, „Jestem na to za słaby, za głupi” itp. W ich miejsce trzeba natomiast zainstalować na stałe pozytywne myśli w rodzaju: „Zrobię to”, „Jest to możliwe”, „Stać mnie na to”. Dzięki temu udaje się zaoszczędzić dużo czasu potrzebnego na zastanawianie się oraz na pokonywanie wewnętrznych oporów i wątpliwości realizacyjnych (Bieniok, 1990).

Trzeba wiedzieć, że prawie każdy, kto dzisiaj jest względnie bogaty, kiedyś był biedny i przeżywał kłopoty finansowe. Każdy, kto dzisiaj żyje we względnym dostatku, kiedyś miał duże problemy, a może nawet był na dnie. Jeżeli innym udało się wyzwolić z takich kłopotów, to i my możemy. To, czym różnimy się od ludzi względnie bogatych, to wyłącznie wiedza i umiejętności praktyczne w zakresie zarządzania samym sobą, przedsiębiorczość osobista oraz mentalny stosunek do pracy i pieniędzy.

Ludzie przedsiębiorczy ciągle myślą i działają w nadziei uzyskania sukcesu. Dostrzegają ryzyko, ale mimo wszystko wolą zaryzykować, chociaż starają się je zminimalizować. Z kolei nieudacznicy wszędzie widzą ryzyko, przeszkody oraz niepowodzenia i dlatego decydują się na nicnierobienie. Wielu autorów uważa, że nie jest możliwe osiągnięcie sukcesu życiowego i biznesowego bez porażek. Twierdzą, że istnieją dwa typy ludzi doznających porażek życiowych, a mianowicie:

1. Tacy, którzy doznając porażki mówią: „Tym razem mi się nie udało”.  
W związku z czym wyciągają z niej wnioski i ponawiają działanie, ale nieco

inaczej. Tylko ci mają szanse na sukces, ponieważ porażek doznają w życiu wszyscy bez wyjątku, ale nie wszyscy potrafią się z nich wyzwolić.

2. Tacy, którzy doznając porażki mówią: „Jestem do niczego” i nie ponawiają działania, dlatego, że boją się wysiłku i ponownej porażki. To właśnie tacy, jeśli się definitywnie poddadzą, zostają nieudacznikami życiowymi.

Porażki jako naturalna droga do sukcesu (Bieniok, 2016):

1. Winston Churchill twierdzi, że sukces polega na przechodzeniu od porażki do porażki bez utraty entuzjazmu.
2. Ten sam polityk dodaje: „Nigdy, przenigdy się nie poddawaj. Nigdy! Nigdy! Nigdy!”
3. Konfucjusz uważa, że prawdziwą porażką nie jest samo popełnienie błędu, ale rezygnacja z jego naprawienia.
4. Sukcesu nie osiąga się bez porażek, bo porażka też jest sukcesem, jeśli potrafimy się czegoś z niej nauczyć. Ale jeszcze lepiej, gdy uczymy się nie na swoich, lecz na cudzych błędach i porażkach.
5. Staraj się drugi raz nie popełniać tego samego błędu, czyli dalej działaj, ale inaczej.
6. Cały czas skupiaj się w dążeniu do sukcesu na możliwych nagrodach, a nie na możliwych porażkach.
7. Poza inicjatywą i aktywnością bardzo ważna jest w dążeniu do sukcesu wytrwałość i cierpliwość, które sprawiają, że udaje się pokonać przeszkody i trudności.

Analizując czynniki decydujące o sukcesie i porażkach życiowych można powiedzieć, że nie ma gwarantowanego przepisu na sukces, ale istnieje następująca niezawodna recepta na porażki życiowe (Bieniok, 2016):

- nie mieć ambitnych celów,
- nie planować swoich działań,
- w razie niepowodzeń, więcej już nie próbować i nie wysilać się,
- oddawać się błogiemu lenistwu, marazmowi i beznadziei,
- bez przerwy narzekać na wszystko, marudzić i krytykować,
- robić tylko to, co przynosi natychmiastowe zadowolenie i przyjemność,
- nic nie robić, bo zawsze będzie „Co Bóg da”, albo co da pomoc społeczna.

#### **4. NIEKTÓRE PROSTE STYMULATORY I SPOSOBY KSZTAŁTOWANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI OSOBISTEJ**

Istnieją pewne uniwersalne zasady kształtowania przedsiębiorczości osobistej, gwarantujące sukces w życiu. Tracy (2008) prezentuje w tym zakresie, zdaniem autora nieco dyskusyjną, formułę „Więcej niż 40”, stanowiącą gwarancję sukcesu w biznesie. Mówi w niej, że jeśli pracujesz tylko 40 godzin tygodniowo, to masz zaledwie małą szansę na przetrwanie w postaci „jako takiej” pracy i życia na krawędzi wegetacji. Twierdzi, że dopiero każda dodatkowa, prawdziwie produktywna

godzina powyżej 40 godzin tygodniowo jest inwestycją w lepsze, pełniejsze i bardziej dostatnie życie. Dodaje jednak, że nie chodzi o każdą pracę, ale tylko o taką, którą kochasz i w której nieustannie się rozwijasz. Dzięki temu, im więcej pracujesz, tym będziesz miał się lepiej.

Zdaniem autora formułę „Więcej niż 40” trzeba koniecznie zastąpić zasadą „Obowiązki Plus” (Bieniok, 2016). Chodzi w niej nie tyle o to, aby więcej godzin poświęcać na pracę, ale o świadczenie – w procesie realizowania każdego obowiązku – bezinteresownie pewnej wartości dodanej („Plus”), wykraczającej ponad oczekiwania osoby wyznaczającej zadania. W ten sposób dajesz w tym samym czasie to samo, a nawet więcej niż wtedy, gdybyś pracował dłużej. Nie chodzi przecież tylko o to, aby pracować dłużej i ciężiej, ale o to, by pracować lepiej i mądrzej, czyli, aby w wyższym stopniu zaspokajać oczekiwania i potrzeby innych osób.

Najlepiej, aby człowiek przedsiębiorczy robił sam z własnej woli pewne rzeczy, których nikt wcześniej od niego nie oczekiwał i które zupełnie nie mieszczą się w jego obowiązkach. Czyniąc to wywołuje zadowolenie, radość, a nawet zaskoczenie osób, które tego zupełnie się nie spodziewały. Nie trzeba dodawać, że widząc zdziwienie i radość innych, również i on doświadcza zadowolenia i szczęścia.

Zasadę „Obowiązki Plus” stosują ludzie przedsiębiorczy na każdym kroku, wszędzie, a nie tylko w pracy zawodowej. Jest to tajemnica ich sukcesu życiowego. Kto jej nie stosuje w pracy, w domu, w szkole, w rodzinie, w swojej najbliższej społeczności oraz w ogóle w życiu, nigdy sukcesu nie osiągnie.

Ważną i nieco lekceważoną sprawą decydującą o codziennej przedsiębiorczości może być planowanie swoich działań. Żadne zarządzanie, w tym także zarządzanie samym sobą nie może być beztrojskie i przypadkowe, pozbawione systematycznego planowania. Także w biznesie (tak, jak zresztą w życiu) nic nie może dziać się przypadkiem. Należy wszystko z góry przemyśleć, podjąć decyzje i zaplanować w formie odpowiedniego planu (dnia, tygodnia, miesiąca, roku i w ogóle przyszłości). Plan jest doskonałym stymulatorem przedsiębiorczości osobistej i podejmowania różnych działań.

Rola planowania w procesie wyzwania przedsiębiorczości osobistej w świetle wybranych mądrości ludowych (Bieniok, 1990):

1. Życie bez celu/planu jest życiem bez sensu.
2. Jeśli nie wiesz, kim chciałbyś być, to twoim celem jest bycie nikim.
3. Jeśli nie wiesz dokąd idziesz, zajdziesz gdzie indziej.
4. Kto niczego nie planuje, niczego nie zrealizuje.
5. Niepowodzenie w planowaniu, to planowanie niepowodzenia.
6. Ludzie nie planują porażek, ale je ponoszą właśnie dlatego, że niczego nie planują.
7. Więcej czasu poświęcaj na planowanie, a mniej go potem stracisz.
8. Im lepiej planujesz, tym mądrzej i szybciej realizujesz.
9. Nawet najgorszy plan jest lepszy od żadnego.
10. Dzień bez planu jest dniem straconym.
11. Kto nie planuje naraża się na nic nierobienie.

12. Planując zadania na piśmie skończysz z zapominaniem i obciążaniem sobie pamięci.
13. Przeznaczając tylko kilka minut na zaplanowanie na piśmie zadań następnego dnia, zyskasz potem kilka godzin i większy komfort pracy.
14. Jeszcze nikt nie osiągnął w życiu sukcesu bez jego uprzedniego zaplanowania.

O znaczącej roli planowania na drodze do sukcesu może świadczyć następujący, wieloletni eksperyment prowadzony przez 40 lat w najlepszym uniwersytecie świata, jakim jest *Harvard University*.

W roku 1960 przeprowadzono wśród studentów studiujących na kierunku „Zarządzanie” badania na temat tego, kto z nich sporządza systematycznie na piśmie swój plan dnia. Okazało się, że takich osób było zaledwie 3%. Zdecydowana większość tego nie robiła i co gorsza, chyba tego robić nie zamierzała. Po 40 latach odzyskano wszystkich absolwentów tego rocznika i sprawdzono, kim zostali jedni i drudzy. Ze zdumieniem stwierdzono, że ci nieliczni absolwenci, którzy regularnie planowali swoje zadania, pełnili w życiu zawodowym zdecydowanie wyższe stanowiska i urzędy niż pozostali. Byli kongresmanami i znanymi politykami, biznesmenami, wziętymi couchami i mentorami, bogatymi inwestorami, naukowcami itp. Okazało się przy tym, że łączny majątek tej 3%-owej grupy absolwentów, którzy od najmłodszych lat sporządzali i działali według planów, był większy niż majątek 97% tych, którzy nigdy tego nie robili. Jest to symptomatyczne i wręcz zastanawiające, jak tak wydawałoby się nieistotna sprawa, którą jest pisemny plan dnia, może wpływać na sukcesy ludzi.

Pewnym sposobem kształtowania prawdziwej przedsiębiorczości osobistej powinno być uczenie jej od wczesnych lat w szkole. Niestety przedmiot przedsiębiorczości wprowadzony niedawno do programów nauczania w polskich szkołach ma w rzeczywistości niewiele wspólnego z prawdziwą przedsiębiorczością. W istocie są to w przeważającej części mało interesujące młodzież elementy makro- i mikroekonomii. W ramach tego przedmiotu nie uczy się natomiast młodych ludzi tego, co jest dla nich ważne w codziennym życiu. W szczególności nie uczy się rozwiązywania problemów, w tym trudnym etapie ich rozwoju osobistego. Poza tym nie wpaja im się idei inicjatywy, aktywności, ambicji, etyki i moralności, altruizmu oraz zasad szacunku do uczciwej pracy, pasji działania na rzecz bliźniego, wytrwałości w dążeniu do celów, kreatywności, nawiązywania przyjaźni, serdeczności, uprzejmości, samodzielności i odpowiedzialności za siebie, zasad pracy zespołowej i społecznej, solidarności oraz potrzeby dążenia do pewnej niezależności finansowej. Nie uczy się także i nie ćwiczy inteligencji emocjonalnej, czy pozytywnego myślenia. W związku z tym przeważa wśród młodych ludzi dość powszechna niechęć do wszelkiej aktywności i pracy, jak również roszczeniowość, przeciętniactwo, konformizm, lenistwo umysłowe i fizyczne, rozczarowanie nauką, a nawet próżniactwo i nieuctwo. Dużo na ten temat mogą powiedzieć nauczyciele i wykładowcy, a nawet młodzież, której zupełnie nie interesuje to, czego się obecnie uczy w ramach tego przedmiotu.

W wielu rodzinach młodzież nie wykonuje w domu żadnej pracy, a nawet żadnych obowiązków domowych, ponieważ rzekomo musi cały czas poświęcać na

naukę w domu. Tymczasem cały czas młodzi ludzie bawią się swoimi zabawkami elektronicznymi, przez co wpadają w uzależnienie i nie mają czasu dosłownie na nic innego. Robią to bez przerwy i absolutnie wszędzie, w domu, na ulicy, w środkach lokomocji, a nawet na lekcjach czy wykładach. Tracą przez to nie tylko szacunek do pracy i wszelkiej aktywności, ale również do nauki. Praca i nauka, a nawet zdrowa aktywność fizyczna są dla wielu z nich „katorgą” i ostateczną koniecznością. Po co zresztą mają się wysilać, skoro dano im już wszystko, czego tylko zapragnęli. Nie mają zatem żadnej motywacji do jakiegokolwiek działania i zdobywania czegokolwiek. Taki konsumpcjonizm i roszczeniowy styl życia, zaczynający się najczęściej w dzieciństwie, nie sprzyja aktywności, a przez to – przedsiębiorczości w dalszym życiu. Dziecko staje się potem z winy rodziców potencjalnym nieudacznikiem w dorosłym życiu i „klientem” różnych organizacji pomocy społecznej.

W Polsce nie traktuje się pracy jako ważnego czynnika przedsiębiorczości osobistej dzieci i młodzieży oraz źródła późniejszego powodzenia w życiu i sukcesu życiowego. W USA już 12-13 letnie dzieci skłaniane są, a nawet stawiane przed koniecznością wykonywania różnych drobnych prac przynoszących im korzyści materialne. Dotyczy to nawet dzieci z bogatych domów, ucząc ich w ten sposób zaradności, przedsiębiorczości oraz właściwego stosunku do pracy. Niestety w konserwatywnej Polsce nie docenia się zupełnie tego zagadnienia i wręcz zakazuje wszelkiej, nawet lekkiej pracy. Tymczasem także w naszym kraju istnieje wiele możliwości wczesnego uczenia dzieci przedsiębiorczości finansowej. Można przykładowo oferować dzieciom pracę, za drobnym wynagrodzeniem, w takim zakresie jak:

- pomoc i praca w rodzinnym biznesie,
- sprzedaż na ulicy, na plaży i na spacerniakach (np. gazet i różnych drobnych artykułów),
- zbieranie i sprzedawanie makulatury, puszek, butelek itp.,
- wolontariat i działalność charytatywna, oferowane osobom niepełnosprawnym,
- robienie osobom starszym drobnych zakupów i pomoc w domu,
- mycie samochodów, korytarzy, schodów itp.,
- odśnieżanie czy zmiatanie chodników,
- pielęgnowanie ogródków domowych (np. pielenie, podlewanie kwiatków, ścinianie trawy),
- opieka nad grobami,
- wyprowadzanie na spacer psów,
- odprowadzanie młodszych dzieci sąsiadów do szkoły i z powrotem,
- zbieranie runa leśnego itp.

W niektórych rejonach Japonii dosyć popularna jest prosta metoda wychowawcza stosowana od najwcześniejszych lat życia dziecka, znana pod nazwą „metody 10 S” (Bieniok, 2016). Jej zadaniem jest uczenie oraz wpajanie dzieciom

i młodzieży, przy każdej okazji, przedsiębiorczości osobistej w postaci takich cech i cnót charakteru, jak:

- samodzielność,
- spryt,
- sumienność, solidność i staranność,
- samodyscyplina i samozaparcie,
- schludność i czystość,
- samodoskonalenie w nauce i w pracy,
- szlachetność, serdeczność i uczynność,
- solidarność, społeczność i zespołowość,
- skromność, słowność i posłuszeństwo,
- samokontrola swojego postępowania.

Te proste cechy są wpajane dzieciom i młodzieży już od najmłodszych lat, najpierw w czasie zabawy, a później w trakcie wykonywania drobnych obowiązków domowych i szkolnych, aby „weszy im w krew” i stały się codziennym nawykiem. Później mają być przydatne w życiu oraz w pracy zawodowej i społecznej. To właśnie na kanwie tych cech powstają później w przedsiębiorstwach japońskich słynne koła jakości oraz metoda *Kaizen*, będąca społecznym i powszechnym ruchem ciągłego doskonalenia wszystkiego dookoła. Dzięki tym walorom i cnotom, produkty japońskie słyną w świecie z doskonałej jakości i oryginalności rozwiązań. Nie zrodziły się one samoistnie z niczego, ale wykształcały się przez pokolenia w procesie żmudnego procesu wychowawczego.

Ważną rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości osobistej pełni stosunkowo prosta i nic nie kosztująca metoda motywowania i mobilizowania ludzi do działania w postaci pochwał i wyrażania ludziom uznania. Psycholodzy twierdzą, że są tylko dwie rzeczy, których ludzie pragną na równi z seksem i pieniędzmi. Są nimi, poza solidnymi gratyfikacjami finansowymi, wyrazy uznania i pochwały. Każdorazowe i natychmiastowe nagradzanie ludzi pochwałą za dobrą robotę i innowacyjne zachowania wywołuje u nich, znany w psychologii efekt pozytywnego wzmocnienia, który sprawia, że ludzie publicznie wyróżniani w taki sposób starają się powtórzyć i jeszcze bardziej poprawić swoje zachowania, aby ponownie zasłużyć na nagrodę. Publiczne chwalenie pracowników za wyjątkowe wysiłki jest rzeczą niezwykle istotną, jeżeli mają oni zachować dotychczasową motywację do dawania z siebie wszystkiego.

Psycholodzy twierdzą, że należy wręcz codziennie wyrażać pracownikom uznanie i gratulacje, które są silnie motywujące, a właściwie nic nie kosztują. Okazuje się, że szczere chwalenie oraz podziękowania, a nawet zwykłe „klepięcie przez kierownika po plecach” często znaczy dla pracownika więcej niż podwyżka, oficjalna nagroda czy tuzin pism dziękczynnych lub pamiątkowych tabliczek. Należy chwalić pracowników szczerze i od serca, natomiast unikać pochwał, które są zbyt płytkie lub przesadzone.



Gdyby nie menedżerski grzech zaniechania tego taniego i prostego sposobu postępowania, jakim są pochwały, poziom wydajności pracy, kreatywności i innowacyjności, a co za tym idzie również efektywności i konkurencyjności naszych przedsiębiorstw mogłyby być znacznie wyższy.

Na zakończenie przedstawiono w sposób syntetyczny wykaz najważniejszych stymulatorów i hamulców przedsiębiorczości osobistej.

Zbiór stymulatorów i hamulców przedsiębiorczości osobistej:

- Plany dnia, tygodnia i dalszej przyszłości – Brak jakichkolwiek planów.
- Zakres stałych obowiązków domowych – Brak jakichkolwiek obowiązków.
- Miłość rodzicielska i ciepła atmosfera domowa – Kiepska, stresująca atmosfera w domu.
- Obiektywne pochwały i wyrazy uznania – Ciągła krytyka, kary i surowa dyscyplina.
- Dobre przykłady rodzicielskie – Rozbita rodzina i złe przykłady.
- Pozytywne myślenie – Negatywne myślenie i oportunizm.
- Pewien niedostatek i niedosyt materialny – Pełne zaspokojenie potrzeb materialnych.
- Samodzielność (ale dyskretnie kontrolowana) – Nadopiekuńczość rodziców.
- Inspirujące towarzystwo i zdrowe przyjaźnie – Złe towarzystwo.
- Działalność organizacyjna – Bierność społeczna.
- Dobre książki zwłaszcza biograficzne – Brak czytelnictwa.
- Wysoka obiektywna samoocena – Niska samoocena.
- Brak sprzętu elektronicznego – Nadmiar „narkotyków elektronicznych”.

## 5. PODSUMOWANIE

W związku z koniecznością krótkiego podsumowania rozważań na temat istoty oraz źródeł i stymulatorów przedsiębiorczości osobistej można zaprezentować następującą konkluzję do wykorzystania w procesie świadomego stawania się człowiekiem bardziej przedsiębiorczym. Syntetyczny elementarz osobistej przedsiębiorczości i sukcesu życiowego obejmuje następujące porady (Bieniok, 2016):

1. Codziennie sporządzaj w punktach, na piśmie, szczegółowy plan dnia i nie martw się, jeśli nie udało się go w pełni zrealizować, bo i tak jesteś sto razy lepszy od tych nieudaczników, którzy takich planów w ogóle nie czynią.
2. Zawsze realizuj bardzo ważną zasadę sukcesu życiowego – „Obowiązki Plus”, czyli dawaj z siebie bezinteresownie więcej niżby wynikało to z twoich obowiązków oraz oczekiwań innych ludzi w stosunku do ciebie.
3. Oceniaj wszystko, czego się podejmujesz w kategoriach przyszłych i trwałych korzyści, a nie teraźniejszych, krótkotrwałych przyjemności i dokonuj w tej sprawie właściwych wyborów.
4. Pamiętaj o piątym przykazaniu, czyli nie zabijaj... czasu swego i... bliźniego.
5. Aby nie zabrakło ci czasu na sprawy ważne, najpierw wykonuj obowiązki, a dopiero potem przyjemności, bo kto robi potem, ten legnie pod płotem.

6. Nigdy się nie spóźniaj i zawsze dotrzymuj terminów, bo „spóźnialscy i lenie, to jedno pokolenie”.
7. Każdego dnia zrób co najmniej jedną rzecz, na którą nie masz ochoty, a którą dawno powinieneś był zrobić.
8. Działaj z entuzjazmem, czyli czynź z ochotą to, co robić musisz, bo „Komu nic nie jest za trudne, temu wszystko się udaje”.
9. Chcesz być bez wady, nie zaczynaj nic bez rady, bo dobra rada jest cenniejsza od wielu twoich, często nie do końca przemyślanych działań.
10. Ciągłe ładuj swój akumulator mądrości, czyli codziennie poświęcaj co najmniej jedną godzinę na wartościową lekturę, bo jeśli nie będziesz inwestował w siebie, zostaniesz nikim.
11. Nie czynź drugiemu, co tobie niemiłe.
12. Codziennie rób komuś niespodziewanie dobry uczynek, ale się tym nikomu nie chwal.
13. Pamiętaj, że nie byłoby sukcesów, gdyby nie było porażek, dlatego traktuj każde niepowodzenie jako kolejne doświadczenie i bodziec w dążeniu do celu.
14. Bądź kreatywny i innowacyjny, a więc ciągle wymyślaj sposoby doskonalenia swojego życia i wszystkiego wokół.
15. Codziennie i wielokrotnie kieruj do innych trzy złote słowa, a mianowicie: „dziękuję, przepraszam, proszę”, czyli bądź dla nich miły i uczynny jeszcze bardziej niż oni dla ciebie.
16. Szukaj mądrych przyjaciół i ludzi nietoksycznych, aby wzajemnie wymieniać się mądrością, dobrocią i szczęściem.
17. Staraj się służyć innym i bądź dla nich dobry, czyli we wszystkim co robisz dostrzegaj bliźniego. Wykonuj tak swoją pracę dla bliźnich, jakbyś chciał, aby oni wykonywali ją dla ciebie.
18. Kiedy dopada cię nuda albo lenistwo, módl się słowami św. Tomasza, Doktora kościoła: „Panie Boże, pozwól, aby mi się tak chciało, jak mi się nie chce, bo szatański grzech lenistwa, gnuśności i zaniedbania jest źródłem wszelkiego zła, ludzkiej niegodziwości i porażek życiowych”.
19. Dbaj o zdrowie ciała i duszy, pamiętaj, że najlepszymi lekarzami na świecie są: Doktor Dieta, Doktor Ruch i Doktor Dobry Humor, bo bez zdrowia, wszystkie dążenia do sukcesu będą tylko pustymi i bezsilnymi gestami.
20. Wiedz, że nie słowa, ale czyny twoje zostaną policzone, czyli staraj się robić takie rzeczy, które zostaną, gdy odejdziesz.

## LITERATURA

- Bieniok, H. (2016). *Zarządzanie biznesem i samym sobą. Pół żartem pół serio*. Warszawa: Difin.
- Bieniok, H. (2014). *Wielka księga zdrowia. Zarządzaj własnym zdrowiem*. Bielsko-Biała: Dragon.

- Bieniok, H (1990). *Oszczędność – wielki dochód, czyli ekonomia na co dzień w polskich przysłowiach i powiedzeniach ludowych*. Warszawa: PWE.
- Brafman, R. (2015). *Sukces wbrew oczekiwaniom*. Warszawa: Studio Emka.
- Kotarbiński, T. (1963). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław – Warszawa – Kraków: ZN im. Ossolińskich.
- Tracy, B. (2008). *Maksimum osiągnąć*. Warszawa: Muza.

### **The essence of individual entrepreneurship in the context of oneself-management**

**Abstract:** Individual entrepreneurship, which is a collection of various positive traits of human behaviour and its individual and group, is the foundation of any business. The main objective of the study is to clarify the concept and content of personal entrepreneurship and to describe its close relationship with the management of oneself. It was hypothesized that conscious and wise management of oneself is a source of personal enterprise and any other enterprise. The paper presents the stimulators and the brakes undertaking-establishment of personal and gives some tips on how to improve self-management.

**Keywords:** entrepreneurship; oneself-management; sources of individual entrepreneurship; individual entrepreneurship stimuli and inhibitors; entrepreneurship primer

**JEL codes:** L26

**Sugerowane cytowanie:**

Baran, G., Bąk, J. (2016). Przedsiębiorczość jako proces stawania się. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), s. 83-98.

# Przedsiębiorczość jako proces stawania się

**Grzegorz Baran**

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Spraw Publicznych  
ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: g.baran@uj.edu.pl

**Janusz Bąk**

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki  
Wydział Fizyki, Matematyki i Informatyki  
Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii  
ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków  
e-mail: januszbak@pk.edu.pl

---

## Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji koncepcji przedsiębiorczości jako procesu stawania się. Artykuł prezentuje wyniki wstępnych badań konceptualno-teoretycznych zmierzających do zbudowania podstawy teoretycznej dla przyszłych badań empirycznych w zakresie przedsiębiorczości i innowacji. W artykule wykorzystano wyniki analizy teorii społecznych, które ujmują rzeczywistość społeczną jako istniejącą jedynie w ciągłym ruchu, w ciągłej zmianie, co wyjątkowo dobrze koresponduje z charakterem przedsiębiorczości.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość; teoria strukturacji; teoria stawania się; innowacje

**Klasyfikacja JEL:** L26

---

## 1. WPROWADZENIE

Problematyka przedsiębiorczości koncentruje się na dwóch obszarach. Pierwszy dotyczy przedsiębiorcy, jego cech osobowych, warunków identyfikowania okazji i predyspozycji społeczno-psychologicznych. Drugi jest związany z procesem, w ramach którego okazja jest odkrywana i wykorzystywana do tworzenia lub rozwijania organizacji. Niemniej jednak w większości prac w ramach teorii przedsiębiorczości w różnym stopniu te dwa obszary są od siebie separowane, a badacze koncentrują się albo na aspekcie osobowym, albo na strukturalnym. Nie uwzględniają w dostatecznym stopniu dynamiki relacji, jakie zachodzą pomiędzy jednostką

a strukturą, ich interakcyjności, rekurencyjności, współwarunkowania i swoistej dwoistości. Struktura generuje określone możliwości (okazje) dla przedsiębiorcy, w ramach których tworzone są przez tegoż przedsiębiorcę innowacje pozwalające na wykorzystanie tych okazji. Równocześnie przedsiębiorca chcący z tymi innowacjami odnieść sukces na rynku musi redefiniować tę strukturę w wymiarze zasobów, reguł działania czy sposobów interpretacji. Nie są to działania jednorazowe, ale mają charakter ciągły. Nie da się ich zamknąć w zdefiniowane ramy czasowe i strukturalne, co powoduje, że przedsiębiorczość jest w ciągłym procesie stawania się. Negocjowane są znaczenia, zasoby i reguły działania na poziomie przedsiębiorcy oraz istniejącej struktury, w której zidentyfikował on tę okazję.

Celem artykułu jest przedstawienie wstępnej propozycji koncepcji przedsiębiorczości jako procesu stawania się. Poszukując mocnej podstawy teoretycznej dla badań nad przedsiębiorczością i innowacjami, odwołujemy się do tych teorii społecznych (m.in. teoria stawania się społeczeństwa Sztopki, teoria strukturalizacji Giddensa, teoria figuracji Eliasa), które ujmują rzeczywistość społeczną jako istniejącą jedynie w ciągłym ruchu, w ciągłej zmianie, co wyjątkowo dobrze koresponduje z charakterem przedsiębiorczości. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy i przedstawia wyniki wstępnych badań konceptualno-teoretycznych zmierzających do zbudowania podstawy teoretycznej dla przyszłych badań empirycznych w zakresie przedsiębiorczości i innowacji.

Przedsiębiorczość w ramach tego artykułu została ujęta na gruncie nauk o zarządzaniu, co nie oznacza jednocześnie, że nie dostrzegamy jej niezwykle interdyscyplinarnego charakteru. W związku z tym odwołujemy się do wyników analizy literatury nie tylko o obszarze przedsiębiorczości i innowacji, ale także szeroko ujętych nauk społecznych.

## **2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – W POSZUKIWANIU TOŻSAMOŚCI**

Przedsiębiorczość nie jest fenomenem jednorodnym, łatwym do zdefiniowania i opisanego. Stanowi wielowymiarowe zjawisko o istotnej roli w procesach gospodarczych i społecznych. Jak wskazuje Drucker: „(...) nauka o przedsiębiorczości jest środkiem do osiągnięcia celu. To, co stanowi naukę, jest w znacznym stopniu określone przez cel, w jakim takie działania są prowadzone, tzn. przez praktykę” (Drucker, 1992, s. 8). Przedsiębiorczość pełni, zwłaszcza w warunkach dzisiejszego turbulentnego otoczenia, szczególną funkcję, gdyż warunki te, jak nigdy wcześniej, wymagają rozpoznawania szans i zagrożeń oraz twórczego organizowania i rekonfigurowania posiadanych oraz możliwych do pozyskania zasobów, w celu budowania i utrzymywania pozycji konkurencyjnej. Wielowymiarowość i wielowątkowość zagadnień związanych z przedsiębiorczością, jako fenomenem społeczno-gospodarczym (Cieślak, 2014), zróżnicowanie poglądów i perspektyw patrzenia na to zjawisko, jak również sposobów akcentowania głównego jej aspektu powoduje, że badacze ciągle poszukują adekwatnych sposobów „uprawiania” nauki o przedsiębiorczości i najbardziej adekwatnej metody służącej eksploatacji tego obszaru.

Historycznie ujmując, źródeł pojęcia przedsiębiorczości można szukać w pracach R. Cantillona, który definiował ją jako zdolność do przewidywania i skłonność do podejmowania ryzyka (Cantillon, za: Piecuch, 2013, s. 18-19). Postrzegał przedsiębiorcę jako tego, który podejmuje działania zmierzające do wykorzystania rozpoznanych okazji rynkowych, powstających na skutek braku równowagi pomiędzy popytem i podażą. Mechanizm ten jest obciążony ryzykiem wynikającym z tego, że nie ma pewności, co do działań koniecznych do wykorzystania tej wyłaniającej się okazji. Zatem niepewność i ryzyko to dwa permanentne elementy środowiska przedsiębiorcy. Z kolei J.B. Say wywodzi definicję przedsiębiorcy z teorii ograniczoności zasobów, zgodnie z którą przedsiębiorca przenosi zasoby z obszarów o niższej wydajności do obszarów o wyższej wydajności (Say, za: Piecuch, 2013, s. 20-21). W swoich pracach dokonał dezagregacji zysku w działalności gospodarczej na ten płynący z kapitału i ten płynący z działań przedsiębiorczych. Zakołentował tym samym w procesie wypracowywania zysku przez przedsiębiorstwa nie tylko wagę kapitału, ale również działań związanych z kombinacją tegoż kapitału w odniesieniu do rynkowych okazji. Jednym z kluczowych zadań przedsiębiorcy jest kombinowanie czynników produkcji w celu maksymalizacji premii przedsiębiorczej. Przedsiębiorca to osoba, która wytwarza produkty na własne ryzyko, ale równocześnie dla własnego zysku. W konsekwencji cały wypracowany zysk osiągany przez przedsiębiorcę, bez względu na to, czy osiągnięty został przy pomocy własnego, czy też pożyczonego kapitału, jest mu należny za podejmowane ryzyko. W pracach J. Schumpetera (1960), które wywarły ogromny wpływ na rozwój teorii przedsiębiorczości, pojawia się odmieniana na wszelkie sposoby we współczesnym zarządzaniu „twórcza destrukcja”, będąca siłą napędową przedsiębiorczości i innowacji. Przedsiębiorca to budowniczy gospodarki, który dokonuje nowych kombinacji środków produkcji, mających prowadzić do nowego wyrobu, technologii, rynku czy zasobów. Akcentuje on osobową rolę przedsiębiorcy, który nie musi posiadać zasobów czy kapitału do ich pozyskania, ale musi posiadać pomysł na „twórczą destrukcję” istniejącego stanu. Twórcza destrukcja jest istotą działania przedsiębiorcy, a istotą przedsiębiorczości jest zrywanie z rutyną i zmiana istniejących struktur. W jego pracach, w odniesieniu do przedsiębiorczości pojawiają się również innowacje. Są one narzędziem „destrukcji” istniejących struktur, pozwalającym na tworzenie nowych rozwiązań. Rzeczywistość gospodarcza to dynamiczny proces rozwoju, polegający na wytrącaniu z równowagi i powracaniu do niej, w którym zmiana organizacyjna i myślenie innowacyjne są kluczowymi czynnikami, a innowacje są istotą procesu przedsiębiorczego i równocześnie podstawowym źródłem konkurencyjności dla organizacji.

Prace J. Schumpetera były punktem wyjścia dla I. Kirznera, według którego przedsiębiorca nie dąży do złamania istniejącej równowagi, ale przeciwnie jego działanie nakierowane jest na jej przywrócenie, a jego najważniejszym zadaniem jest poszukiwanie okazji do osiągnięcia zysku (Piecuch, 2013, s. 28-29). Kirzner analizuje przedsiębiorczość w perspektywie czasowej: krótko- i długookresowej. W krótkim okresie przedsiębiorczość to dostosowywanie się do potrzeb otoczenia,

w tym zdolność do rozpoznawania szans i inicjowania procesów ich wykorzystania, a w długim okresie to odkrywanie nowych możliwości i wprowadzanie innowacji, które stanowią źródło rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorcy motywowani są do rozpoznawania szans i innowacji poprzez zysk, który może zostać przez nich wypracowany.

Perspektywa przychodu z tytułu niepewności opisywana jest przez F. Knighta, który traktuje zysk jako wynik działań przedsiębiorczych, nie będący jedynie rekompensatą za ponoszone ryzyko, ale będący efektem współistnienia trzech czynników: umiejętności dostrzeżenia szansy przez przedsiębiorcę, szczęścia niezbędnego w warunkach ciągłych zmian otoczenia i ogólnej sytuacji na rynku (Knight, za: Piecuch, 2013, s. 29-31). W tej perspektywie ryzyko i niepewność są nieodłącznymi elementami działalności przedsiębiorczej, a wręcz bez nich byt przedsiębiorcy i jego funkcjonowanie nie miałyby sensu. Inspirowany pracami Schumpetera w obszarze innowacji, Drucker (2004) twierdził, że stanowią one podstawę przedsiębiorczości. Innowacja jest pracą celową, zorganizowaną, systematyczną i racjonalną, nakierowaną na wypracowanie wartości rynkowej i wprowadzanie nowych produktów. Przedsiębiorca inwestuje kapitał (własny lub obcy) w celu jego pomnożenia poprzez wdrażanie innowacji, których źródła są zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji (Piecuch, 2013, s. 18-37; Piasecki, 1998, s. 14-41).

Piasecki (1998, s. 33) wskazuje na trzy nurty w opisie istoty przedsiębiorczości: (1) nurt koncentrujący się na ekonomicznych funkcjach działań przedsiębiorcy w gospodarce, (2) nurt odwołujący się do cech osobowych przedsiębiorcy oraz ich znaczenia w działaniach przedsiębiorczych i sukcesie rynkowym, (3) nurt postrzegający przedsiębiorczość jako rodzaj menedżerskiego zachowania. W literaturze przedmiotu zidentyfikować możemy wiele definicji przedsiębiorczości/przedsiębiorcy lokujących się w zdefiniowanych przez Piaseckiego nurtach, z których wybrane przedstawiono w tabeli 1.

Podsumowując powyższe rozważania, przedsiębiorczość rozumieć można jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans, co ma odzwierciedlenie w definicji opracowanej przez H. Stevenzona i J.A. Timmonsema (Glinka & Gudkova, s. 11). Często rezultat przedsiębiorczości wiązany jest z powstaniem przedsiębiorstwa, co wcale nie musi być tożsame (Glinka & Gudkova, 2011, s. 11). Przedsiębiorczość może rodzić rezultaty wewnątrz już istniejących przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, społecznościach lokalnych, a nawet organizacji publicznych (gdyż często w powszechnym odbiorze nie są one kojarzone ze zbyt wysokim poziomem przedsiębiorczości, kreatywności czy innowacyjności). Należy także wskazać na niejednoznaczność w definiowaniu, ale przede wszystkim rozumieniu pojęcia przedsiębiorczości (Glinka & Gudkova, 2011, s. 18). Ten sposób ujęcia przedsiębiorczości często zależy od dziedziny zainteresowania badacza zajmującego się przedsiębiorczością. Można wyraźnie odróżnić tych, którzy fascynują się indywidualnym poziomem przedsiębiorczości, na którym obserwujemy wydawałoby się czasem nadprzyrodzone zdolności niektórych przedsiębiorców, od badaczy, którzy zajmują się przedsiębiorczością jako zjawiskiem społeczno-gospodarczym, wskazując przede wszystkim na jego społeczny wymiar.

Z powyższego przeglądu głównych myśli widać, że w obszarze przedsiębiorczości wyraźnie wybijają się dwa jej aspekty. Pierwszy to osobowy, agencyjny, indywidualny – utożsamiany z przedsiębiorcą jako podstawowym nośnikiem przedsiębiorczości rozumianej jako działanie, a drugi o charakterze systemowym, strukturalnym, w postaci procesu przedsiębiorczego i pewnego mechanizmu odkrywania, implementowania innowacyjnych rozwiązań.

**Tabela 1.** Wybrane definicje przedsiębiorczości

Autor	Definicja
Słownik Języka Polskiego	Przedsiębiorczość to zdolność do tego, żeby być przedsiębiorczym; posiadanie ducha inicjatywy; obrotność, rzutkość, zaradność.
D. Sexton, N. Bowman-Upton	Przedsiębiorczość to taka postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystania szans.
T. Pszczołkowski	Przedsiębiorczość to stawianie sobie i innym celów lub zadań z własnej inicjatywy i troszczenie się o sprawną (przede wszystkim skuteczną) ich realizację.
J. D. Antoszkiewicz	Przedsiębiorczość to działalność prowadząca do rozwoju i tworzenia nowych wartości.
M. Bratnicki	Przedsiębiorczość przejawia się w takim działaniu przedsiębiorcy, który zdobywa bogactwo, a przy okazji zwiększa tempo zmian w gospodarce wykorzystując swój talent i nierzadko szczęście.
J. Machaczka	Przedsiębiorczość to całokształt działań, związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia.
M. Strużycki	Przedsiębiorczość nie jest sferą działania ideowego, lecz dobrze rozumianym interesem dla każdej przedsiębiorczej jednostki i przedsiębiorstwa.
A. P. Wiatrak	Przedsiębiorczość można traktować jako postawę lub jako proces zachodzących zmian pod wpływem tej postawy.
R. Blundel, N. Lockett	Przedsiębiorczość wiąże się z działaniami człowieka zorientowanymi na generowanie wartości ekonomicznej i społecznej poprzez tworzenie lub rozszerzenie działalności gospodarczej. Obejmuje złożony układ społecznych interakcji rozciągających się poza indywidualnych przedsiębiorców i angażujących zespoły, organizacje, instytucje, sieci.

Źródło: Piecuch (2013), Kapusta (2006), Blundel i Lockett (2011).

Mając na uwadze procesy zachodzące w obszarze przedsiębiorczości, naukowcy wciąż borykają się z problemami swoistej tożsamości przedsiębiorczości oraz adekwatnej perspektywy badawczej. Można dostrzec brak zdefiniowanych jednoznacznie ram teoretycznych pozwalających wyjaśnić empirycznie społeczno-gospodarczy fenomen, jakim jest przedsiębiorczość. Teoria przedsiębiorczości stała się parasolem, pod którym gromadzą się różne obszary badawcze (cechy przedsiębiorcze, innowacje, MŚP, niepewność, zysk) (Shane & Ventekamaran, 2000). Przedsiębiorczość jako dyscyplina naukowa staje przed koniecznością poszukiwania własnej tożsamości, a wymiar, który jest szczególnie interesujący to



swoista dwoistość (dualizm) w myśleniu o przedsiębiorczości z jednej strony jako zorganizowanym działaniu (a więc bardziej o przedsiębiorstwach, szczególnie MSP), a z drugiej strony jako psychologicznym uwikłaniu myślenia o przedsiębiorczości (przedsiębiorczość jako postawa, zachowanie). Przedsiębiorczość może być postrzegana jako wzajemne przenikanie się świadomie działających przedsiębiorców zdolnych do zmiany szeroko rozumianej struktury, przy równoczesnym zwrotnym definiowaniu ich działań przez tę strukturę. Tak rozumiana struktura istnieje tylko w ich codziennym działaniu. Otwiera to nowe możliwości opisu i badania przedsiębiorczości, szczególnie mając na uwadze, że przedsiębiorcy nie rodzą się przedsiębiorcami, ale stają się nimi w działaniu, jakie podejmują w odniesieniu do zidentyfikowanych okazji.

### **3. STAWANIE SIĘ SPOŁECZEŃSTWA JAKO NOWY SCHEMAT INTERPRETACYJNY I PODSTAWA ROZWAŻAŃ O PARADYGMACIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Wobec trudności, które napotyka przedsiębiorczość jako (sub)dyscyplina naukowa poszukując swojej tożsamości, proponujemy jej osadzenie w szerszym kontekście społecznym, a na poziomie epistemologicznym (i częściowo ontologicznym) odwołując się do grupy wpływowych teorii społecznych, które P. Sztompka łączy w dwa zbliżone do siebie nurty teoretyczne: socjologię historyczną oraz teorię podmiotowości. Sam proponując ich pewnego rodzaju syntezę w postaci teorii stawania się społeczeństwa (Sztompka, 1991). Ta propozycja powiązania współczynnika historycznego i podmiotowego w koherentną całość jest próbą obróbki teoretycznej wcześniejszych koncepcji tak, aby przezwyciężyć pewne słabości i ograniczenia obu nurtów (Sztompka, 2002, s. 529). Te podobieństwa i wspólny trzon wielu teorii balansujących pomiędzy próbą wyjaśniania rzeczywistości, bądź to poprzez wpływ struktur społecznych, bądź to poprzez pełną podmiotowość działających jednostek, zauważają także inni autorzy. A. Kołodziej-Durnaś pisze: „Sztompka (...) podąża tropem przewyciężenia ograniczeń poprzednich paradygmatów w naukach społecznych. Wychodząc od konstatacji nadmiernego determinizmu strukturalnego bądź jednostkowego, konstruuje wizję stawania się w wielu elementach podobną do teorii strukturacji” (Kołodziej-Durnaś, 2007, s. 33). Ta ostatnia, przez Sztompkę zaliczana do teorii podmiotowości, od końca lat 80. XX wieku zyskuje na znaczeniu nie tylko w socjologii, ale w ogóle w naukach społecznych, w tym w naukach o zarządzaniu. Wykorzystywana jest jako podstawa teoretyczna dla badań empirycznych oraz pogłębionej refleksji naukowej (Baran & Bąk, 2010, s. 12-15) i jest jedną z najbardziej uznanych koncepcji funkcjonowania świata społecznego przełomu XX i XXI wieku (Baran, 2013, s. 11).

Do wyżej określonego nurtu teoretycznego obok wspomnianych teorii stawania się społeczeństwa i teorii strukturacji, Sztompka zalicza koncepcje rozwijane przez takich badaczy i myślicieli, jak: N. Elias, P. Abrams, Ch. Tilly, Ch. Lloyd, T. Skockpol, M. Mann (reprezentujących socjologię historyczną) oraz W. Buckley, A. Etzioni, A. Touraine, M. Crozier, T. Burns, M. Archer (reprezentujących teorię

podmiotowości) (Sztompka, 2002, s. 526-537). Mimo dzielących je różnic, łączy je pewien zestaw wspólnych założeń ontologicznych i epistemologicznych, które oddzielają ich wizję świata społecznego od dominujących obecnie w naukach społecznych paradygmatów.

Dla problematyki niniejszego opracowania za kluczową uznajemy zaproponowaną przez Sztompkę teorię stawania się społeczeństwa. Po pierwsze, w dużym stopniu stanowi ona syntezę wcześniejszych wyników badań. Po drugie, wartym docenienia jest sposób jej sformułowania, a konkretnie wysoka wewnętrzna spójność i uporządkowanie, a także uwolnienie od żargonu typowego dla wielu koncepcji życia społecznego, a czasem trudno zrozumiałego na gruncie nauk o zarządzaniu. Ważne uzupełnienie oraz poszerzenie pola refleksji stanowią natomiast przywołana powyżej teoria strukturacji A. Giddensa (2003) oraz teoria figuracji N. Eliasa (1996). Do ustaleń teorii strukturacji odwołujemy się z uwagi na jej wcześniejsze wykorzystanie w licznych badaniach na gruncie nauk o zarządzaniu, ale przede wszystkim jej rozległe zakorzenienie w teorii nauk społecznych. Teoria figuracji ma z kolei dobrze rozwiniętą warstwę metaforyczną, co pozwala na przejrzyste objaśnienie pewnych zależności także praktykom zarządzania, a to ma istotne znaczenie z punktu widzenia projekcyjnej funkcji nauk o zarządzaniu. Dokonany w ten sposób wybór ma nie tyle stanowić ograniczenie podstawy teoretycznej i pola refleksji, co służy przede wszystkim zamierzeniu syntetycznego wyjaśnienia w artykule teorii, którą zrekonstruowaliśmy na potrzeby prowadzonych tu badań.

Pewien wspólny rdzeń przywołanych koncepcji, mimo niezależnego ich rozwoju, przy jednoczesnych różnicach na poziomie bardziej szczegółowych ustaleń czy obserwacji sprawiają, że nie mówimy tu o nowej, modnej koncepcji, jakie co jakiś czas pojawiają się w zarządzaniu, lecz rozwijającym się od końca XX wieku nurcie teoretycznym. Nurcie, w ramach którego mamy do czynienia z zupełnie nowym schematem interpretacji zjawisk społecznych i w ogóle społeczeństwa. Choć należy ostrożnie posługiwać się tak mocnym określeniem, zmiana, o której mowa wydaje się mieć wyraźnie paradygmatyczny charakter.

Na pierwszy argument, przemawiający za nazywaniem tej zmiany paradygmatyczną, wskazuje m.in. P. Sztompka, pisząc o trzecim, niedostrzeganym wcześniej, poziomie rzeczywistości społecznej, którego te teorie dotyczą (Sztompka, 2002, s. 530-532). Pisze on o wyjściu od mocnej tezy ontologicznej, a mianowicie od tego, że tym, co naprawdę istnieje nie są ani jednostki, ani ponadjednostkowe systemy czy struktury. Ten trzeci poziom rzeczywistości społecznej nazywa polem społecznym – aby podkreślić sposób jego ukształtowania – polem jednostkowo-strukturalnym (Sztompka, 2002, s. 530). Społeczeństwo, choć jest bytem ponadjednostkowym, jednocześnie nie może być utożsamiane jedynie ze strukturą pozabawioną jednostek. Jest zatem tym, co tworzy się pomiędzy jednostkami, ale tylko dzięki działającym jednostkom, bez których społeczeństwo jest nie do pomyślenia, bez których nie może zaistnieć, a więc dzięki którym się staje. Potwierdzeniem tego argumentu są ustalenia A. Giddensa, który o strukturze społecznej mówi jako o regułach i zasobach, których używają aktorzy społeczni, a która istnieje jedynie jako

ślady pamięci działających podmiotów. Pisze on w następujący sposób: „Struktura jako powtarzalnie zorganizowany zbiór reguł i zasobów jest czymś ponadczasowym i nieprzeprzecznym; jest trwała w swych przejawach i koordynacjach jako ślady pamięci; odznacza się nieobecnością podmiotu. W przeciwieństwie do tego, systemy społeczne, w które struktura jest uwikłana, obejmują, reprodukowane w czasie i przestrzeni, usytuowane czynności podmiotu” (Gidens, 2003, s. 64).

Jak słusznie zauważa Sztompka, jednostka istniejąca poza kontekstem społecznym jest nie do pomyślenia, podobnie jak struktury istniejące bez aktywnie działających jednostek. Nazywa to złudzeniami, myślowymi abstrakcjami, które nie mają nic wspólnego z realnymi bytami. Pisze tak: „W rzeczywistości całe nasze człowieczeństwo jest nierozzerwalnie – genetycznie i aktualnie – splecione z otaczającymi strukturami społecznymi: systemami normatywnymi, ideologicznymi, kanałami interakcji i hierarchiami nierównych szans życiowych. (...) To złudzenie, że społeczeństwo (państwo, prawo, moralność, ekonomika itp.) istnieje gdzieś osobno od jednostek. W rzeczywistości społeczeństwo to właśnie owe jednostki w ich wzajemnych powiązaniach. Tak więc każde empirycznie uchwytnie zjawisko społeczne, każdy fakt socjologiczny, jest z konieczności nierozdzielny z stopem czynnika jednostkowego i czynnika strukturalnego, wycinkiem pola jednostkowo-strukturalnego” (Sztompka, 2002, s. 530). Tymczasem dominujące obecnie w naukach społecznych, w tym w naukach o zarządzaniu, paradygmaty – które za Sułkowskim (w niewielkim stopniu upraszczając jego terminologię) można nazwać funkcjonalistyczno-systemowym oraz interpretatywno-symbolicznym (Sułkowski, 2012, s. 112-117) – opierają się na takich właśnie zredukowanych abstrakcjach. Przypisują one siłę sprawczą bądź to strukturze, bądź to jednostce. Ten trzeci poziom rzeczywistości społecznej zakreśla zatem wyraźnie nowy obszar poznawczy i schemat funkcjonowania rzeczywistości, który wymyka się dotychczasowym paradygmatom, co stanowi kolejny argument za myśleniem o tej grupie teorii w kategoriach paradygmatycznych.

Trzecim argumentem przemawiającym za nazywaniem tej zmiany paradygmatyczną jest dotychczasowe rozwarstwienie w podejściu do zarządzania. I nawet nie chodzi o to, że można wyróżnić dwie grupy badaczy, którzy odmiennie pojmują i badają zarządzanie. Mamy do czynienia z sytuacją, w której to ci sami badacze w różnych okolicznościach jakby nie mogą się zdecydować, czy mają do czynienia z rzeczywistością obiektywną czy subiektywną. Z jednej strony próbują badać rzeczywistość zarządzania, poszukując uniwersalnych praw rządzących działaniami jednostek. Odmawiają tym samym jednostkom czegoś, co Giddens nazywa zdolnością do refleksyjności. J. Turner, analizując teorię strukturacji Giddensa, pisze: „W ramach ludzkiej zdolności do refleksyjności, tzn. do myślenia o własnej sytuacji, mieści się zdolność do jej odmieniania” (Turner, 2004, s. 572). Giddens przyznaje zatem aktorom społecznym prawo nie tylko do subiektywnej interpretacji otaczającej ich rzeczywistości, ale także do jej zmiany, do zmiany własnego losu, który nie jest strukturalnie zdeterminowany (choć oczywiście w jakimś stopniu poprzez te struktury uwarunkowany).

Uznanie, że istnieją pewne uniwersalne prawa rządzące działalnością zorganizowaną, będącą obiektem zainteresowania nauk o zarządzaniu, jest tego zaprzeczeniem. Takiemu oglądowi rzeczywistości najbliższy jest paradygmat funkcjonalistyczno-systemowy, nazywany też czasem ilościowym, który dominuje obecnie w naukach o zarządzaniu (Baran, 2013, s. 129-130). Jak pisze Sułkowski (2012, s. 113-116), stanowi on połączenie wpływów neopozytywizmu i nurtu systemowego w filozofii z funkcjonalizmem występującym w socjologii i antropologii kulturowej, a większość jego teorii dąży do ideału obiektywnego i uniwersalnego charakteru wiedzy naukowej.

Jednocześnie jednak w naukach o zarządzaniu – nie bacząc na wcześniejsze próby poszukiwania uniwersalnych teorii – przypisujemy jednostkom podmiotowość i moc sprawczą. To menedżerowie poprzez swoje kompetencje, kreatywność, twórczość mogą dość dowolnie wykorzystywać pojawiające się szanse i rozwiązywać otaczające ich problemy. Mogą zatem względnie dowolnie modyfikować schematy działań, które w naukach o zarządzaniu chcielibyśmy z kolei opisywać uniwersalnymi prawami. Zdolność do refleksyjności na poziomie praktyki zarządzania uznajemy zatem wręcz za kluczową z punktu widzenia efektywności działań i ich dostosowania do potrzeb i problemów wynikających z określonego kontekstu (np. potrzeb klienta, sytuacji ekonomicznej, dostępności zasobów). Ten ogląd rzeczywistości wyczerpuje z kolei w dużym stopniu założenia paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, w którym zdaniem Sułkowskiego (2012, s. 116), kluczem do tworzenia teorii naukowej jest zrozumienie, uchwycenie sensu z punktu widzenia zaangażowanego członka organizacji lub zewnętrznego obserwatora. Jak pisze, „więzi między ludźmi, komunikacja w grupie, sprawowanie władzy, przywództwo czy kierowanie, zgodnie z założeniami realizmu, nie są bytami ani relacjami obiektywnie istniejącymi. Są one intersubiektywne, a więc stanowione przez grupowe i indywidualne procesy negocjowania znaczeń. Ich status ontologiczny jest inny niż obiektów materialnych” (Sułkowski, 2012, s. 141).

Schemat interpretacyjny, który próbujemy „przywrócić” zarządzaniu, narodził się na gruncie socjologii, zdaje się przewyżczać ograniczenia wynikające z rozwarstwienia zarządzania na skrajne podejścia reprezentowane przez przywołane wyżej paradygmaty – funkcjonalistyczno-systemowy i interpretatywno-symboliczny. Określenie „przywrócić” zostało tu użyte nieprzypadkowo. Ma sugerować, że ten sposób myślenia jest już w zarządzaniu obecny, choć niewystarczająco rozpoznany. Nieprzypadkowo użyto także określenia „rozwarstwienie myślenia o zarządzaniu” w odniesieniu do podziału na oba paradygmaty. Aplikując bowiem wcześniejsze rozważania na temat stawania się społeczeństwa do nauk o zarządzaniu, wyraźnie niemożliwe jest rozdzielenie aspektów obiektywnych i subiektywnych, czy strukturalnych i jednostkowych w podejściu do świata organizacji i zarządzania. Z jednej strony przyjmujemy, że nie ma żadnych obiektywnych praw, z drugiej strony działający aktorzy dopóki działają w określony sposób, podtrzymują i odtwarzają określone uwarunkowania strukturalne – wytwarzają społeczeństwo. Stąd mowa o stawaniu się społeczeństwa, a nie o jego trwaniu w niezmiennio-

nej postaci. Jak pisze Sztompka, „dwoistość struktur wyraża się w tym, że są zarazem determinujące i determinowane; dwoistość podmiotów w tym, że zarazem kształtują i są kształtowane” (Sztompka, 2002, s. 528). A sama organizacja, a szerzej całe społeczne otoczenie są w nieustannym ruchu, fluktuacji i w związku z tym nie sposób ich uchwycić w postaci statycznej, a tylko w procesie stawania się (Sztompka, 2002, s. 530).

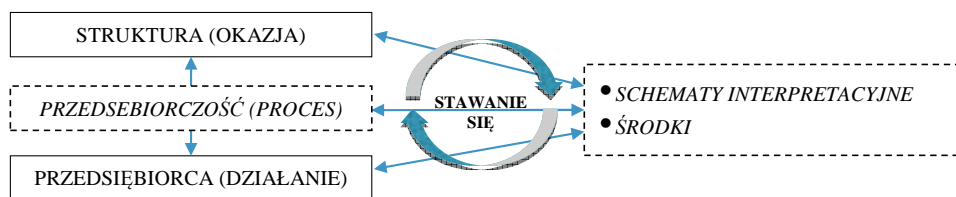
Na podstawowym poziomie analizy jest to także pytanie o podmiotowość, pierwiastek sprawczy (ang. *agency*), czyli o to, kto ma zdolność zmiany rzeczywistości. W zarządzaniu zawsze przypisywaliśmy taką moc ludzkim działaniom; przyjmując jednocześnie istnienie jakichś abstrakcyjnych praw rządzących tymi działaniami. Nauki o zarządzaniu stoją więc w pewnym „rozkroku” pomiędzy tymi dwoma paradygmatami, co czyni je bezradnymi wobec wielu problemów. Szczególnie widoczne jest to w odniesieniu do przedsiębiorczości, uznawanej za jedną z nauk o zarządzaniu. Jest ona rozumiana zarówno jako czynnik produkcji istniejący właśnie dzięki podmiotowości jednostek, jak i zorganizowany proces tworzenia czegoś nowego, utożsamiany z przedsiębiorstwem. Propozycja przedsiębiorczości jako procesu stawania się godzi i łączy ze sobą oba schematy interpretacyjne w koherentną całość.

#### 4. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A STAWANIE SIĘ INNOWACJI

Określając przedsiębiorczość procesem stawania się, prowokujemy dość zasadnicze pytanie: co to oznacza, że coś istnieje. Poszukując na nie odpowiedzi, aby nie oddalić się zbyt od głównego nurtu rozważań w kierunku dyskusji filozoficznych, możemy odwołać się do Rogozińskiego (2012). Przyrównujemy bowiem istnienie przedsiębiorczości, jako czegoś niematerialnego, do sposobu istnienia wartości. W przywołanym kontekście Rogoziński pisze o istnieniu wartości jako urzeczywistnianiu (Rogoziński, 2012, s. 28-29). Widoczna jest tu wyraźna koherencja z przedsiębiorczością jako czymś naturalnie nieskończonym; przeciwnie zaś z jednej strony wciąż odtwarzanym, podtrzymywanym przez przedsiębiorcze działania, a z drugiej mogące urzeczywistnić się tylko w tychże działaniach. Poza działaniami, przedsiębiorczość nie istnieje. Badanie jej jako postawy stanowi rozważania na poziomie pewnej potencjalności czy predyspozycji do działania, która może się dopiero ziścić w działaniu.

W procesie stawania się przedsiębiorca działa w ramach zastanych uwarunkowań strukturalnych, istniejących schematów interpretacyjnych, środków i norm. W zastanej strukturze identyfikuje luki w postaci wyłaniających się dla niego okazji, których wykorzystanie wiąże się z wprowadzeniem innowacji poprzez zmianę w tej strukturze. Z jednej strony determinuje ona działanie przedsiębiorcy, który jest w nią uwikłany, a z drugiej strony sama struktura w tym procesie musi zostać przekształcona przez tegoż przedsiębiorcę, co jest determinowane procesem wykorzystywania tej okazji. W tym świetle przedsiębiorcy dokonują strukturacji systemów społeczno-gospodarczych poprzez modyfikację (sub)struktur poznawczych,

zasobowych i normatywnych, reprodukując tym samym strukturę, w której przyszło im działać, a całość jest w ciągłym ruchu, stawaniu się, bez początku i końca (por. rysunek 1).



**Rysunek 1.** Przedsiębiorczość jako proces strukturacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak pisze Chodyński (2008, s. 32) przedsiębiorczość należy traktować jako podejmowanie ryzyka i twórczą odpowiedź na pojawiającą się w otoczeniu szansę bądź występujący problem do rozwiązania. Zwrócenie uwagi na twórczość podjętych w ramach tej odpowiedzi przedsięwzięć wiąże w naturalny sposób proces przedsiębiorczości z innowacjami. Takiego połączenia dokonywali wspomniany już wcześniej P.F. Drucker czy J. Schumpeter, których prace potwierdzają tezę, że bez odniesienia do innowacji nie da się w pełni zrozumieć przedsiębiorczości. Innowacja jest istotą procesu przedsiębiorczego, bez którego można mówić jedynie o postawie przedsiębiorczej, pewnej potencjalności.

W tym kontekście warto przywołać szczególnie przykład takiej radykalnej strukturacji w przedsiębiorczym procesie stawania się w postaci przełomowych innowacji. W ich ramach wkład przedsiębiorczości jest szczególnie wyraźny, wręcz przerysowany, gdyż jak w soczewce skupiają przedsiębiorczy proces od momentu zidentyfikowania okazji do sukcesywnego rozprzestrzeniania się innowacji z równoczesną strukturacją rzeczywistości społecznej w kierunku implementowanych zmian, ale z ciągłą współzależnością indywidualnego (przedsiębiorca) i strukturalnego (okazja i rzeczywistość społeczno-gospodarcza) wymiaru.

Koncepcja przełomowych innowacji (*disruptive innovation*), zaproponowana przez Christensen et al. (2004), definiuje je jako oddolny proces, w ramach którego niedominujące lub nowe w danym sektorze organizacje są w stanie z sukcesem rzucić wyzwanie liderom, dysponującym znacznie silniejszą pozycją konkurencyjną i znacznie większymi od nich zasobami. Wessel i Christensen (2012, s. 4) przyrównują przełomowe innowacje do pocisków wystrzeliwanych w kierunku dotychczasowych biznesów. Pocisków, które mogą zupełnie zniszczyć nie tylko konkretne produkty i organizacje, ale całe modele biznesu i formy organizacyjne. W powyżej zarysowanym kontekście Johnson (2010) pisze o białych przestrzeniach rynku (*white spaces*), oznaczających rynkowe okazje, które można wykorzystać tylko tworząc zupełnie nowe modele biznesu. Dotychczasowe modele, rozwijane według logiki innowacji podtrzymujących (ang. *sustaining innovation*), nie mają potencjału nie tylko do rozwiązywania nowych problemów klientów, ale nawet do ich zidentyfikowania.

Przedsiębiorczość wydaje się zatem być wpisana w samą naturę tych innowacji, możliwych tylko dzięki dostrzeżeniu wystarczająco wcześniej pewnych szans, które stopniowo wyłaniają się na obrzeżach rynku zdominowanego przez głównych graczy. Liderzy rynku, kierując się przede wszystkim efektywnością podejmowanych przedsięwzięć, na ogół koncentrują się na rozwijaniu produktów i usług dla najbardziej atrakcyjnych grup klientów, a świadomie i celowo rezygnują z mniej rentownych segmentów. Stopniowo rozszerzają się w ten sposób obszary rynku uważane przez głównych graczy za niezbyt interesujące obrzeża.

Sytuacja ta wyczerpuje ustalenia zrekonstruowanego w poprzednim rozdziale schematu interpretacyjnego stawania się społeczeństwa. Nawiązując do tezy ontologicznej, wysuniętej przez Sztompkę (2002, s. 530-531), na temat sposobu istnienia rzeczywistości społecznej, niewątpliwie mamy w tym przypadku do czynienia z rzeczywistością w ciągłym ruchu, której nie sposób uchwycić w postaci statycznej. Rodzi to z kolei określone problemy epistemologiczne, a sprowadzając problem do prostych a jednocześnie podstawowych pytań, próbujemy dociec, co w tym przypadku poddaje się w ogóle badaniu i jak to badać. Szczególnie, że „równocześnie zmienność oznacza też (częściową) kontynuację, trwanie, ciągłość ram, w których dokonują się zmiany. Zachowanie tożsamości społeczeństwa, w którym toczy się życie społeczne (tak jak zachowanie integralności żyjącego organizmu), wymaga ciągłości pewnych jego wymiarów, aspektów. Tak więc każde empirycznie uchwytne zjawisko społeczne, każdy fakt socjologiczny, jest z konieczności nierozdzielny stopem ciągłości historycznej i bezustannej zmienności, trwa i zmienia się równocześnie” (Sztompka, 2002, s. 530). Zmiany wprowadzone w wyniku przełomowych innowacji, choć mają dla pojedynczych podmiotów rewolucyjny charakter, nie burzą istniejących struktur rynku, a przeciwnie powstają właśnie dzięki umiejętnemu wykorzystaniu generowanych przez nie szans.

Aby przybliżyć procesy przedsiębiorcze, o których tutaj mowa, posłużymy się pewną egzemplifikacją, a mianowicie dynamicznie rozwijającym się ostatnio rynkiem masowych otwartych kursów online (*massive open online courses – MOOC*). Po raz pierwszy, w formule w jakiej dzisiaj funkcjonuje, ta forma innowacyjnego kształcenia pojawiła się w 2012 r. i z zaledwie kilku kursów oferowanych w tamtym czasie zwiększyła się do liczby blisko 2,5 tysiąca obecnie. Istotą tej formy edukacji jest ich forma dostępu *online* do materiałów, wykładowców i innych uczestników procesu edukacyjnego. Przed potencjalnymi użytkownikami nie są stawiane żadne formalne warunki i nie przechodzą oni żadnych formalnych szczebli edukacji (Gaebel, 2014). Dzisiejszymi liderami tego rynku są: Coursera (10 milionów słuchaczy), eDX (3 miliony studentów), Udacity (1,5 mln studentów) (MOOCs in 2014, 2015). Zwrócić trzeba uwagę na aktywną i interaktywną stronę tej formy nauczania. Kursy MOOC to nie tylko zapis wideo dostępny dla słuchaczy, ale proces edukacyjny realizowany na linii prowadzący-student i na linii student-student, wzbogacony materiałami, testami, analizami przypadków.

Śledząc rozwój tej innowacji, od początku do dnia dzisiejszego, wyraźnie dostrzec można znamiona tego stawania się w procesie przedsiębiorczym. Dostrzeżona okazja generuje rozwój z jednej strony warunkowany strukturą, a z drugiej

strony tę strukturę zmieniający. Od niszowego rozwiązania do, być może, nowego modelu dostarczania usług edukacyjnych. Kursy MOOC narodziły się jako efekt współpracy amerykańskich uniwersytetów z firmami prywatnymi. Zauważając obrzeża obecnego rynku edukacji w postaci konsumentów, bądź to nie uczestniczących w formalnym systemie edukacji, bądź to z niego niezadowolonych, dostrzegły one wyłaniającą się okazję.

Przewaga organizacji wprowadzających przełomowe innowacje i ich zdolność do osiągnięcia sukcesu wiąże się w tym wypadku z oferowaniem rozwiązania tym, którzy są pomijani przez dominujące organizacje. Przełomowi innowatorzy budują swoją pozycję, proponując rozwiązania bardziej dopasowane funkcjonalnie do potrzeb i możliwości klientów tych niszowych segmentów rynku. Zwykle oznacza to, tak jak w przypadku MOOC, ofertę o niższej cenie i z ograniczoną (przynajmniej na początku) funkcjonalnością. Potencjał zasobowy i rynkowy organizacji dominujących w sektorze koncentruje ich działania na innowacjach i zmianach w relacjach z kluczowymi klientami. Tymczasem wykorzystując relatywnie proste, nisko kosztowe innowacje dopasowane do pomijanych dotąd segmentów rynku, kreowany jest wzrost i mniej lub bardziej dynamiczne budowanie pozycji konkurencyjnej. Wynika to z niezgodności trajektorii rozwoju produktu w organizacji, która kieruje się zasadą innowacji podtrzymujących, oznaczających lepsze produkty i usługi na ustalonych rynkach, a trajektorią konsumenta, która jest mniej dynamiczna.

Przełomowa innowacja, dostarczając nowej propozycji wartości, kreuje nowy segment lub nowy rynek, a czasami przekształca w sposób istotny (właśnie przełomowy) ten istniejący (Christensen et al., 2004, s. XV-XVII). Odwołując się do teorii strukturacji Giddensa, mamy tu do czynienia z istotnym przekształceniem podtrzymywanego dotychczas przez liderów rynku układu reguł i zasobów. Nieco upraszczając, aby zilustrować logikę tego procesu, przełomowi innowatorzy, wykorzystując reguły obowiązujące na obrzeżach rynku (inne niż te w jego centrum), są w stanie zbudować nowe rozwiązanie w oparciu o mniej kosztowne zasoby. Wykorzystując z kolei przywołaną w poprzednim rozdziale dwoistość struktur i podmiotów, to nowe rozwiązanie stopniowo zaczyna zmieniać strukturę reguł i zasobów w dominującej dotąd części rynku. Innowacyjne rozwiązanie, które powstaje dzięki wykorzystaniu okazji w ramach istniejących struktur, jednocześnie te struktury zaczyna przekształcać. I to jest właśnie istota procesu stawania się przedsiębiorczości, charakteryzującego się jednoczesną dwoistością struktur i podmiotów.

Mamy więc do czynienia ze swoistym jednostkowo-strukturalnym polem przedsiębiorczym, którego dwoistość wyraża się tym, że nowe przedsiębiorcze rozwiązanie jest jednocześnie kształtowane przez rynek i ten rynek kształtuje. Zresztą podobnie jest z przedsiębiorcą, który jednocześnie stwarza proces przedsiębiorczy i jest przez ten proces stwarzany (Sarason et al., 2006). Przedsiębiorczość jako pewien zasób bez kontekstu, w którym występuje, i działań, które ją uruchamiają, a w rezultacie urzeczywistniają i nieustannie podtrzymują, jest zatem nie do pomyślenia. Jest jedynie myślową abstrakcją. Przedsiębiorczość zawsze jest związana



z generowaną w danej strukturze (ryнку) okazją oraz powstającą w rezultacie innowacją, która tę strukturę zwrótnie kształtuje. Ta rekursywność przedsiębiorczości ujmowanej jako proces stawania się zaburza częste w naukach o zarządzaniu myślenie w kategoriach przyczynowo-skutkowych. Mamy do czynienia z dużo bardziej złożoną rzeczywistością, w której relacje pomiędzy zmiennymi są wielokierunkowe, a przedsiębiorczość jest jednocześnie przyczyną i skutkiem. Stąd proponowana przez P. Sztompkę koncepcja pola jednostkowo-strukturalnego odniesiona do badań przedsiębiorczości wydaje się obiecująca od strony metodologicznej. Połączenie w koherentną całość zanurzonego w strukturze rynku procesu przedsiębiorczego i działającej jednostki (przedsiębiorcy) – choć trudna do wyobrażenia – może w efekcie stworzyć nowe możliwości badawcze.

## 5. PODSUMOWANIE

Tak, jak zostało już wcześniej podkreślone, przedstawiane tu zależności zostały do pewnego stopnia uproszczone, co było podyktowane charakterem i ograniczeniami formy artykułu (choćby z powodu jego objętości). Zejście na bardziej szczegółowy poziom zależności, o których mowa, sprawiłoby, że nie byłoby możliwe ich pełne zrozumienie bez wcześniejszej lektury innych pozycji, które nie są podstawowe dla nauk o zarządzaniu. Najważniejszym zamierzeniem było wskazanie na istniejącą poza naukami o zarządzaniu podstawę teoretyczną, która stwarza szansę przezwyciężenia ograniczeń dotychczasowych paradygmatów, to jest funkcjonalistyczno-systemowego oraz interpretatywno-symbolicznego. Wskazując na złożoność, wielowymiarowość i rekursywność zidentyfikowanych zależności, podkreślić należy niewystarczalność badań ilościowych, w których szukalibyśmy prostych tendencji lub zależności przyczynowo-skutkowych. Badaniom przedsiębiorczości, czego próbowaliśmy dowieść, wskazując na jej charakter, musi towarzyszyć pogłębiona refleksyjność. Należy równocześnie uważać na często popełniany błąd, w ramach którego ta pogłębiona refleksyjność prowadzi do metodyki typowej dla podejścia hermeneutycznego i różnych odmian fenomenologii. W odniesieniu do tego typu refleksji, Giddens pisze o traktowaniu społeczeństwa jako plastycznego tworu podmiotów (Giddens, 2003, s. 66). Wówczas pełną podmiotowość przypisujemy jednostkom, w tym wypadku przedsiębiorcom, ignorując wpływ wspierających ich organizacji, rynków oraz okoliczności.

Zaproponowana w niniejszej pracy perspektywa teoretyczna dla przedsiębiorczości uwypukla bardziej dynamiczną, refleksyjną i emergentną perspektywę ontologiczną dla tego obszaru. Jednocześnie wskazuje, że przedsiębiorca i system społeczny nie są równoległymi procesami na własnych trajektoriach rozwoju, ale współwoluują, tym samym rola przedsiębiorcy nie sprowadza się jedynie do identyfikacji okazji, ale również do ich kreacji poprzez innowacje. To współwoluowanie przedsiębiorcy i systemu społecznego w rekurencyjnym procesie przedsiębiorczym powoduje, że nie jest możliwa refleksja teoretyczna i praktyczna nad przedsiębiorczością tylko z jednej z perspektyw: indywidualnej lub strukturalnej.

Równocześnie mamy pełną świadomość, że przedstawione tu zagadnienia nie wyczerpują złożoności podjętej problematyki i aby analizowana koncepcja miała szansę stać się podstawą dalszych badań, musi zostać poddana dalszej obróbce teoretycznej.

## LITERATURA

- Baran, G. (2013). *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*. Kraków: Wyd. Instytutu Spraw Publicznych UJ.
- Baran, G., Bąk, J. (2010). Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturalizacji Anthony'ego Giddensa. *Przegląd Organizacji*, 9, s. 12-15.
- Blundel, R., Lockett, N. (2011). *Exploring Entrepreneurship: Practices and Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Chodyński, A. (2008). Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje – aspekty strategiczne. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, 2, s. 31-39.
- Christansen, C.M., Anthony, C. M, Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.
- Cieślak, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Elias, N. (1996). *Rozważania o Niemcach: zmaganie o władzę a habitus narodowy i jego przemiany*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Gaebel, M. (2014). *MOOC masowe otwarte kursy online*. Warszawa: FRSE. Pozyskano z: [czytelnia.frse.org.pl](http://czytelnia.frse.org.pl) (data dostępu: 22.12.2015).
- Giddens, A. (2003). *Stanowienie społeczeństwa*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Johnson, M.W. (2010). *Seizing the White Spaces. Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kapusta, F. (2006). *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*. Poznań – Wrocław: Wydawnictwo Passat.
- Kołodziej-Durnaś, A. (2007). Organizacja jako proces strukturalizacji. *Zarządzanie organizacjami*, 31, s. 31-42.
- MOOCs in 2014: Breaking Down the Numbers*. Pozyskano z: [www.edsurge.com/news/2014-12-26-moocs-in-2014-breaking-down-the-numbers](http://www.edsurge.com/news/2014-12-26-moocs-in-2014-breaking-down-the-numbers) (data dostępu: 22.12.2015).
- Piasecki, B. (1998). *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wyd. C. H. Beck.
- Rogoziński, K. (2012). *Zarządzanie wartością z klientem*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sarason Y., Dean, T., Dillard J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing*, 21.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As A field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1).
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Sztompka, P. (1991). *Society in Action. The Theory of Social Becoming*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Turner, J. (2004). *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- Wessel, M., Christensen, C. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, 12.

### Entrepreneurship as a process of becoming

**Abstract:** This article aims to propose the concept of entrepreneurship as a process of becoming. The article presents preliminary results of conceptual research to build the theoretical foundation for future empirical research in entrepreneurship and innovation. The article uses the results of the analysis of these social theories that capture the social reality as existing only in constant motion, in constant change, which corresponds extremely well with the nature of entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship; theory of structuration; theory of social becoming; innovation

**JEL codes:** L26

**Sugerowane cytowanie:**

Kaczmarska-Krawczak, J. (2016). Wdrażanie innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie regionu łódzkiego. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 99-108.

# Wdrażanie innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie regionu łódzkiego

**Jadwiga Kaczmarska-Krawczak**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi  
Katedra Zarządzania  
ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź  
e-mail: jkaczmarska@interia.pl

---

## Streszczenie:

Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu firm działających na rynku. Prowadzi ona do rozwoju przedsiębiorstw we wszystkich płaszczyznach: technicznej, społecznej, ekonomicznej i rynkowej. Z badań wynika, że działalność innowacyjna jest w mniejszym stopniu podejmowana przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach dużych, w których specjalne komórki oraz zespoły pracowników realizują i zarządzają procesami innowacyjnymi. Celem artykułu jest analiza przyczyn, rodzajów, źródeł i barier działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP na przykładzie regionu łódzkiego.

**Słowa kluczowe:** innowacje; rozwój przedsiębiorstw

**Klasyfikacja JEL:** L26

---

## 1. WPROWADZENIE

Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu firm działających na rynku. Prowadzi ona do rozwoju przedsiębiorstw we wszystkich płaszczyznach: technicznej, technologicznej, społecznej, ekonomicznej i rynkowej. Z analizy badań wynika, że działalność innowacyjna jest w mniejszym stopniu podejmowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach dużych, w których specjalne komórki oraz zespoły pracowników realizują i zarządzają procesami innowacyjnymi. Konieczne jest podjęcie działań mających na celu zwiększenie aktywności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie innowacyjności. W latach 2014-2020 Polska ma otrzymać z Unii Europejskiej (UE) na działalność innowacyjną 9 mld euro. Jest to olbrzymie wyzwanie, gdyż – jak wskazuje dotychczasowe doświadczenie – problemem jest racjonalna absorpcja funduszy. Środki mogą nie znaleźć swoich realnych projektów lub trafić nie tam, gdzie byłoby to

najbardziej celowe, czyli do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Herman, 2014, s. 2).

Celem artykułu jest analiza przyczyn, rodzajów, źródeł i barier działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP na przykładzie regionu łódzkiego. Badania zostały przeprowadzone między majem a lipcem 2012 przez grupę profesjonalnych ankieterów, która przygotowała materiał źródłowy w formie ankiet wypełnianych metodą PAPI (*Paper and Pencil Interview*). Na tej podstawie wyniki opracowano statystycznie w programie IBM SPSS Statistics.20. W badaniu wzięło udział 500 przedsiębiorców, w tym 24,0% to przedstawiciele mikro firm, 56,1% małych i 15,0% średnich przedsiębiorstw, a także 4,9% z dużych firm.

## 2. ROLA SEKTORA MŚP W GOSPODARCE

Polski sektor MŚP odgrywa od początku okresu transformacji systemowej kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są źródłem wzrostu, przedsiębiorczości i innowacyjności we wszystkich branżach oraz stwarzają miejsca pracy dla społeczeństwa. W strategii rozwoju krajów UE sektor MŚP został uznany za priorytetowy obszar zainteresowania polityki unijnej. Unia Europejska w swojej polityce skierowała uwagę na małe i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ odgrywają one ważną rolę w kreowaniu rynku wolnej konkurencji oraz stwarzają możliwość zatrudnienia.

Walorami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są m.in.: przedsiębiorczość, dynamizm w rozwoju, elastyczność do wielu zmian zachodzących na rynku, na którym funkcjonują, czy szybkość adaptacji innowacji. MŚP potrafią skutecznie znaleźć niszę rynkową, wejść w nią i przystosować się do wymogów klientów i ich potrzeb. Stały rozwój sektora MŚP przyczynia się do zmiany struktury społeczno-gospodarczej i funkcjonalnej kraju m.in. poprzez inicjowanie i powstawanie nowych rodzajów działalności, tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie bezrobocia, a także rozwój kooperacji i współpracy w działaniach przedsiębiorstw oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych.

Rola, jaką odgrywają MŚP w gospodarce powoduje konieczność prowadzenia odpowiedniej polityki ze strony państwa oraz otoczenia gospodarczego w celu wspierania i kształtowania rozwoju oraz ich konkurencyjności. Według Guntera Verheugena „mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są motorem gospodarki europejskiej. Są one głównym źródłem zatrudnienia, budzą ducha przedsiębiorczości i innowacji w Unii Europejskiej, a tym samym mają kluczowe znaczenie dla zwiększania konkurencyjności i zatrudnienia” (Komisja Europejska, 2006, s. 3).

Z badań Bassa (2006) wynika, że działalność małych i średnich przedsiębiorstw powoduje:

- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług na rynek,
- podniesienie wydajności pracy w gospodarce,
- wzrost miejsc pracy,

- utrzymywanie wolnej konkurencji,
- tworzenie sieci powiązań z innymi przedsiębiorstwami,
- wkład w integrację gospodarki narodowej z gospodarką światową,
- zapewnienie zmian strukturalnych.

### 3. INNOWACJE I INNOWACYJNOŚĆ W UJĘCIU TEORETYCZNYM

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw oparta jest na definicji przedsiębiorczości sformułowanej przez Schumpetera (1960, s. 104) i Druckera (1992, s. 30). Schumpeter (1960) opisuje przedsiębiorczość jako atrybut ludzi przedsiębiorczych i wytrwałych w pokonywaniu barier oraz dążących do celów, takich jak: wprowadzanie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców. Jest on uważany za prekursora innowacji, który postrzega to pojęcie jako nowe idee, odkrycia czy wynalazki, które są rezultatem twórczego, kreatywnego myślenia. Schumpeter (1960) definiuje innowację bardzo szeroko włączając nie tylko rozwiązania techniczne, ale także przedsięwzięcia ekonomiczne (na przykład zdobycie nowego rynku czy wykorzystanie nowego surowca) oraz uważa, że innowacja pojawia się w sferze zmian o charakterze organizacyjnym i w obszarze stosunków międzyludzkich (Golińska-Pieszyńska, 2007, s. 211). Według Schumpetera działania przedsiębiorcze powinny prowadzić do poprawy efektywności przedsiębiorstwa.

Z kolei Drucker (2004) dostrzega w działaniach przedsiębiorczych drogę do sukcesu firmy, poprzez innowacje i poszukiwanie przez przedsiębiorcę okazji do zmian. Zdaniem Druckera realizacja innowacji oznacza wdrożenie z jednej strony wielu małych zmian, z drugiej zaś niewielu znaczących, radykalnych zmian istniejących produktów i procesów. Drucker (2004, s. 4) uważa, że „systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian istniejących produktów oraz na systematycznej analizie możliwości, jakie te zmiany mogą oferować dla innowacji ekonomicznej bądź społecznej”. Według Druckera sukces rynkowy może zapewnić tylko innowacja właściwego rodzaju, wdrożona we właściwy sposób i we właściwym czasie. Konieczna jest zatem wiedza w zakresie zarządzania innowacjami.

Podręcznik Oslo wyróżnia następujące rodzaje innowacji (Kaczmarska-Krawczak, 2014, s. 99, za: OECD, 2008):

- Innowacja produktowa polega na wprowadzeniu nowego lub znacząco udoskonalonego wyrobu lub usługi;
- Innowacja procesowa to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy w obrębie procesu; do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii urządzeń oraz/lub oprogramowania;
- Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej;

- Innowacja organizacyjna polega na wdrożeniu nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

Procesy innowacji w porównaniu do procesów realizowanych w bieżącej działalności przedsiębiorstw wyróżnia kilka istotnych cech (Pałucha, 2007, s. 272):

- innowacje mają celowy charakter,
- innowacje stwarzają firmie określone szanse,
- innowacje są środkiem do realizacji celów rozwojowych organizacji,
- przedmiotem innowacji są wyroby, procesy, organizacja, zarządzanie,
- innowacje są nośnikiem postępu i prowadzą do wzrostu efektywności organizacji,
- innowacje są korzystną zmianą.

Analizując powyższe definicje, innowacje można uznać jako proces o charakterze wyjątkowym, w którym występują zróżnicowane zadania do wykonania, wymagające zaangażowania różnej grupy wykonawców. Brak wiedzy i wzorców oraz niedostatek doświadczenia nie pozwala na zagwarantowanie, że wdrożona innowacja przyniesie założone korzyści.

Innowacyjność jest zdolnością przedsiębiorstw, która polega na procesie tworzenia i wdrażania innowacji w ujęciu strategicznym, stanowi bowiem ciągłe inwestowanie w badania i rozwój, technologie know-how. Często jest kojarzona z kreatywnością, oryginalnością oraz z wyższą użytecznością (jakością) wprowadzanych rozwiązań. Polega nie tylko na usprawnianiu bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale również na podejmowaniu działań zorientowanych na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Innowacyjność powoduje także podniesienie kwalifikacji i doświadczenia pracowników, co przynosi korzyści w postaci nowych bądź zmodernizowanych produktów i usług (Brdulak & Gołębiowski, 2003, s. 78).

Aby tworzyć przewagę konkurencyjną mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny korzystać z czynników ulokowanych w ich wnętrzu oraz tych, które mogą zostać pozyskane w wyniku współpracy z otoczeniem. Przedsiębiorstwa, które są innowacyjne w szerokim zakresie prowadzą prace badawczo-rozwojowe, korzystają z rozwiązań technologicznych, które często powstają w innych podmiotach. Nie małe znaczenie ma również wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych oraz umiejętność sprawnego wprowadzania technologii i metod organizacji niezbędnych do realizacji zmieniających się celów rozwojowych. Przedsiębiorstwa innowacyjne powinny systematycznie tworzyć i realizować rozwiązania o wysokim poziomie nowoczesności i konkurencyjności. Według Pomykałskiego (2001, s. 5) przedsiębiorstwo innowacyjne to przedsiębiorstwo inteligentne, przedsiębiorstwo przyszłości, w którym wzrasta ranga zasobów niematerialnych (kadry), a maleje znaczenie zasobów materialnych (ziemi, pracy i kapitału). Jednym z głównych elementów gospodarki opartej na wiedzy są bowiem innowacje i związana z nimi działalność badawczo-rozwojowa.

#### 4. DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP – WYNIKI BADAŃ

Z powodu specyficznych cech mikro, małych i średnich firm, w tym przede wszystkim ograniczonych zasobów, niewielkiej siły przetargowej oraz znacznego uzależnienia od zewnętrznych warunków funkcjonowania podmioty te napotykać na szereg barier w procesie swojego rozwoju. Trudności te od wielu lat są przedmiotem licznych badań i analiz w naukach o zarządzaniu. Pomiar innowacyjności narzuca konieczność ujęcia wielu czynników, które w różny sposób prezentują stan innowacyjności danej gospodarki. Poziom innowacyjności Polski określa raport „Europejski Ranking Innowacyjności 2015”, który został przygotowany przez Komisję Europejską. Ranking, który publikowany jest na stronach internetowych portalu innowacji Unii Europejskiej pokazuje, że Polska znajduje się na wyższej pozycji niż w latach ubiegłych. W rankingu z roku 2013 r. Polska była jeszcze w grupie „skromnych innowatorów”, a w 2015 r. awansowała na początek grupy „umiarkowanych innowatorów” i znajduje się obecnie na 25 miejscu.

Badania dotyczące działalności innowacyjnej, a przeprowadzone przez zespół badawczy, któremu przewodniczył prof. dr hab. Jerzy Różański i w którego skład wchodziła autorka artykułu, pt. „Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego” wskazują, że dla rozwoju działalności innowacyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw ważna jest polityka innowacyjna państwa oraz sprawnie funkcjonujące otoczenie innowacyjne, które wspiera potencjał innowacyjny przedsiębiorstw poprzez inicjowanie współpracy nauki i biznesu, pomoc w finansowaniu wdrożenia i dyfuzji innowacji, a także stworzenie dodatkowych zachęt dla przedsiębiorstw do inwestowania w innowacje (Różański, 2013, s. 49).

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę rozwoju polskiej gospodarki, dlatego powinny mieć stworzone odpowiednie warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Działania w tym zakresie powinny dotyczyć zintensyfikowania rozwoju infrastruktury technicznej i przemysłowej oraz poprawy otoczenia regulacyjnego przedsiębiorstw. Mimo rosnących nakładów, które są przeznaczane na działalność innowacyjną brak jest wymiernych efektów wdrażanych przedsięwzięć w ramach prowadzonej działalności innowacyjnej.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP zapytane o znaczenie innowacji dla rozwoju badanych przedsiębiorstw traktują innowacje jako ważny czynnik rozwoju. Odpowiedź „ważne” wybrało 52,1% mikroprzedsiębiorstw, 47,3% małych firm i 48,6% średnich przedsiębiorstw. Jak wynika z odpowiedzi znaczenie innowacji rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 61). Tworzenie planu przedsięwzięć inwestycyjnych w podziale na wielkość przedsiębiorstwa deklaruje 16,7% mikro, 27,5% małych i 54,7% średnich przedsiębiorstw. Podobnie jak w poprzedniej odpowiedzi, posiadanie planów przedsięwzięć wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Mikro- i małe przedsiębiorstwa często nie posiadają wewnętrznych struktur. Są na ogół przedsiębiorstwami jednoosobowymi.



W związku z tym nie mają potrzeby formalizowania planowania. Jako kierunki inwestycji wśród przedsiębiorstw, które takie plany tworzyły mikro firmy wskazywały na dywersyfikację produkcji przez wprowadzenie nowych produktów (62,5%) oraz rozbudowę firmy (powstawanie filii/oddziałów) (56,3%). Małe podmioty wskazywały na dywersyfikację produkcji przez wprowadzenie nowych produktów (71,4%), a także inwestowanie w nowe obszary działalności (50,8%). Wśród przedsiębiorstw średniej wielkości rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco: 65,8% odpowiedzi stanowiła dywersyfikacja produkcji przez wprowadzenie nowych produktów, 55,3% zmiany dotyczące procesu produkcyjnego oraz po 52,6% wskazań – rozbudowa przedsiębiorstwa i wchodzenie w nowe obszary działalności (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 62).

Analizując przyczyny prowadzenia działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach podmioty wskazują na zwiększenie konkurencyjności firmy (57,06%), presję konkurencji oraz potrzeby rynku (po 43,3%). Rozwój przedsiębiorstwa wybrało 48,36% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu. Mniejszy odsetek odpowiedzi stanowiły przyczyny związane z koniecznością usprawnienia zasad dotychczasowego funkcjonowania, dotyczące obniżenia kosztów działalności (17,2%) oraz poprawy wydajności (16,56%) (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 70).

Innowacyjność mierzona jest często ilością tworzonych i wdrażanych innowacji. Innowacje produktowe stanowiące dla przedsiębiorstw wdrożenie nowych produktów wprowadziło ponad 50% przedsiębiorstw z sektora MŚP, w tym 42,7% mikro-, 49,4% małych i 60,3% firm o średniej wielkości wdrożyło ten typ innowacji. Innowacje te mają ograniczony zasięg, ponieważ są one nowe dla samych przedsiębiorstw – taką odpowiedź wybrało 55,96% przedsiębiorstw z sektora MŚP, a 21,6% przedsiębiorstw odpowiedziało, że innowacje produktowe są nowe dla rynku krajowego.

Mniejszy odsetek przedsiębiorstw, bo 40,3%, obserwuje się przy wdrażaniu innowacji procesowych. Najmniej analizowanych przedsiębiorstw wdrażających ten typ innowacji było w grupie mikroprzedsiębiorstw – 26,5%. Przedsiębiorstwa małe wdrożyły 40,8% innowacji procesowych, a średnie 55,9%. Zasięg innowacji procesowych (podobnie jak w przypadku innowacji produktowych) ma zastosowanie głównie na poziomie przedsiębiorstwa – odsetek odpowiedzi wyniósł – 71,83%. Jedynie 6,9% przedsiębiorstw wskazało, że wdrożone innowacje procesowe są nowe dla rynku międzynarodowego.

Innowacje organizacyjne, polegające na poprawie organizacji pracy w firmie wskazało 42,1% ankietowanych firm. Podobnie jak w poprzednich typach innowacji, wzrost aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw idzie w parze wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa. W sumie 32,5% mikroprzedsiębiorstw i blisko 40% małych firm potwierdziło aktywność w tym obszarze innowacji. Najwięcej badanych tego typu przedsiębiorstw było wśród średniej wielkości firm – 54,9%. Większość przedsiębiorstw sektora MŚP wdraża innowacje, które są nowe na poziomie firmy – tak odpowiedziało 85% badanych, zwłaszcza dla mikroprzedsiębiorstw (90,2% wskazań). Jedynie niewielki odsetek przedsiębiorstw (1,23%)

może pochwalić się zakresem innowacji, które są nowe dla rynku międzynarodowego.

Najrzadziej wdrażanym typem innowacji były innowacje marketingowe, które polegają na wdrożeniu nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Jedynie 30,6% firm z sektora MŚP odpowiedziało, że wprowadziło innowacje marketingowe. Najmniej firm uczestniczących w badaniu i wdrażających ten typ innowacji było wśród mikroprzedsiębiorstw – 25,9%. Innowacje te były głównie nowe na poziomie firmy (66,3%) oraz nowe dla rynku krajowego (14,6%) (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 65). Z badań wynika, że przedsiębiorstwa były najbardziej aktywne w obszarze innowacyjności produktowej, a najmniej w marketingowej. Wdrażane innowacje miały zastosowanie na poziomie przedsiębiorstwa, a najmniejsze w wymiarze międzynarodowym.

Wielu polskich badaczy podkreśla, iż kluczową rolę w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw odgrywa ich działalność badawczo-rozwojowa. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa najczęściej pozyskiwały innowacje w oparciu o własne pomysły i zasoby (prowadzone prace badawczo-rozwojowe) (89,43% odpowiedzi). Aktywność w sferze B+R wpływa na aktywność innowacyjną oraz efekty tej działalności. Działalność badawczo-rozwojowa obejmuje wszelkie prace o twórczym charakterze prowadzone w sposób systematyczny, a ich celem jest zwiększenie zasobów wiedzy z danej dziedziny, przetwarzanie ich według własnego uznania oraz wykorzystanie do nowych zastosowań. Jasiński twierdzi, iż dzięki działalności badawczo-rozwojowej zachowana jest ciągłość między działalnością rozwojową firmy a innowacją, a ponadto najlepiej realizuje się własne pomysły. Dodatkowo prowadzone prace badawczo-rozwojowe zazwyczaj mają charakter prac stosowanych i rozwojowych, niż te, które prowadzone są w szkołach wyższych czy instytucjach naukowo-badawczych (Jasiński, 2014, s. 66).

Kolejną metodą pozyskiwania innowacji, która była najczęściej wskazywana przez firmy jest kopiowanie obcych rozwiązań (46,73%). Przedsiębiorstwa wskazywały także na tworzenie innowacji we współpracy w innych przedsiębiorstwach oraz zaangażowanie ekspertów, specjalistów i naukowców (20,73%) (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 69). Współpraca przedsiębiorstw z uczelniami oraz instytucjami badawczo-rozwojowymi wiele wnosi w proces innowacyjnych rozwiązań. Dzięki współpracy nauki i biznesu występuje wiele korzyści, między innymi skraca się czas wdrażania nowych metod, można korzystać z praktycznej i użytecznej wiedzy pracowników naukowych. Realizując wspólne przedsięwzięcia następuje promowanie wymiany informacji oraz dzielenie ryzyka czy kosztów prac badawczo-rozwojowych.

Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw może być pozyskiwana z różnorodnych źródeł. W najprostszym ujęciu można je podzielić na wewnętrzne (oparte na zasobach własnych) i zewnętrzne. Podstawową zaletą źródeł wewnętrznych jest to, że ich efekt pozostaje wyłączną własnością przedsiębior-

stwa, a pozyskana technologia jest tworzona na potrzeby danej firmy. Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że dla ponad połowy aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw sektora MŚP najważniejsze są źródła wewnętrzne. 56,73% ankietowanych przedsiębiorstw wskazuje finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych z zysku niepodzielonego, a wkłady wspólników stanowią 42,86% odpowiedzi. Dla małych i średnich firm własne zasoby są jednak niewystarczające, dlatego przedsiębiorstwa uzupełniają go kredytem bankowym. 43,06% uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw wskazało kredyt bankowy jako źródło finansowania działalności innowacyjnej. Finansowanie ze środków unijnych i leasing występują jako uzupełniające źródła kapitału. Wyraźnie daje się zauważyć, że przedsiębiorstwa sektora MŚP nie posiadają dostatecznych kapitałów własnych, aby finansować działalność innowacyjną. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają niską wiarogodność kredytową, stanowiąc dla banków grupę klientów o wysokim ryzyku (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 70).

Trudności w pozyskiwaniu kapitału występują w wielu badaniach jako jedna z istotniejszych barier w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Banki wolą pożyczać większe sumy i współpracować z dużymi firmami – co z kolei powoduje mniejszą dostępność do pożyczek, kredytów i poręczeń dla firm z sektora MŚP.

Przyczyną niskiej działalności innowacyjnej przedsiębiorstw są wysokie koszty przygotowania i wdrażania innowacji (82,1%) oraz brak zasobów technicznych (30,86%), które mają kluczowe znaczenie do prowadzenia działalności gospodarczej. Na szczególną uwagę zasługują bariery związane z trudnym dostępem do odpowiednich specjalistów i doradców (24,1%) oraz z niedostatecznymi kwalifikacjami personelu (29,1%). Ponadto przedsiębiorstwa deklarują, że nie posiadają informacji na temat nowości technicznych, które mogłyby posłużyć w rozwoju nowych przedsięwzięć (Marszałek & Starzyńska, 2013, s. 70).

## 5. PODSUMOWANIE

Każde przedsiębiorstwo przejawia indywidualne, specyficzne zdolności innowacyjne, które determinują jego zachowanie oraz mają wpływ na jego atrakcyjność i rolę w procesie innowacji. Innowacji nie można postrzegać jako pojedynczego zdarzenia, ale proces szeregu działań zachodzących w określonych warunkach. Działalność innowacyjna musi korelować z działaniami przedsiębiorstw na rynku, zapewniając w ten sposób przetrwanie i ich rozwój oraz skuteczną odpowiedź na zmiany, które zachodzą w otoczeniu.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa sektora MŚP funkcjonujące w regionie łódzkim, podejmując działalność innowacyjną wykorzystują głównie zasoby własne. Wysokie koszty prowadzenia działalności innowacyjnej są istotną barierą w tworzeniu innowacji. Poza tym przedsiębiorstwa napotykają na utrudnienia w zakresie pozyskania kapitału, który umożliwiłby rozwój działalności innowacyjnej, jednakże jak pokazuje doświadczenie, również w takich warunkach można wdrażać nowe przedsięwzięcia.

Kluczową rolę w tworzeniu innowacji odgrywa otoczenie, które powinno wspomagać działalność innowacyjną przedsiębiorstw m.in. poprzez inicjowanie kontaktów nauka-biznes. Przedsiębiorstwa często nie podejmują relacji partnerskich z instytucjami otoczenia biznesu. Nie współpracują w celu tworzenia nowych rozwiązań, a jeśli tak, to współpraca ta ma charakter doraźny. Najrzadziej współpracę podejmują mikroprzedsiębiorstwa, a związane jest to prawdopodobnie z niskim poziomem ich innowacyjności. Skłonność do współpracy na rzecz innowacji rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw. Dla rozwoju działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP ważna jest także infrastruktura techniczna, wysoki stopień unowocześnienia wyposażenia oraz odpowiednie kwalifikacje i motywacja pracowników.

Niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP na tle krajów Unii Europejskiej niewątpliwie wymaga podjęcia zdecydowanych działań, polegających na efektywnym systemie wspierania innowacyjności poprzez rozwój kooperacji między przedsiębiorstwami. Współpraca powinna być wpisana w proces innowacyjności i przyczyniać się do rozwiązywania problemów, jakie napotykają innowacyjne firmy oraz wspierać rozwój zdolności przedsiębiorczych i przedsiębiorczego myślenia.

## LITERATURA

- Bass, H.H. (2006). *KMU in der Deutschen Volswirtschaft: Vergangenheit, Gegenwart. Zukunft*, 101.
- Brdulak, H., Gołębiowski, T. (red.) (2003). *Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Golińska-Pieszyńska, M. (2007). Społeczne warunki kreowania innowacji. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*. Katowice: Towarzystwo naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach.
- Herman, A. (red.) (2014), *Gospodarka Polski oparta na innowacjach? Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3.
- Jasiński, A.H. (2014). Innowacyjność polskiego przemysłu. W: A. Kamińska (red.), *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*. Warszawa: Placet.
- Kaczmarek-Krawczak, J. (2014). *Analiza częstości stosowania innowacji oraz czynników warunkujących ich zastosowanie w MSP w regionie łódzkim*. Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Łódź: Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Łodzi.
- Komisja Europejska (2006). *Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*. Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf> (15.05.2016).

- Marszałek, J., Starzyńska, D. (2013). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu łódzkiego – wyniki badań empirycznych. W: J. Różański (red.), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Pałucha, K. (2007). Innowacje organizacyjne w procesie rozwoju nowego produktu. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*. Katowice: Towarzystwo naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach.
- Pomykański, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: PWN.
- Różański, J. (red.) (2013). *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

### **Implementation of innovation in the sector of small and medium-sized company based on the example of the Lodz region**

**Abstract:** The experience of economically developed countries confirms that innovation is the source of the success of many companies operating on the market. It leads to the development of enterprises in all aspects: technical, social, economic and in respect of market conditions as well. The research shows that innovative activity is less frequently realized by the companies of the SME sector than it is the case in large enterprises where special units and teams of employees implement and manage innovation processes. This article aims to analyze the causes, types, sources and barriers relating to innovative activities of the SME sector on the example of the Lodz region.

**Keywords:** innovations; enterprises development

**JEL codes:** L26

**Sugerowane cytowanie:**

Kasprzak, P. (2016). Wpływ podatku VAT na działalność gospodarczą: analiza wybranych przykładów. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 109-119.

# Wpływ podatku VAT na działalność gospodarczą: analiza wybranych przykładów

**Piotr Kasprzak**

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego  
ul. Gabriela Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk  
e-mail: piotr.jakub.kasprzak@gmail.com

---

## Streszczenie:

W przypadku podmiotów prowadzących działalność gospodarczą ustawodawca nakłada szczególne obowiązki podatkowe. Przykładem może być opodatkowanie podatkiem od towarów i usług. Podstawowa stawka podatku VAT w Polsce wynosi 23% od 1 stycznia 2011 r. Niektóre usługi bądź dostawa towarów mogą podlegać niższym stawkom, albo być całkowicie zwolnione z opodatkowania. Należy zauważyć, iż zastosowanie przez ustawodawcę czterech stawek podatku VAT, a także możliwość całkowitego zwolnienia z opodatkowania nasuwa pytanie o spójność polityki nakładania podatku VAT w odniesieniu do konkretnych towarów i usług. Niejasna procedura stosowania określonych stawek jest przeszkodą w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Ma także wpływ na poziom konkurencyjności pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Podatek VAT pomimo tego, że cechuje się neutralnością dla podatnika, nie jest jednak obojętny na kształtowanie się ceny. Okazuje się bowiem, iż wartość podatku VAT, w zależności od elastyczności cenowej popytu, wpływa na ostateczną cenę brutto. Opodatkowanie podatkiem od towarów i usług stało się zatem dla przedsiębiorstw dodatkowym kosztem zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i formalnym. Niniejszy artykuł stanowi próbę oceny wpływu podatku VAT na prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o wybrane przykłady. Wnioski z przeprowadzonej analizy dostarczą informacji o niektórych skutkach podatku VAT dla działalności przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** podatek VAT; system podatkowy; popyt i podaż; przedsiębiorczość

**Klasyfikacja JEL:** H20, L26

---

## 1. WPROWADZENIE

Nieprecyzyjne i skomplikowane przepisy podatkowe są, obok innych regulacji prawnych, jedną z głównych przeszkód rozwoju przedsiębiorczości. Podatki bowiem w bezpośredni sposób „uszczipają” kapitał poszczególnych przedsiębiorstw, nadto nakładają obowiązek „obsługi” rozliczeń podatkowych, co z kolei wpływa na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych.

W przypadku osób prawnych, osób fizycznych oraz podmiotów nieposiadających osobowości prawnej, prowadzących działalność gospodarczą, ustawodawca

nakłada szczególne obowiązki podatkowe wynikające z charakteru wykonywanej aktywności zarobkowej. Jednym z przykładów takich obciążeń jest opodatkowanie podatkiem od towarów i usług<sup>1</sup>. To, w sposób nie podlegający dyskusji, wprowadza dodatkowe obciążenia, nie tylko ekonomiczne, na podmioty podejmujące się działalności gospodarczej. Choć mechanizm działania podatku od towarów i usług cechuje teoretycznie prostota, to ze względu na powszechność obowiązywania poboru tej daniny, sposób i formę rozliczania, a także liczne i często nowelizowane akty prawne regulujące zasady poboru podatku od wartości dodanej (zarówno na poziomie krajowym, jak i norm Unii Europejskiej) stał się on jednym z najbardziej skomplikowanych podatków w polskim systemie prawnym.

Ponadto, zastosowanie przez ustawodawcę czterech stawek podatku VAT obowiązujących w polskim systemie gospodarczym, a także możliwość całkowitego zwolnienia z opodatkowania niektórych towarów i usług powoduje, iż nasuwa się pytanie o spójność polityki nakładania stawek podatku VAT w odniesieniu do konkretnych towarów i usług. Niniejszy artykuł stanowi próbę oceny wpływu podatku VAT na prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o wybrane przykłady. Wnioski z przeprowadzonej analizy dostarczą informacji o niektórych skutkach podatku VAT dla działalności przedsiębiorstw.

## 2. SYSTEM PODATKOWY W POLSCE – ZARYS OGÓLNY

System podatkowy to zbiór wszystkich podatków, opłat i danin oraz zasad regulujących ich wymierzanie i pobór na danym terytorium (Wach, 2005). Choć podatki zawsze były zagadnieniem skomplikowanym i problematycznym to system podatkowy powinien być prosty, zrozumiały oraz korzystnie wpływający na gospodarkę danego kraju.

Polska od 1989 r. dokonuje stopniowej ewolucji systemu podatkowego. Celem zastosowanych przemian było stworzenie narzędzia realizacji polityki budżetowej dostosowanej do nowych realiów wolnego rynku oraz częściowa harmonizacja polskiego prawa podatkowego z rozwiązaniami innych państw europejskich. Wprowadzane zmiany w polskim systemie podatkowym miały zastąpić anachroniczny sposób poboru opłat i podatkowych z lat 80. XX wieku, który nie spełniał podstawowych cech równości i powszechności opodatkowania (Wyrzykowski, 2004). Jak zauważono w literaturze przedmiotu, polski system podatkowy wprowadzany sukcesywnie w latach 90. XX wieku był wzorowany na rozwiązaniach Europy Zachodniej.

Zidentyfikowanie ryzyka podatkowego oraz optymalne zastosowanie przepisów prawa podatkowego przez przedsiębiorcę staje się kluczowym czynnikiem prowadzenia działalności gospodarczej. Pozwala bowiem sprawnie i bezpiecznie zarządzać finansami danego podmiotu, co bezpośrednio przekłada się na jego płyn-

---

<sup>1</sup> Podatek od towarów i usług powinien być właściwie nazywany podatkiem od wartości dodanej (VAT – Value Added Tax). Dla potrzeb niniejszego artykułu pojęcia „podatek VAT”, „podatek od towarów i usług” oraz „podatek od wartości dodanej” będą stosowane wymiennie.

ność, rentowność i zdolność konkurowania (Wyrzykowski, 2004). Tym samym należy zauważyć, iż coraz więcej podmiotów (zarówno prowadzących działalność gospodarczą, jak i osób fizycznych) stara się korzystać z różnych rozwiązań tzw. optymalizacji podatkowej. Literatura wymienia szereg sposobów, które w znaczny sposób pozwalają zmniejszyć zobowiązania podatkowe podatników. Według raportu *Doing Business* za lata 2006-2013 Polska znajduje się pod względem biurokracji podatkowej na miejscu 114., spośród badanych 185 państw (The World Bank, 2013). Jak wynika z badania, polscy przedsiębiorcy poświęcają około 286 godzin rocznie na płatności oraz analizę wewnętrznej sytuacji podatkowej w swoim przedsiębiorstwie.

Kluczową reformą podatkową lat 90. XX wieku w polskim reżimie prawa podatkowego było uchwalenie przepisów dotyczących podatku od towarów i usług. Wprowadzony ustawą z 1993 r. podatek VAT zastąpił obowiązujący od 1972 r. w Polsce podatek obrotowy (Ickiewicz, 2009). Konieczność dostosowania polskich przepisów o podatku od towarów i usług do wymogów Unii Europejskiej (UE) zmusiła polskiego ustawodawcę do dużej nowelizacji ustawy w 2003 r., która dokonała harmonizacji elementarnych zasad podatku od towarów i usług z rozwiązaniami zawartymi w dyrektywie Rady 2006/112/WE. Podatek od towarów i usług stał się kluczowym zagadnieniem dla większości przedsiębiorców z uwagi na fakt, iż praktycznie wszystkie czynności w obrocie gospodarczym podlegają opodatkowaniu<sup>2</sup>.

Mając na uwadze wspomniane powyżej zagadnienia, analiza wpływu podatku od towarów i usług staje się kluczowym czynnikiem dla prowadzonej działalności gospodarczej. Może się bowiem okazać, iż podatek ten stanie się istotnym czynnikiem ekonomicznym wpływającym na działalność przedsiębiorstwa, a regulacje zawarte w poszczególnych aktach prawnych będą miały wpływ na sposób prowadzonej działalności gospodarczej (Ickiewicz, 2009). Przedsiębiorcy bowiem, jak wskazuje literatura przedmiotu, stają się podmiotami, które muszą uwzględniać tę daninę zarówno w strategicznej, jak i operacyjnej działalności marketingowej (np. prowadzenie polityki cenowej i uwzględnianie wysokości podatku w finalnej cenie produktu lub usługi).

Jak już wspomniano, podatek od towarów i usług jest powszechną daniną, której podlega większość obrotu gospodarczego. Koszty związane z obsługą podatku VAT mają charakter zarówno ekonomiczny, jak i prawno-organizacyjny. Przedsiębiorcy bowiem muszą traktować ten podatek jako czynnik wpływający na sytuację finansową przedsiębiorstwa (Famulska, 2007). Niewątpliwym elementem wpływającym na finalną cenę towaru lub usługi jest nakładany podatek od towarów i usług – podatkowi od towarów i usług przypisywany jest charakter cenotwórczy, z czego wynika fakt oddziaływania na rynkową strukturę popytu i podaży (Krajewska, 2012). Ostateczna cena zawiera bowiem wartość podatku VAT. Wynika to

---

<sup>2</sup> Należy zaznaczyć, iż na mocy ustawy o podatku od towarów i usług, zwolnieniu z opodatkowania podlegają m.in. usługi finansowe, bankowe i ubezpieczeniowe, a także większość usług medycznych.



z przepisów ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług oraz ustawy z dnia 9 maja 2014 r. o informowaniu o cenach towarów i usług.

Im wyższa stawka podatku VAT, tym niższa wielkość popytu na dane dobro czy usługę. W tym miejscu należy zauważyć, iż podatek od towarów i usług ma bezsprzecznie negatywny wpływ na wysokość cen. Można stwierdzić, iż podatek VAT stał się dodatkową, aczkolwiek niechcianą i nieprzynoszącą żadnych wymiernych korzyści ekonomicznych marżą dla przedsiębiorców. Nakładanie tego podatku ma niewątpliwie wpływ na wysokość obrotów i chęć wydatkowania pieniędzy przez konsumentów. Co więcej, powszechne stosowanie podatku VAT ma negatywny wpływ na wysokość realnych dochodów społeczeństwa, pomniejszając siłę nabywczą określaną w sposób realny.

Chociaż podatek od towarów i usług jest zaliczany do grupy podatków pośrednich, gdyż według założeń teoretycznych to ekonomiczny ciężar opodatkowania jest ponoszony przez ostatecznego konsumenta, a nie podmiot, na który podatek jest nakładany i który zobowiązany jest do jego zapłaty (podatnik podatku od wartości dodanej). Jest to charakterystyczna cecha przerzucalności ciężaru fiskalnego, wynikająca z zasady neutralności podatku VAT.

Podatek od wartości dodanej jest – obok podatku akcyzowego – określane mianem podatku konsumpcyjnego, gdyż ponoszony jest w momencie wydatku i obciąża nabycie określonych dóbr lub otrzymanie usługi. Innymi słowy danina ta obciąża nabywcę, aczkolwiek nie jest przez niego odprowadzana (cecha podatków pośrednich), a także ma wpływ na strukturę rynku, tj. krzywą popytu i podaży (Famulska, 2007).

Podatek od towarów i usług stał się ukrytym obciążeniem fiskalnym. Ostateczni konsumenci ulegają tzw. iluzji podatkowej, nie są świadomi tego, że płacą podatki (Krajewska, 2012). Należy również zauważyć, iż pomimo tego, że podatek wartości dodanej określane jest jako neutralny dla podatnika (tj. podmioty gospodarcze wytwarzające towary lub świadczące usługi przerzucają ciężar podatku na kolejnych uczestników transakcji), to jednak ma on wpływ na ostateczne kształtowanie się ceny, a co za tym idzie na wielkość popytu i podaży oraz punkt równowagi rynkowej.

Pomimo faktu, iż podatek jest zawarty w cenie, a obowiązkiem odprowadzenia został obciążony podmiot, który teoretycznie podlega zasadzie „neutralności podatku”, podatek od towarów i usług ma negatywny ekonomicznie wpływ na obydwie strony – sprzedającego (strona podaży), jak i kupującego (strona popytu). Bezsprzecznym pozostaje fakt, iż w przypadku stosowania cen netto (nieuwzględniających wartości podatku VAT) wielkość popytu będzie większa (ogólne prawo popytu i podaży).

Istotny wpływ na ciężar ponoszonego podatku przez strony ma elastyczność popytu. Może się bowiem okazać, iż w przypadku nałożenia podatku VAT na dobro, które nie podlegało wcześniej obowiązkowi opodatkowania albo dokonano zmiany stawki podatku na wyższą – ekonomiczny koszt podatku – może zostać

„podzielony” zarówno przez nabywcę, jak i sprzedającego, który uwzględni negatywny wpływ podatku na cenę w swojej marży, obniżając ją i godząc się tym samym na mniejsze przychody (Kamerschen et al., 1991).

Analizy teoretyczne oraz obserwacje zachowań rynkowych, przywołanych w literaturze, pozwalają na sformułowanie wniosku, iż im mniej elastyczna jest krzywa podaży oraz bardziej elastyczna krzywa popytu, w tym w większym stopniu dojdzie do przerzucenia ciężaru opodatkowania na sprzedawcę niż na nabywcę. Ogólna bowiem zasada mówi o tym, że większe obciążenie podatkiem spadnie na tę stronę rynku, która reprezentuje mniejszą elastyczność (Kamerschen et al., 1991). Jeśli popyt jest więc mniej elastyczny niż podaż, to konsumenci poniosą większy ciężar ekonomiczny wprowadzenia lub podwyżki stawki podatku. Jeżeli zaś podaż jest mniej elastyczna niż popyt, dojdzie do sytuacji odwrotnej. Analogicznie, tylko w przypadku, gdy elastyczności popytu i podaży są do siebie zbliżone pod względem wartości absolutnej, konsumenci i sprzedawcy „podziela” się ciężarem podatku po równo.

Innymi słowy, nie bez znaczenia dla ostatecznej wysokości ceny jest elastyczność popytu i podaży, a także wewnętrzna polityka kształtowania wysokości marży sprzedającego. Może okazać się, iż w wyniku stosowanej polityki marketingowej, sprzedający godzi się na przejęcie ekonomicznego ciężaru podatku, np. w celu zdobywania rynku lub osłabienia pozycji konkurencji. Ponadto należy dostrzec, iż podatek VAT ma negatywny wpływ na poziom prowadzonej działalności gospodarczej, gdyż w swoisty sposób hamuje i ogranicza ekonomiczne prawo popytu i podaży. Podatek ten stał się dodatkowym kosztem ekonomicznym, który bez wątpienia ma negatywny wpływ na łatwość prowadzenia działalności oraz poziom obrotów przedsiębiorców.

### **3. WZROST STAWKI PODATKU VAT A WPŁYW NA CENĘ BRUTTO – ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW**

Jedną z konsekwencji nowelizacji ustawy o podatku od towarów i usług w brzmieniu obowiązującym od 1 stycznia 2011 r. było całkowite wycofanie stawki 0% na towary i usługi w transakcjach krajowych. Do końca 2010 r. stawką 0% objęte były m.in. książki i wydawnictwa specjalistyczne. Wprowadzone zmiany wymusiły na wydawnictwach podwyższenie cen o wartość podatku VAT lub obniżenie marży netto i częściowe „przejęcie” ciężaru wprowadzonej podwyżki.

W tym miejscu, warto dokonać analizy wpływu zmiany preferencyjnej 0% stawki podatku od wartości dodanej na książki i wydawnictwa specjalistyczne na podwyższoną 5% stawkę. Jak wynika z raportu „Polski rynek książki”, w Polsce do połowy 2013 r. zarejestrowanych było blisko 40 000 wydawnictw, z czego szacuje się, że tylko około 2000-2500 prowadziło aktywną działalność wydawniczą (Dobrołęcki et al., 2014). Według szacunków wartość polskiego rynku książki w 2013 r. wyniosła 2,68 mld złotych. W porównaniu do poprzedniego roku odnotowano nieznaczny wzrost wartości sprzedaży książek z poziomu 2,67 mld złotych w 2012 r. (por. tabela 1).

Dokonując analizy wartości sprzedaży książek na przestrzeni ostatnich 5 lat, można dostrzec systematyczny spadek przychodów ze sprzedaży szczególnie zauważalny, gdy porównamy 2011 i 2010 r. Jedną z głównych przyczyn spadku przychodów na polskim rynku książki jest wprowadzona 5% stawka podatku od wartości dodanej w miejsce stawki zerowej. Przy formułowaniu wniosków o wpływie podwyżki podatku VAT na książki, uwzględniono „ogólnoświatowe tendencje na rynku wydawniczym” związane ze spadkiem sprzedaży tradycyjnych książek na rzecz wydawnictw elektronicznych.

**Tabela 1.** Przychody ze sprzedaży książek w Polsce

Rok	Przychody ze sprzedaży książek w cenach zbytu (dane w mln PLN)	Zmiana (rok do roku)
2009	2,86	-2%
2010	2,94	-3%
2011	2,71	-8%
2012	2,67	-1,50%
2013	2,68	0,40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dobrołęcki et al. (2014, s. 11).

Przedstawione w Raporcie dane znajdują częściowe potwierdzenie w wyliczeniach przedstawionych przez GUS (GUS, 2013). Choć instytucja ta nie podaje szczegółowych danych dotyczących tempa wzrostu cen książek, to łączne zestawienie, w którym uwzględnia się książki, gazety, czasopisma oraz artykuły kreślarskie i malarskie pokazuje, iż średnioroczny wzrost cen w roku 2011 wyniósł 3,3% w tej kategorii (por. tabela 2).

**Tabela 2.** Średnia cena książki w Polsce

Rok	Średnia cena książki (dane w PLN)	Zmiana (rok do roku)
2010	34,3	6%
2011	37,8	10%
2012	38,7	2,38%
2013	38,3	-1,90%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dobrołęcki et al. (2014, s. 6).

Ponadto, jak zauważono, zmiany przepisów ustawy o podatku od towarów i usług spowodowały wzrost ceny detalicznej książek o średnio 10% (niektóre podreczniki podrożały nawet o 25%). Podkreśla się, że zmiana ceny spowodowana była właśnie wzrostem stawki podatku.

Analizując dane zawarte w Raporcie można dojść do wniosku, iż zmiana stawki podatku od wartości dodanej miała negatywny wpływ na poziom sprzedaży książek w Polsce, a generalnie rzecz ujmując, wydawcy nie „przejęli” ekonomicz-

nego ciężaru wpływu podatku na siebie w takim stopniu, by nie doszło do podwyżek cen brutto. Tym samym można wywnioskować, iż podwyżka stawki podatku miała bezsprzeczny i bezpośredni wpływ na marżę, a tym samym na cenę oraz popyt na ten produkt.

Dokonując analizy wpływu podatku od towarów i usług na kształtowanie się ceny, a także równowagi rynkowej można w tym miejscu przywołać odmienne przykłady zmiany opodatkowania określonych dóbr i usług. Ciekawe wnioski płyną z analizy wykonanej przez firmę doradczą Deloitte w 2009 r. W opracowaniu zatytułowanym „Analiza wpływu zmiany stawki VAT na usługi hotelowe i gastronomiczne” autorzy dokonali symulacji zmiany ceny w przypadku potencjalnej podwyżki stawki VAT na usługi hotelarskie i gastronomiczne (ówcześnie z 7% do 22%) (Deloitte, 2009).

Co istotne, podatek VAT od usług gastronomicznych i hotelarskich, na mocy ustawy o podatku od towarów i usług, nie podlega odliczeniu. W takim przypadku można zaliczyć wartość podatku VAT do kosztów uzyskania przychodów. Tym nie mniej, wartość podatku VAT, pomimo braku prawa do jego odliczenia, nadal ma cenotwórczy charakter i wpływa na kształtowanie się ostatecznej ceny brutto.

Wśród głównych wniosków płynących z przeprowadzonej analizy wynika, iż wzrost podatku VAT z 7% do 22% spowodowałby wzrost cen brutto na usługi hotelarskie i gastronomiczne nawet o 14%, przy uwzględnieniu najbardziej pesymistycznego scenariusza, oraz spadek wielkości wpływów z tytułu podatku VAT do budżetu państwa. Wzrost stawki podatku miałby wymierny wpływ na wielkość przychodów przedsiębiorców przy założeniu, że nie doszłoby do sytuacji, w której przedsiębiorstwa oferowałyby swoje usługi w „szarej strefie”.

We wszystkich analizowanych przypadkach doszło do spadku marży przedsiębiorców w celu odzyskania części utraconego popytu. Jak zaznaczają autorzy opracowania, na takie działania chętniej decydowałyby się wysoce rentowne przedsiębiorstwa. Należy zatem stwierdzić, iż w przypadku zwiększenia wysokości stawki podatku VAT w analizowanej kwestii doszłoby do negatywnych konsekwencji zarówno dla budżetu państwa, przedsiębiorców, jak i konsumentów.

Podsumowując, warto podkreślić, że według analiz teoretycznych, zawartych w literaturze, a także przykładów empirycznych wzrost stawek podatku VAT może powodować negatywne skutki zarówno dla strony podażowej, jak i popytowej rynku, ograniczać wpływy do budżetu państwa, a także generować dodatkowe koszty dla przedsiębiorców. Należy zauważyć, iż podwyżka podatku VAT miała bezpośredni wpływ na spadek sprzedaży zarówno w ujęciu empirycznym, jak i teoretycznym. Tym samym, zwiększona stawka miała negatywny wpływ na poziom przedsiębiorczości, powodując uszczuplenie przychodów netto ze sprzedaży. Powstaje zatem wniosek, iż podatek VAT jest bez wątpienia przeszkodą w swobodnym kształtowaniu cen i ustalaniu polityki marketingowej przedsiębiorstw.

#### **4. NIESPÓJNA POLITYKA NAKŁADANIA STAWEK PODATKU VAT JAKO PRZYKŁAD NEGATYWNEJ PRZESŁANKI DLA EFEKTYWNEGO PROWADZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

Jednym z kluczowych problemów polskiego systemu podatkowego jest niejasna polityka stosowania stawek podatku VAT oraz liczne nowelizacje przepisów ustawy i rozporządzeń wykonawczych (Ickiewicz, 2009). W tym miejscu należy zastanowić się nad tym, co należy opodatkować oraz jaką stawkę zastosować do konkretnego towaru albo usługi. Polskie regulacje dość szczegółowo określają zakres opodatkowania poszczególnymi stawkami podatku VAT. W celu ustalenia tego, jaką stawkę trzeba zastosować, należy uwzględnić zapisy Dyrektywy 2006/112/EC, ustawy o podatku od towarów i usług wraz załącznikami oraz – pomocniczo – klasyfikacje statystyczne – Polska klasyfikacja Wyrobów i Usług oraz Polska Klasyfikacja Obiektów Budowlanych.

Podatnik klasyfikuje bowiem towary według zapisów w powyższych aktach prawnych i dokumentach pomocniczych „na własną rękę”. Innymi słowy, ponosi on pełną odpowiedzialność za poprawność zastosowanej stawki. W przypadku zastosowania niższej stawki niż określona przepisami prawa, podatnik będzie ponosił wszelkie konsekwencje opisane w ustawie o podatku od towarów i usług, a w określonych przypadkach także w kodeksie karnym skarbowym.

Z punktu widzenia teorii, najlepszym rozwiązaniem byłoby stosowanie jak najmniejszej liczby stawek podatku – podstawowej dla sprzedaży krajowej oraz 0% stawki dla wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów (Famulska, 2007). W praktyce, w większości państw Unii Europejskiej przyjęto jednak politykę stosowania więcej niż jednej stawki podatku.

Podatek od towarów i usług podlega pełnej harmonizacji z dyrektywami UE. Głównym założeniem, które przyświecało temu procesowi, było uniemożliwienie konkurencji na tle stosowanych stawek podatku pomiędzy poszczególnymi krajami członkowskimi, przyjmując ujednoliconą konstrukcję podatku oraz zasady jego poboru. Wspólnota dążyła do tego, aby państwa członkowskie nie prowadziły nieuczciwej konkurencji pomiędzy sobą (Wyrzykowski, 2004).

System stosowania stawek podatku VAT w krajach UE powinien być oparty o stosowanie dwóch stawek podatkowych – podstawowej dla większości towarów i usług oraz obniżonej – dla podstawowych artykułów konsumpcyjnych i wybranych usług. Cel ten nie został jednak do końca osiągnięty, gdyż na mocy ustaleń Aneksu H (Dyrektywa 22-770), państwa członkowskie mogą stosować jedną lub dwie stawki obniżone (z określeniem grup towarów i usług, co do których można stosować poszczególne wysokości podatku). Należy zwrócić uwagę, iż możliwość stosowania trzech stawek podatku dodatkowo komplikuje cały system poboru oraz wprowadza dodatkową dyskusję na temat kategorii towarów i usług, co do których zastosowanie znajdują poszczególne stawki (Krajewska, 2012).

Polska stosuje jedną z najwyższych stawek podatku VAT wśród krajów UE (Komisja Europejska, 2015). Ma to wpływ na kształtowanie się cen poszczególnych produktów i usług. Co więcej, Polska należy do licznej grupy państw stosujących trzy stawki podatkowe. Do końca marca 2013 r. można było wyróżnić praktykę stosowania dwóch różnych stawek podatkowych dla kawy. Zastosowanie odpowiedniej stawki podatku zależało m.in. od tego, czy kawa serwowana w kawiarni zawierała mleko czy nie, oraz czy wydawana była na miejscu czy na wynos. Nowelizacją ustawy o podatku od towarów i usług ukrócono tę praktykę z dniem 1 kwietnia 2013 r. uznając, że kawa ma być opodatkowana 23% stawką, co, mając na uwadze cenotwórczą cechę podatku VAT wpłynęło negatywnie na sytuację rynkową zarówno przedsiębiorców, jak i konsumentów.

Ponadto budzącym o wiele większe kontrowersje przykładem stosowania niejednolitej stawki podatku VAT było opodatkowanie wyrobów piekarniczych i ciastkarskich w zależności od terminu przydatności wypieku. Na mocy przepisów ustawy o podatku od towarów i usług oraz interpretacji indywidualnych prawa podatkowego, wyroby piekarnicze i ciastkarskie klasyfikowane były według terminu przydatności do spożycia. Przedsiębiorcy zmuszeni byli do określenia daty trwałości produktu w celu ustalenia właściwej stawki podatku. Taka interpretacja przepisów została częściowo wstrzymana wyrokiem Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 13 marca 2014 r. (sygn. III SA/Wa 2933/13). Wyrokiem Sądu stwierdzono bowiem, iż w procedowanym przypadku kryterium trwałości produktu nie może przesądzać o stosowanej stawce podatku.

Analizując powyższe przykłady, należy zatem zastanowić się nad tym, czym tak naprawdę różnią się oferowane produkty i czy stosowanie różnych stawek podatku jest właściwe? Jak wspomniano poprzednio, podatek VAT ma niewątpliwy wpływ na kształtowanie się ceny, a co za tym idzie – na poziom podaży i popytu. Czy w związku z powyższym, stosowanie różnych stawek podatku VAT nie prowadzi tak naprawdę do nieuczciwej i niesprawiedliwej konkurencji na rynku?

Od lat w literaturze pojawiają się bowiem postulaty ujednoczenia stawek podatku. Taka decyzja powinna pozytywnie wpłynąć na cały system podatkowy. Wyeliminowałoby to także wątpliwości podatników dotyczące stosowania właściwej stawki podatku, a tym samym nie dochodziłoby do nadużyć. Efektem wprowadzenia jednolitej stawki podatku byłoby radykalne uproszczenie zasad poboru podatku, korzystnie wpływając na działalność poszczególnych przedsiębiorstw. Warto bowiem zauważyć, iż niejednolita stawka podatku oraz polityka nakładania poszczególnych stawek jest dodatkowym problemem dla przedsiębiorców oraz powoduje liczne wątpliwości w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Reasumując, problematyka związana z podatkiem VAT stała się przeszkodą w efektywnym prowadzeniu przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy muszą bowiem zmierzyć się z faktem, iż podatek VAT negatywnie wpływa na poziom osiąganych przez nich przychodów, jak również z faktem, iż złe rozliczanie podatku VAT prowadzi do wystąpienia wielu ryzyk natury prawnej.

## 5. PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza zagadnień teoretycznych oraz praktycznych pozwala stwierdzić, iż podatek od towarów i usług jest znaczącym źródłem dochodów budżetowych w Polsce. Regulacje dotyczące tej daniny powinny uwzględniać strategiczny interes państwa w poborze tego podatku. Ponadto prawo podatkowe, a także praktyka stosowania poszczególnych przepisów powinna ułatwiać przedsiębiorcom prowadzenie działalności gospodarczej, gdyż to od wielkości sprzedaży zależy wielkość przychodów do budżetu z tytułu podatku od towarów i usług.

Podatek VAT ma niewątpliwą wpływ na ostateczną cenę. Zasada neutralności, którą powinien cechować się podatek od wartości dodanej, nie ma do końca pokrycia w rzeczywistości. Wartość nakładanego podatku ma bowiem wpływ na relacje popytu i podaży. Ponadto zastosowanie różnych stawek podatku doprowadza do sytuacji nieuczciwej i niesprawiedliwej konkurencji w przypadku, gdy dwa bardzo podobne towary zostały obciążone różnymi stawkami podatku.

Należy również podkreślić, iż skomplikowanie systemu podatkowego sprzyja nadużyciom i stwarza zarówno pokusę stosowania niższych stawek, jak i w niektórych przypadkach całkowite zaniechanie opodatkowania i ucieczkę w szarą strefę. Niespójna polityka stosowania stawek podatku VAT powoduje, iż przedsiębiorstwa są narażone na nierówną konkurencję w warunkach rynkowych oraz konieczność prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o niejasne i skomplikowane zapisy prawne.

## LITERATURA

- Deloitte (2009). *Analiza wpływu zmiany stawki VAT na usługi hotelowe i gastronomiczne. Analiza na zlecenie Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego*. Warszawa: Deloitte Business Consulting. Pozyskano z: <http://docplayer.pl/1786159-Analiza-wplywu-zmiany-stawki-vat-na-uslugi-hotelowe-i-gastronomiczne.html> (30.06.2016).
- Dobrołęcki, P., Gołębiowski, Ł., Tenderenda-Ożóg, E., Waszczyk, P. (2014). *Polski rynek książki. szanse i zagrożenia – konieczność zmian*. Warszawa: Biblioteka Analiz. Pozyskano z: [http://www.ikp.org.pl/images/Opinia\\_o\\_rynku\\_ksiazki\\_Biblioteka\\_Analiz.pdf](http://www.ikp.org.pl/images/Opinia_o_rynku_ksiazki_Biblioteka_Analiz.pdf) (30.06.2016).
- Famulska, T. (2007). *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania podatku od wartości dodanej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- GUS (1013). *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych*. Warszawa: GUS.
- Ickiewicz, J. (2009). *Obciążenia fiskalne przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kamerschen, D., McKenzie, R. Nardinelli, C. (1991). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ.
- Komisja Europejska (2015). *Vat Rates Applied in the EU Member States*. Pozyskano z: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf) (28.12.2015).

- Krajewska, A. (2012). *Podatki w Unii Europejskiej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- The World Bank (2013). *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. doi: 10.1596/978-0-8213-9615-5.
- Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług* (Dz.U. 2004 nr 54 poz. 535).
- Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o informowaniu o cenach towarów i usług* (Dz.U. 2014 poz. 915).
- Wach K. (2005). *Systemy podatkowe Unii Europejskiej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 13 marca 2014 r.* (sygn. III SA/Wa 2933/13).
- Wyrzykowski, W. (2004). *Polski system podatków i opłat w zarysie*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.

### Impact of VAT on the entrepreneurship: Selected Case Studies

**Abstract:** In case of business entities, legislature imposes special tax obligations. One of such examples is tax on goods and services – Value Added Tax. From the 1st of January 2011 the basic VAT rate in Poland is 23%. Some of the services or delivery of goods can be subjected to lower rates or be totally exempted from taxation. Application of four different VAT rates, as well as the possibility of a total exemption from taxation raises the question of coherence in the policy of imposition VAT taxation. Unclear procedure for the use of certain rates is an obstacle in running the company, also it has an impact on the level of competition between entrepreneurs. VAT, despite the fact that it should be neutral for the taxpayers, has significant impact on the final price. It turns out that the value of VAT, depending on the price elasticity of demand, affects the final price. The taxation on goods and services has thus become an additional expense for companies in both an economic and formal ways. This article is an attempt to assess the impact of VAT on business activities based on the selected examples. The conclusions of the analysis will provide information about some effects of VAT on businesses.

**Keywords:** Value Added Tax (VAT); tax system; supply and demand; entrepreneurship

**JEL codes:** H20, L26





**Sugerowane cytowanie:**

Wyrzykowski, W. (2016). Klauzula obejścia prawa podatkowego a zasada *in dubio pro tributario*: zależności i kontrowersje. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 121-138.

# Klauzula obejścia prawa podatkowego a zasada *in dubio pro tributario*: zależności i kontrowersje

Wojciech Wyrzykowski

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego  
ul. Gabriela Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk  
e-mail: biuro@wyrzykowski.pl

---

## Streszczenie:

Od stycznia 2016 r. do przepisów Ordynacji podatkowej wprowadzono zasadę rozstrzygania wątpliwości na korzyść podatnika. Oczekuje się, że w I kwartale tego roku<sup>1</sup> wprowadzona zostanie również kontrowersyjna zasada określana mianem klauzuli obejścia prawa podatkowego. Celem opracowania jest wykazanie, w jaki sposób mogłyby obok siebie egzystować dwa zupełnie skrajne rozwiązania: zasada *in dubio pro tributario*, stawiająca podatnika w sprawach wątpliwych w pozycji dominującej oraz klauzula obejścia prawa podatkowego, nadająca organom prawo do samodzielnej interpretacji skutków podatkowych zawieranych umów w sytuacji, gdy ich celem było obejście prawa podatkowego i obniżenie ciężaru daninowego. Podjęta została próba oceny, czy zasada rozstrzygania wątpliwości na korzyść podatnika nie będzie w sprzeczności z proponowanymi zapisami klauzuli omijania prawa podatkowego. Czy w wyniku wprowadzenia tych zmian, polskie prawo podatkowe stanie się bardziej przyjaznym, zrozumiałym i akceptowalnym przez podatników, czy też obszary wątpliwości, niezrozumienia oraz konfliktów z organami podatkowymi jeszcze się bardziej pogłębią?

**Słowa kluczowe:** podatki; unikanie opodatkowania; obejście prawa podatkowego

**Klasyfikacja JEL:** K10, K20

---

## 1. WPROWADZENIE

Długotrwały światowy kryzys gospodarczy powoduje, że wiele państw zmienia swoją politykę podatkową i decyduje się na prowadzenie bardziej restrykcyjnej polityki fiskalnej. W Polsce w 2015 r. największe zainteresowanie i emocje wśród przedsiębiorców wzbudzały dwa projekty zmian w przepisach Ordynacji podatkowej. Mają one dla nich krańcowo odmienne znaczenie, a skutki ich niedoskonałego

---

<sup>1</sup> Należy zaznaczyć, iż artykuł bazuje na stanie prawnym obowiązującym do stycznia 2016 r. Z tego względu nie było możliwe powołanie się na nową Ustawę z dnia 13 maja 2016 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2016 poz. 846).

wdrożenia mogą mieć zupełnie odmienne – od oczekiwanych przez ustawodawcę – zastosowanie i konsekwencje.

Pierwsze z rozwiązań, ostatecznie wprowadzone do ustawy, to zasada rozstrzygnięcia wątpliwości prawnych na korzyść podatnika. Stanowi ona istotny krok w kierunku poprawy sytuacji przedsiębiorców. Spotkała się ona jednak z mocną krytyką doktryny prawa podatkowego, budząc sprzeczne oceny, a nawet emocje. Dotyczy to zarówno obszaru zasadności wprowadzenia rozwiązania znajdującego się już w Konstytucji RP, jak i wykładni jego możliwości praktycznego stosowania.

Drugie rozwiązanie ma służyć zupełnie odmiennym celom, a mianowicie ograniczeniu prawa do optymalizacji podatkowej oraz nadaniu organom podatkowym arbitralnego prawa do oceny podatkowych skutków zawieranych przez podatników umów. Planuje się również ograniczanie prawa do urzędowej interpretacji prawa podatkowego, uzasadniając to spodziewanym uproszczeniem przepisów podatkowych. Istnieją jednak duże obawy, że – podobnie jak to było do tej pory – skończy się jedynie na ograniczeniu prawa do interpretacji.

Klauzula obejścia prawa podatkowego występuje w ponad 25 porządkach prawnych, zarówno w krajach charakteryzujących się niskim poziomem szarej strefy podatkowej, jak np. w Niemczech, Szwecji czy Szwajcarii, ale również w krajach, w których jej udział jest wysoki, np. w Chinach, Brazylii czy we Włoszech. Również Komisja Europejska skierowała zalecenie do krajów członków UE w sprawie ograniczania agresywnego planowania podatkowego (grudzień 2012 r.). Klauzula jest zatem rozwiązaniem, które może istnieć w systemie prawa podatkowego i nie szkodzić podatnikom. Dotychczasowe próby jej wprowadzania w Polsce albo były kwestionowane przez Trybunał Konstytucyjny, albo decydowano o ich zaniechaniu w procesach przygotowania legislacyjnego. Jednak, jak się wydaje, nie da się uniknąć jej ostatecznego wprowadzenia do przepisów Ordynacji podatkowej<sup>2</sup>.

Celem opracowania jest wykazanie, w jaki sposób mogłyby obok siebie egzystować zupełnie skrajne dwa rozwiązania: zasada *in dubio pro tributario*, stawiająca w sprawach wątpliwych podatnika w pozycji dominującej oraz klauzula obejścia prawa podatkowego, nadająca organom prawo do samodzielnej interpretacji skutków podatkowych zawieranych umów w sytuacji, gdy ich celem było obejście prawa podatkowego i obniżenie ciężaru daninowego.

Podjęta została próba oceny, czy konfrontacja wprowadzonego od 1 stycznia 2016 r. rozwiązania dotyczącego rozstrzygnięcia wątpliwości na korzyść podatnika nie będzie w sprzeczności z proponowanymi zapisami, odnoszącymi się do nowo wprowadzanej treści klauzuli omijania prawa podatkowego. Czy w wyniku wprowadzenia tych zmian polskie prawo podatkowe stanie się bardziej przyjaznym, zrozumiałym i akceptowalnym przez podatników czy też obszary wątpliwości, niezrozumienia oraz konfliktów z organami podatkowymi jeszcze się bardziej pogłębią?

---

<sup>2</sup> W dniu 23 grudnia 2015 r. złożono do Rządowego Centrum Legislacyjnego projekt ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa, zawierający rozwiązania w zakresie klauzuli obejścia prawa podatkowego (Minister Finansów, 2015).

Wykorzystane zostaną także doświadczenia i sformułowania tych klauzul w prawodawstwie innych krajów.

## 2. ZASADA *IN DUBIO PRO TRIBUTARIO*

Spośród kilkunastu elementów kształtujących poczucie bezpieczeństwa podatkowego jednym z najważniejszych jest jakość tworzonego prawa. Jeśli prawo jest trudne w interpretacji, to niewłaściwym w państwie prawa jest obarczanie skutkami powyższego obywateli. W opinii podatników w Polsce prawo podatkowe jest niejasne, normy prawa są niejednoznaczne podlegające zmiennym wykładniom i stwarzające permanentne spory z organami podatkowymi (Wyrzykowski, 2013). Jedyne nieznaczną poprawę wniosła to tego stanu rzeczy instytucja interpretacji podatkowych, a coraz większa liczba kwestionowanych decyzji podatkowych oraz spraw kierowanych do sądów administracyjnych jest z jednej strony wyrazem wzrastającej nieakceptacji prawa podatkowego przez przedsiębiorców, a z drugiej strony, co jest bardziej pocieszające, jest świadectwem większej kompetencji podatników w ocenie możliwości realizacji własnego rozumienia przepisów. W kwestii polskich interpretacji wypowiedział się często w ostatnich latach również Europejski Trybunał Sprawiedliwości.

Podjmując próbę modyfikacji polskiego prawa podatkowego, mając na względzie kompromis pomiędzy potrzebą zachowania równowagi budżetowej, znajdującą swoje podstawy w art. 84 Konstytucji, oraz zakazem nieuzasadnionej ingerencji władzy publicznej w prawa podatników, mającym również uzasadnienie konstytucyjne (art. 31 ust 3 ustawy zasadniczej), z dniem 1 stycznia 2016 r. wprowadzono do ustawy Ordynacja podatkowa nowy zapis ustanawiający zasadę „*in dubio pro tributario*”. Nowy zapis art. 2a brzmi: „*niedające się usunąć wątpliwości, co do treści przepisów prawa podatkowego rozstrzyga się na korzyść podatnika*”. Wprowadzenie tego rozwiązania, na pewno niepogarszającego dotychczasowej sytuacji podatników, wywołało jednak wiele sporów, których analiza pozwala na wyciągnięcie wniosków o wątpliwej ostatecznie wartości wprowadzonej zmiany. Z jednej strony w piśmiennictwie wielokrotnie podkreślano konieczność wprowadzenia takiego rozwiązania, które miało stać się fundamentalnym narzędziem ochrony w procesie samoobliczania podatków. Miało ono gwarantować nie obciążanie podatników skutkami niejasnych i podlegających częstym zmianom przepisów prawa podatkowego (Mariański, 2009). Z drugiej strony doktryna powszechnie wyrażała opinię o zbędności wprowadzonego rozwiązania, jego niejasności i niewiele wnoszącego do sposobów rozstrzygania spraw podatkowych, uznając nawet je za rozwiązanie „psujące” polskie prawo podatkowe oraz „bubel prawny”. Stawiane zarzuty dotyczą dwóch głównych aspektów. Pierwszy z nich kwestionuje zasadność ustawowego zapisu zasady, której fundamenty znajdują się w Konstytucji. Druga grupa zastrzeżeń dotyczy samej konstrukcji normy prawnej stanowiącej kontynuację złych tradycji tworzenia polskiego prawa podatkowego. Polega ona na użyciu słów nie do końca jednoznacznych oraz konstrukcji normy prawnej w sposób zbyt ogólnikowy, hasłowy i życzeniowy, niepozwalający na jej

praktyczne stosowanie<sup>3</sup>. Zapis wzbudza zastrzeżenia z punktu widzenia reguł poprawnej legislacji i wystarczającej określoności tworzonych norm prawa.

Potrzebę zawarcia zapisu klauzuli bezpośrednio w prawie proceduralnym czy materialnym zakwestionowała również Rada Legislacyjna: „Rada Legislacyjna, pragnie podkreślić, że zasada *in dubio pro tributario* jest już trwałym elementem systemu prawa, stosowanym powszechnie w praktyce. Jej potwierdzenie w prawie pozytywnym nie jest co prawda niezgodne z Konstytucją, lecz wpisywanie do ustawy jednej z wielu dyrektyw interpretacyjnych prawa podatkowego jest zabiegiem nieznanym polskiemu systemowi prawnemu i jako takie jest sceptycznie oceniane przez Radę Legislacyjną”<sup>4</sup>. W zasadzie nie kwestionując opinii w zakresie braku potrzeby umieszczania klauzuli, jako nowego dodatkowego zapisu w Ordynacji podatkowej, trudno się jednak zgodzić z opinią o powszechności stosowania zasady w praktyce. Wystarczy zapoznać się z wynikami badań dotyczących oceny polskiego systemu prawa podatkowego przez przedsiębiorców. Wprowadzenie przepisu nie odsuwa na dalszy plan instytucji wykładni prawa podatkowego, gdyż zastosowanie omawianej zasady może mieć miejsce dopiero wówczas, gdy dotychczasowa wykładnia nie pozwala na rozwiązanie istniejącego stanu faktycznego i prawnego.

Bezpieczeństwo prawne i ekonomiczne podatnika oparte jest na zasadzie pewności prawa oraz zaufania obywateli do państwa. Wartości te znajdują swoje naczelnymiejsce w przepisach ustawy zasadniczej określającej zasadę demokratycznego państwa prawa (Konstytucja RP, art. 2) oraz w art. 84 wprowadzającym zasadę ustawowej regulacji opodatkowania. Rozstrzygnięcie wątpliwości na korzyść podatnika wywodzi się również z zasady wolności gospodarczej oraz konstytucyjnej ochrony własności. Konstrukcja wprowadzonej do ustawy normy prawnej powoduje, że skutki wprowadzenia zasady *in dubio pro tributario* są trudne do przewidzenia. Problemem jest wykładnia oraz praktyczne stosowanie poszczególnych słów użytych w przepisie. Są nimi określenia typu: „*niedające się usunąć wątpliwości*”, „*treść przepisów prawa podatkowego*” oraz „*korzyść podatnika*”. Kto zatem będzie decydował o tym, że istniejące wątpliwości nie dają się usunąć? Czy wątpliwości będzie miał podatnik czy też urzędnik organu podatkowego? Który z nich będzie o tym rozstrzygał? W którym momencie podatnik będzie miał prawo już interpretować niespójny i niejasny przepis na swoją korzyść. Jak dalece dotychczas stosowana wykładnia prawa będzie na tyle niewystarczająca, aby odwołać się ostatecznie do *niedających się usunąć wątpliwości*? Dlaczego można oczekiwać, że po wprowadzeniu przedmiotowego przepisu administracja podatkowa będzie przyznawać się do własnych wątpliwości interpretacyjnych? Przecież równie skutecznie i to w oparciu o przepisy Konstytucji mogła to robić dotychczas.

<sup>3</sup> Obawy w tym zakresie wyraził również Prezydent RP w piśmie z dnia 9 grudnia 2014 r. skierowanym do Marszałka Sejmu RP: „*Proponowane brzmienie przepisu jest nieprecyzyjne, nie oddaje w sposób właściwy złożonej problematyki wykładni prawa i może przyczynić się do wywołania szeregu sporów na tle jego rozumienia i stosowania*”.

<sup>4</sup> Opinia z 13 marca 2015 r. o projekcie stanowiska Rządu wobec prezydenckiego projektu ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustawach. Rada legislacyjna przy Prezesie Rady Ministrów, znak RL-3-3-3/15.

Należy uznać, że jedyną korzyścią może być wzmocnienie prawnego oparcia sądów, które uzyskują dodatkowe wsparcie prawne nakładające wręcz obowiązek rozstrzygnięcia przez nie spraw wątpliwych na korzyść podatnika. Ostatecznie należy zapytać o to, jak dalece zasada *in dubio pro tributario* będzie stawiana nad zasadą *in dubio pro fisco*<sup>5</sup>. Również niewłaściwie jest określony obszar, którego wątpliwości mogą dotyczyć. W praktyce, bowiem zdecydowanie więcej kłopotów i wątpliwości mamy z oceną stanu faktycznego a nie stanu prawnego. Ponadto należy wyjaśnić, co oznacza pojęcie „korzyści podatnika”. Co należy uznawać za korzyść podatnika i jej granice? Jaki stan prawny oznaczać będzie uzyskanie takich korzyści? Czy korzyścią będzie np. jedynie odstępienie od karania, przyznanie ulgi podatkowej czy obniżanie zobowiązania podatkowego?

Wprowadzenie zasady *in dubio pro tributario* nie zwalnia ustawodawcy od obowiązku podstawowego, jakim jest tworzenie dobrego prawa. Na pewno wprowadzenie przedmiotowej klauzuli nie może takiego procesu zastąpić. Mimo konieczności budowania silniejszej niż dotychczas pozycji, trudno uznać, że przyjęta pozycja prawna i konstrukcja samej normy prawnej w postaci zasady *in dubio pro tributario*, szczególnie w procesie postępowania podatkowego oraz w sądownictwie, przyniesie radykalne rozwiązanie. Wprost przeciwnie można obawiać się, że przepis art. 2a będzie w praktyce przepisem martwym. Wprowadzenie zapisu jest jedynie konsekwencją zasad konstytucyjnych, ale należy mieć nadzieję, że wzmocni ona mimo wszystko pozycję podatników. Organy podatkowe, na których w postępowaniu podatkowym ciąży ciężar dowodowy będą bardziej zobowiązane do wykazania jednoznaczności oceny stanu faktycznego i prawnego, a w przypadku braku takiej jednoznaczności będą zobowiązane do stosowania zasady rozstrzygnięcia wątpliwości na korzyść podatnika.

### 3. ISTOTA KLAUZULI OBEJŚCIA PRAWA PODATKOWEGO

Unikanie i uchylanie się od płacenia podatków istnieje tak długo, jak istnieją same podatki. Już w prawie rzymskim zawarto normę, że „przeciwko ustawie działa ten, kto działa w sposób sprzeczny z brzmieniem ustawy, natomiast oszukańczo wobec ustawy działa ten, kto, postępując w sposób zgodny z brzmieniem ustawy obchodzi jej intencje” (Radwański, 2008). W nowoczesnym prawie podatkowym w XIX wieku wprowadzono pierwsze rozwiązanie prawne, posiadające charakter rozwiązań sankcjonujących próbę ominięcia rozwiązań podatkowych<sup>6</sup>. Obejście prawa podatkowego od dawna jest jednym z najważniejszych zagadnień zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym (Radzikowski, 2010).

Wyróżnia się trzy podstawowe formy zmniejszania ciężaru podatkowego: planowanie podatkowe, unikanie opodatkowania oraz uchylanie się od opodatkowania. Wszystkie metody stanowią narzędzie działania racjonalnego podatnika, jednak nie zawsze odbywa się to zgodnie z prawem i często niezgodnie z intencją

<sup>5</sup> Zasada oznacza dokonywanie wykładni zgodnie z interesem organu administracyjnego ściągającego podatki.

<sup>6</sup> Commonwealth of Australia (1915): „każda czynność, która ma lub zamierza mieć wpływ bezpośrednio lub pośrednio na wykonanie przepisów ustawy – jest nieważna z punktu widzenia podatkowego”.

organu administracyjnego ściągającego podatki. Działanie zgodne z prawem nie powinno stanowić problemu podatkowego. Działania ewidentnie naruszające prawo powinny zawsze być kwestionowane i spotykać się z określoną reakcją organów podatkowych. Problem tkwi jednak w tym, że granica dzieląca działania prawnie dopuszczalne i te kwestionowane nigdy nie będzie wyraźnie oznaczona. Również problemem jest określenie, w jak dużym stopniu organy podatkowe powinny być wyposażone w narzędzia kwestionowania czynności prawnych, w związku z towarzyszącymi tym czynnościom następstwami podatkowymi. Inicjatywa wprowadzania tzw. „klausuli obejścia prawa podatkowego” jest odpowiedzią na zjawiska tworzenia przez podatników sztucznych konstrukcji prawnych, niewłaściwych dla faktycznych zdarzeń gospodarczych, których jedynym celem jest uzyskanie korzyści podatkowej, w zakresie, w jakim przepisy podatkowe tego nie przewidują.

W związku z tym należy wyróżnić planowanie podatkowe, które można zdefiniować jako zgodne z przepisami prawa oraz oczekiwaniami ustawodawcy działania podatnika, związane ze stymulacyjnymi propozycjami rozwiązań prawno-podatkowych oraz obchodzenie prawa podatkowego, w wyniku którego dochodzi do naruszenia norm podatkowych. W związku z tym poszczególne kraje podejmują działania zmierzające do wprowadzenia do rozwiązań prawnych takich norm, które zapewniałyby im skuteczną kontrolę w sytuacjach, gdy cywilno-prawne konstrukcje zdarzeń są niwelowane i przytłaczane wyłącznie celami podatkowymi, zmierzającymi do uzyskania nieuprawnionych korzyści podatkowych. Rozwiązanie takie, określane mianem „klausuli obejścia prawa podatkowego”, powinno posiadać ustawową rangę oraz określać odpowiednie, prawnie dopuszczalne narzędzia, pozwalające na skuteczne zachowanie organów podatkowych w działaniach niwelujących skutki tzw. agresywnej optymalizacji podatkowej, której efektem jest dążenie do obniżania ciężaru podatkowego w sposób niezgodny z celem ustaw podatkowych.

#### **4. HISTORIA KLAUZULI OBEJŚCIA PRAWA PODATKOWEGO W POLSCE**

Stosunek do instytucji obejścia prawa podatkowego w Polsce zmieniał się wraz ze zmianami całego systemu prawnopodatkowego (Stanik, Winiarski, 2010). W tym zakresie można wyróżnić 3 okresy:

- do 31 grudnia 2002 r., w którym brak było w polskim systemie prawa podatkowego rozwiązań nawiązujących do definicji istoty obejścia prawa podatkowego,
- od dnia 1 stycznia 2003 r. do 21 sierpnia 2005 r., to okres, w którym obowiązywała klauzula obejścia prawa podatkowego zapisana w ordynacji podatkowej,
- okres po 1 września 2005 r., tj. od daty uchylecia w/w zapisów.

Do końca 2002 r. w Ordynacji podatkowej nie było rozwiązań umożliwiających organom podatkowym dokonywanie oceny i kwestionowanie działań podatników, w kontekście zmniejszania ich ciężarów podatkowych. Podejmowane w indywidualnych przypadkach działania organów kończyły się najczęściej orzeczeniami sądów. W orzecznictwie ukształtowały się dwa zasadnicze podejścia do tych kwestii:

- umowy cywilnoprawne nie mogą być powodem obejścia prawa podatkowego i uzyskania nienależnych korzyści podatkowych<sup>7</sup>,
- na gruncie przepisów prawa podatkowego nie mogą znaleźć zastosowanie przepisy Kodeksu cywilnego regulujące przedmiotową materię, a ewentualne sankcje związane z obejściem prawa podatkowego mogą wynikać jedynie ze ściśle określonych w tym prawie norm<sup>8</sup>.

Obejścia prawa podatkowego nie należy uznawać za szczególną postać obejścia prawa cywilnego (Adamiak et al., 2010). W 2003 r. wprowadzono po raz pierwszy do powszechnie obowiązujących norm prawa podatkowego przepis określany mianem „klauzuli obejścia prawa podatkowego”<sup>9</sup>. Przepis ten dawał organom podatkowym upoważnienie do pomijania skutków podatkowych czynności prawnych, jeśli te zmierzały jedynie do ominięcia lub zmniejszenia skutków podatkowych. Art. 24b stanowił uzupełnienie i uszczegółowienie art. 24a stanowiącego prawną podstawę oceny podatkowych skutków czynności prawnych. Jego zastosowanie miało znaczenie wyłącznie w sferze podatkowej i zakładało całkowite oddzielenie prawopodatkowych następstw oceny czynności prawnych od ich kwalifikacji pozapodatkowych. Przesłanką zastosowania przepisu było wykazanie korzyści podatkowej oraz wykazanie, że pozapodatkowe efekty można było również osiągnąć poprzez zastosowanie innej czynności prawnej niepowodującej takich skutków podatkowych.

Normie tej czyniono zarzuty nie tylko o charakterze zasadniczym, jak brak celowości i słuszności uwzględnienia w systemie prawnym tego przepisu, jego powierzchowności, lecz także wady formalne, podważające jego zgodność z elementarnymi zasadami dobrej legislacji i demokratycznego państwa prawnego (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, 2014). Niestety przepis nie został poddany ocenie

<sup>7</sup> Uchwała SN z 8 lutego 1978 r. sygn. II CR 1/78: „organy podatkowe nie mają obowiązku respektowania tych postanowień czynności prawnych, które zmierzały do obejścia przepisów fiskalnych. Czynność prawa cywilnego ukształtowana przez strony w sposób zmierzający do obejścia przepisów podatkowych nie staje się z tego powodu nieważna”.

<sup>8</sup> Wyrok NSA z dnia 6 lutego 1998 r. sygn. I SA/Gd 1431/96: „Instytucja obejścia prawa podatkowego nie ma charakteru normatywnego”.

<sup>9</sup> W dniu 01.01.2003 r. wszedł w życie art. 24b Ordynacji podatkowej, na mocy którego organ podatkowy miał prawo pominać skutki podatkowe czynności prawnej, jeśli jedynym jej celem było zredukowanie ciężaru opodatkowania - §1: „Organy podatkowe i organy kontroli skarbowej rozstrzygając sprawy podatkowe, pomina skutki podatkowe czynności prawnych, jeżeli udowodnią, że z dokonania tych czynności nie można było oczekiwać innych istotnych korzyści niż wynikające z obniżenia wysokości zobowiązania podatkowego, zwiększenia straty, podwyższenia nadpłaty lub zwrotu podatku „ oraz” jeśli jej cel można było osiągnąć poprzez inną adekwatną gospodarczą - §2 „Jeżeli strony dokonując czynności prawnej, o której mowa w par 1 osiągnęły zamierzony rezultat gospodarczy, dla którego odpowiednia jest inna czynność prawna lub czynności prawne, skutki podatkowe wywodzi się z tej innej czynności prawnej lub czynności prawnych”.



przez Trybunał Konstytucyjny na etapie jego tworzenia, a jego nieprecyzyjne zapisy stworzyły możliwość szerokiej i nieuzasadnionej interpretacji dla urzędników skarbowych. Takimi nieprecyzyjnymi określeniami były sformułowania typu: „odpowiednia czynność prawna”, „można się było spodziewać” czy też „istotne korzyści”. Równoległe ze zmianą ustawy nie zapewniono żadnych standardów i kryteriów oceny tych zjawisk, skierowanych zarówno do podatników, jak i urzędników. Rozwiązania nie poparto również żadnymi odpowiednimi procedurami. Już po 2 miesiącach przepis został zakwestionowany i poddany ocenie Trybunału Konstytucyjnego<sup>10</sup>. Zarzuty, które okazały się trafione powinny być ważnym punktem odniesienia dla obecnie składanych propozycji sformułowania klauzuli. W dniu 21 maja 2004 r. Trybunał Konstytucyjny uznał art. 24b §1 Ordynacji podatkowej za niezgodny z Konstytucją. Podstawowymi zarzutami Trybunału były:

- naruszenie przez prawodawcę zasad poprawnej legislacji poprzez niespełnienie zasad pewności i bezpieczeństwa prawnego rozwiązania prawnego oraz ochrony zaufania do państwa i prawa,
- brak podstaw do wprowadzenia regulacji prawnej wiążącej negatywnie dla podatnika skutki z podejmowanymi przez niego działaniami, o ile są one zgodne z prawem,
- naruszenie zasady przewidywalności rozstrzygnięć prawnych w wyniku przyjęcia w rozwiązaniu interpretacji opartej o elementy subiektywne, jak – wrażenia i opinie, brak wypełnienia pojęć nieostrych, treścią gwarantującą jednolitą linię orzeczniczą oraz przyznanie *de facto* organom podatkowym uprawnień do niedozwolonego prawotwórstwa.

Zdaniem Trybunału naruszono zasady: państwa prawnego, pewności prawa, zaufania do państwa i prawa oraz jego organów, określoności przepisów oraz legalizmu. Jednocześnie sama możliwość wprowadzenia do polskiego systemu prawnego klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania nie została przez Trybunał zakwestionowana.

Odpowiedzią na zarzut nie konstytucjonalności zapisu art. 24b Ordynacji oraz próbą podtrzymania prawa do arbitralnej oceny skutków podatkowych zawieranych umów było wprowadzenie do przepisów ustawy art. 199a<sup>11</sup>: „Organ podatkowy dokonując ustalenia treści czynności prawnej uwzględnia zgodny zamiar stron i cel czynności, a nie tylko dosłowne brzmienie oświadczeń woli złożonych przez strony czynności. Jeżeli pod pozorem dokonania czynności prawnej dokonano innej czynności prawnej, skutki podatkowe wywodzi się z tej ukrytej czynności prawnej”. Zawarte w normie uregulowanie ma charakter dyspozycyjny poprzez użycie słów: „dokonując” i „uwzględniają”. Zastosowanie przepisu polega na wskazaniu, że doszło do dokonania czynności innej niż wynikającej z dosłownego brzmienia oświadczeń woli. Nieważność czynności prawnej ukrytej powoduje brak jej skutków prawnych. Tym samym wyklucza zastosowanie konkretnego przepisu.

<sup>10</sup> Wniosek do Trybunału Konstytucyjnego został skierowany w dniu 17 lutego 2003 r. przez Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Prezesa Naczelnego Sądu Administracyjnego.

<sup>11</sup> Zmiana zaczęła obowiązywać od 1 września 2005 r.

Wprowadzając tę zmianę, zabrano jednak organom prawa do arbitralnej oceny następstw czynności prawnych, w związku z czym, jeśli z dowodów zgromadzonych w toku postępowania, zwłaszcza z zeznań strony, wynikają wątpliwości dotyczące istoty czynności, to organ podatkowy występuje do sądu powszechnego o ustalenie istnienia lub nieistnienia tego stosunku prawnego lub prawa. Nie bez powodu – i należy to uznać za zasadne – omawiany przepis został umieszczony w rozdziale dotyczącym postępowania dowodowego. Tym samym podkreślono ograniczone prawo do arbitralnej interpretacji takich zdarzeń przez same organy podatkowe. Również ten zapis został zaskarżony, jednak Trybunał Konstytucyjny nie doszukał się niezgodności jego zapisu z Konstytucją, stwierdzając, że nie dotyczy on kwestii materialnoprawnych i nie wprowadza do systemu prawnego klauzuli obejścia prawa podatkowego (Wyrok z dnia 14 06 2006 r. sygn. K 53/05). Po tej zmianie nie próbowano wprowadzać do Ordynacji podatkowej zmian związanych z klauzulą obejścia prawa podatkowego.

## **5. MIĘDZYNARODOWE OGRANICZANIE AGRESYWNEGO PLANOWANIA I UNIKANIA OPODATKOWANIA**

Bez względu na rosnącą aktywność ustawodawców wielu krajów, jak i organizacji międzynarodowych, w podejmowaniu działań zmierzających do zwalczania tzw. agresywnego planowania podatkowego, na świecie nie wypracowano uniwersalnego wzorca klauzuli obejścia prawa podatkowego. Wynika to z wielu powodów, a przede wszystkim z różnego podejścia do problematyki wolności gospodarczej, istoty działań optymalizujących opodatkowanie oraz oceny szkodliwości takiego zjawiska. Nie zmienia to jednak faktu, że problem ten jest przedmiotem działań zarówno na poziomie organizacji międzynarodowych, organów Unii Europejskiej, jak i autonomicznych inicjatyw podejmowanych przez poszczególne kraje. Działania te nie są skoordynowane, jednak na ich przykładzie można ocenić kierunek, jaki powinien przyjąć polski ustawodawca, który przy ewentualnym nowym zapisie w ustawie uzyska przynajmniej względną akceptację podatników i nie narazi organów podatkowych na zbędne spory i ewentualnie negatywną ocenę Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości.

Szczególne zasługi w zakresie działań zamierzających do unikania opodatkowania posiada Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Podstawowe reguły zawarte zostały już w Modelowej Konwencji OECD w sprawie podatków od dochodu i majątku, stanowiącej podstawę zapisów umów o unikaniu podwójnego opodatkowania (OECD, 2013). Pierwotne założenia tych umów mające zapobiegać podwójnemu opodatkowaniu, zostały niestety niejednokrotnie wykorzystywane do całkowitego unikania opodatkowania. Dlatego też OECD zamierza dokonać zmian w treści Konwencji, a w konsekwencji do umów o unikaniu podwójnego opodatkowania (takie zapisy, które uniemożliwiłyby wykorzystanie tych umów niezgodnie z ich przeznaczeniem), uzyskując efekt podwójnego nieopodatkowania. To OECD jako pierwsza zajęła się problematyką cen transferowych

oraz zaproponowała środki wymiany informacji podatkowych pomiędzy poszczególnymi państwami. W 2013 r. przez tę organizację został zaproponowany plan walki z unikaniem opodatkowania (*Base Erosion and Profit Shifting Action Plan*), określający 15 kluczowych podatkowo obszarów (wspierała go również grupa G-20). Jego efektem są opublikowane w październiku 2015 r. raporty zawierające odpowiednie rekomendacje. Dotyczą one obszarów, które zostały zidentyfikowane przez OECD jako generujące możliwość minimalizowania lub unikania opodatkowania głównie przez podmioty prowadzące działalność w ramach międzynarodowych grup kapitałowych (OECD, 2015).

Problematyka agresywnej optymalizacji podatkowej, jak i uchylania się od opodatkowania nie jest przedmiotem działań harmonizujących w UE. Jest jednak obszarem rosnącego zainteresowania jej organów, z uwagi na negatywny wpływ, jaki te zjawiska mają na swobodę i konkurencyjność gospodarek krajów Unii. Dlatego też podejmowane są inicjatywy mające na celu zachęcenie czy wręcz nakazanie podjęcia odpowiednich działań przez kraje członkowskie. Zalecenia dotyczące przeglądu systemów podatkowych pod kątem zwiększenia ich skuteczności i wydajności oraz zwalczania uchylania się od opodatkowania sformułowane zostały m.in. w konkluzjach ze szczytu Rady Europejskiej, zorganizowanego w dniach 1 i 2 marca 2012 r. (Rada Europejska, 2012). Sfinalizowane one zostały w formie zalecenia w sprawie agresywnego planowania podatkowego (sygnatura dokumentu – C(2012)8806).

Istotnym dla propozycji sformułowania polskiej treści klauzuli obejścia prawa podatkowego jest zaproponowana przez Komisję treść odpowiedniej normy. Jej brzmienie jest następujące: „Nie uwzględnia się sztucznego uzgodnienia lub szeregu sztucznych uzgodnień, które przyjęto w zasadniczym celu uniknięcia opodatkowania i które prowadzą do osiągnięcia korzyści podatkowej. Krajowe organy rozpatrują te ustalenia do celów podatkowych, poprzez odniesienie się do ich istoty ekonomicznej” (Komisja Europejska, 2012, s. 5)<sup>12</sup>. Oznacza to, że uzgodnienia są sztuczne i należy je traktować jako próbę obejścia prawa podatkowego, jeśli nie posiadają treści ekonomicznej, co łatwiej można wyjaśnić, jako porozumienia o nieuzasadnionych ekonomicznie podstawach. Stanowisko Komisji wspiera również Parlament Europejski, m.in. w rezolucji z lutego 2012 r., w której wzywa państwa członkowskie do podejmowania intensywniejszej współpracy przeciwko oszustwom podatkowym oraz ograniczaniu luk prawnych w prawodawstwach krajów członkowskich (zawarto w *Annual Tax Report*, sygnatura 2011/2271(INI)). Parlament ponowił wnioski w rezolucji z kwietnia tego samego roku (Sygnatura 2012/2599 (RSP)).

Szczególną rolę w definiowaniu istoty obejścia europejskiego prawa podatkowego pełni orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (DLA Piper, 2015, s. 12). Do najbardziej istotnych wyroków w tym zakresie należą wyroki: z dnia 22 grudnia 2010 r. w sprawie dotyczącej zależności między nadużyciem

---

<sup>12</sup> W komentarzu wyjaśniono, że uzgodnienie oznacza każdą transakcję, system działania, operację, umowę, dotację, porozumienie, obietnicę, przedsięwzięcie lub zdarzenie.

prawa podatkowego a prawem do odliczania podatku VAT<sup>13</sup> oraz z dnia 21 lutego 2006 r. (C-255/02 Halifax), a także z dnia 21 czerwca<sup>14</sup> 2012 r. (C-80/11 i C-142/11). Analiza wyroków prowadzi do ogólnego stwierdzenia, że do nadużycia prawa dochodzi w momencie, kiedy mimo formalnego zachowania przepisów prawnych ich cel nie zostałby osiągnięty, gdyby podatnik nie stworzył w tym celu sztucznych warunków.

W bardzo zróżnicowany sposób klauzula obejścia prawa podatkowego została uregulowana w prawodawstwach poszczególnych krajów. W celu rozwiązania tego problemu stosowane są zarówno klauzule ogólne, jak i klauzule specjalne przeciwko unikaniu opodatkowania oraz doktryny orzecznicze przeciwko unikaniu opodatkowania, osiągnięte przez orzecznictwo sądowe. Przeważa opinia, iż reakcją na zjawisko unikania opodatkowania powinny być klauzule generalne, natomiast wprowadzenie kolejnych, specjalnych klauzul może doprowadzić do skomplikowania systemu podatkowego (Kalinowski & Pakulska, 2005).

W Polsce obowiązujący art. 199a jest klauzulą specjalną, a nie klauzulą generalną (Brolik et al., 2013). Normy prawne regulujące zasady obejścia prawa podatkowego i odnoszące się do konsekwencji związanych z agresywną optymalizacją podatkową nie są zjawiskiem powszechnym. Co prawda obowiązują w ponad 20 porządkach prawnych krajów na świecie, ale w wielu nie ma takich uregulowań? To również należy wziąć pod uwagę przy kształtowaniu polskiego rozwiązania. Podkreślenia również wymaga fakt, iż specjalne klauzule wprowadzone w tych krajach nie są całkowicie skuteczne i efektywne. Warto zwrócić uwagę na konstrukcje takich rozwiązań w krajach, stanowiących ewentualny przykład dla Polski.

W 2013 r. klauzula ogólna przeciwko unikaniu opodatkowania została wprowadzona w Wielkiej Brytanii (DLA Piper, 2015, s. 14-15). Jej zasady stosuje się w przypadkach transakcji, których głównym celem lub jednym z celów jest uzyskanie korzyści podatkowej, rozumianej jako pomniejszenie lub unikanie zobowiązań podatkowych (*abusive tax arrangements*). W sytuacji, gdy zarzut naruszenia przepisów postawiony został przez organ podatkowy, to na nim ciąży obowiązek dowodowy. Natomiast przepisy pozwalają na zastosowanie klauzuli przez samego podatnika w drodze samoobliczenia podatkowego i korekty zobowiązania. Proces wdrożenia klauzuli obejścia prawa podatkowego został poparty szeroką akcją informacyjną skierowaną do podatników (poradniki, broszury itp.). W Wielkiej Brytanii nie istnieje instytucja wiążącej interpretacji podatkowej, potwierdzającej prawidłowość planowanej transakcji.

W Niemczech ogólna klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania została wprowadzona już w 1977 r. („Nie jest dozwolone obejście prawa podatkowego poprzez nadużycie możliwości kształtowania prawa”). Od 1 stycznia 2008 r. doko-

---

<sup>13</sup> „Podatnikowi przysługuje prawo do optymalizacji podatkowej, z wyjątkiem czynności gospodarczo nieuzasadnionych, których wyłącznym lub głównym celem jest osiągnięcie korzyści przewidzianych w prawodawstwie unijnym”.

<sup>14</sup> „Należy odmówić prawa do odliczenia podatku VAT, jeżeli udowodnione zostanie na podstawie obiektywnych przesłanek, że korzystanie z tego prawa wiązałoby się z przestępstwem, lub nadużyciem”.

nano zmiany zasad działania klauzuli, zaostrzając jej postanowienia oraz rozszerzając podmiotowość jej zastosowania (DLA Piper, 2015, s. 17). W myśl niemieckiego kodeksu podatkowego przyjmuje się, że jeżeli transakcja prowadzi do uzyskania korzyści podatkowych, której prawo nie przewiduje w związku z przeprowadzeniem takiej transakcji, to organ podatkowy nie rozpoznaje podatkowych skutków takiej transakcji. Ciężar dowodowy w takich sprawach ciąży równomiernie na stronie i organie podatkowym, a podatnicy mają prawo wystąpienia z wnioskiem o wydanie wiążącej interpretacji prawa podatkowego.

Podobne sformułowania klauzul obejścia prawa podatkowego, wiążące nieoczekiwane lub niedopuszczalne skutki prawno-podatkowe z realizowaną transakcją, znajdują się w rozwiązaniach: Finlandii (Forma prawna nieodpowiednia do rzeczywistego charakteru transakcji lub zdarzenia), Szwecji (Uzyskanie korzyści podatkowej stanowi główną przyczynę, dla której zawarto umowę), Hiszpanii (Nie uważa się za poszerzenie zakresu przedmiotu opodatkowania zaliczenie do niego działań podatnika, których udowodnionym celem jest uniknięcie podatku, a ich rezultat jest równoważny temu, który uzyskuje się w wyniku zdarzenia będącego przedmiotem opodatkowania).

Od 2013 r. klauzula obejścia prawa podatkowego obowiązuje również w Belgii (DLA Piper, 2015, s. 16). Zgodnie z jej treścią czynności prawne nie są skuteczne wobec organów podatkowych, jeśli organy te mogą na podstawie obiektywnych okoliczności domniemywać lub stwierdzić, że określony wybór czynności prawnej mającej na celu osiągnięcie zamierzonego celu gospodarczego wynika z motywów wyłącznie zmierzających do uniknięcia opodatkowania.

W Holandii obowiązuje również ogólna klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania, jednak w praktyce decydujące znaczenie mają wyroki holenderskiego Sądu Najwyższego (DLA Piper, 2015, s. 15). W tym kraju ciężar dowodowy ciąży na organach podatkowych. Podobne rozwiązanie obowiązuje również we Włoszech (Dekret, 1997). Czynności i zdarzenia, które powstały bez uzasadnionego powodu ekonomicznego, skierowane na obejście przepisów prawa podatkowego czy zmniejszenie ciężarów podatkowych, są nieważne dla celów podatkowych.

## **6. POWRÓT KLAUZULI OBEJŚCIA PRAWA PODATKOWEGO W POLSCE**

Nie powiodła się próba wprowadzenia klauzuli obejścia prawa podatkowego do przepisów Ordynacji podatkowej, które weszły w życie dnia 1 stycznia 2016 r.<sup>15</sup>. Jednak nie oznacza to zaprzestania inicjatywy zmiany przepisów. Wydaje się, że nowy Minister Finansów jest jeszcze bardziej zdeterminowany w tej sprawie i zapowiedział, że nowelizacja wejdzie w życie już w I kwartale 2016 r. Uzasadnienie potrzeby dokonania zmian jest stale takie samo i jej głównymi elementami są następujące tezy (PWC, 2013):

---

<sup>15</sup> O potrzebie uszczelniania polskiego systemu podatkowego mówiło się już od kilku lat, m.in. było to przedmiotem expose Premiera Donalda Tuska w 2011 r.

- doświadczenie Polski oraz innych krajów wskazują, że regulacje zawarte w umowach o unikaniu podwójnego opodatkowania nie wystarczają do efektywnego zwalczania patologii obejścia prawa podatkowego,
- wprowadzenie klauzuli stanowi naturalne następstwo globalnego (zarówno europejskiego, jak i światowego) trendu,
- zasady zawarte w klauzuli obejścia prawa podatkowego nie mają stanowić narzędzia sankcji, a jedynie służyć jako środek prewencji przed nadużyciem prawa podatkowego,
- rozwiązanie stanowić będzie naturalny etap porządkowania prawa podatkowego.

Klauzula obejścia prawa podatkowego to bardzo sporny temat, zatem nawet słabo akceptowana próba jej wprowadzenia musi posiadać elementy ją konstruujące, które zapewnią jej skuteczne działanie. Zaliczyć do nich należy:

- jasno zdefiniowany cel ugruntowany w już obowiązujących przepisach prawa podatkowego,
- jasną, jednoznaczną i wyznaczającą ostre granice konstrukcję normy prawnej,
- sprawiedliwość, skuteczność procedury oraz brak sposobów na jej dowolne użycie przez organy podatkowe.

Ponadto:

- powinna posiadać poparcie w wypracowanych interpretacjach, jednoznacznym stanowisku w tych samych sprawach Ministra Finansów oraz wsparcie reprezentatywnego organu konsultacyjnego,
- powinna być oparta o pozyskany materiał dowodowy w toku postępowania oceniającego,
- powinna wyznaczyć obszar tzw. bezpiecznego planowania podatkowego,
- powinna posiadać mechanizmy zabezpieczające, dające podatnikowi gwarancję nienaruszenia zasad klauzuli.

Oceniając zaproponowany tekst zmian w ustawie Ordynacja podatkowa można odnieść się do postulatów właściwej legislacji. Brzmienie proponowanego art. 119a jest następujące: „Czynność dokonana przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem i celem ustawy podatkowej, nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeśli sposób działania był sztuczny (unikanie opodatkowania). W tej sytuacji skutki podatkowe czynności określa się na podstawie takiego stanu rzeczy, jaki mógłby zaistnieć, gdyby dokonano czynności odpowiedniej. Za odpowiednią uznaje się czynność, której podmiot mógłby w danych okolicznościach dokonać, jeżeli działałby rozsądnie i kierował się zgodnym z prawem celami innymi niż osiągnięcie korzyści podatkowej sprzecznej z przedmiotem i celem ustawy podatkowej. Jeżeli w toku postępowania strona wskaże czynność odpowiednią, skutki podatkowe określa się na podstawie takiego stanu rzeczy, jaki zaistniałby, gdyby dokonano tej właśnie czynności” (Minister Finansów (2015, art. 119a).

Niewątpliwie takie brzmienie proponowanego zapisu nie spełnia, wcześniej określonych, postulatów prawidłowej legislacji. Podstawowe zarzuty, jakie można sformułować w tym zakresie to:

- niejasność, skomplikowana i ogólnikowa konstrukcja oraz niejednoznaczność użytych sformułowań, co nadaje dużą dowolność organom podatkowym w ocenie spornych sytuacji podatkowych i będzie kolejnym powodem sporów sądowych. Kto bowiem będzie oceniał, że czynność została wykonana „przede wszystkim” w celu osiągnięcia korzyści podatkowej? W jakim stopniu cel podatkowy musi przeważać nad innymi ważnymi celami np. umowy? W jaki sposób i kto będzie wyrocznił celu ustawy podatkowej (przecież wszystkie ustawy mają na celu pobór maksymalnie możliwej daniny). Co ostatecznie oznaczać będzie „sztuczny charakter działania”? Dlaczego zakłada się, że podatnik realizując określoną czynność działał niewątpliwie nierozsądnie i co mieści się w granicach tak rozumianego rozsądku? Przecież w aspekcie podatkowym zawsze będą istniały istotne różnice w interpretacji pojęcia „rozsądne działanie”.
- brak jasnych dyspozycji stanowiących podstawę rozwiązania oraz naruszenie zasad dowodowych w postępowaniu podatkowym. Kto i w jaki sposób będzie ustalał, która z czynności byłaby dla operacji odpowiednia? W jak daleki sposób będzie to ingerowało w podstawowe zasady swobody zawierania umów, swobody gospodarczej oraz racjonalności biznesowej. Dlaczego ustawodawca nie wprowadza warunku przeprowadzenia w tych sprawach postępowania dowodowego, przed wydaniem decyzji określającej (ustalającej?). Na ile ogólne zasady postępowania podatkowego będą miały zastosowanie przy tak szczególnym określeniu zasad postępowania w sprawie unikania opodatkowania.
- brak wewnętrznej konsekwencji zapisu – Ustawodawca stanowi, że jeśli w toku postępowania strona wskaże odpowiednią, inną i właściwą czynność, to skutki podatkowe będą określone na jej podstawie. Znowu oznacza to potrzebę postawienia pytania: na jakiej podstawie organ uzna za satysfakcjonujące zaproponowanie innej czynności?

Te najbardziej istotne wątpliwości uzasadniają pytanie, w jakim zakresie przy ich rozstrzygnięciu będzie miała zastosowanie druga z ocenianych zasad, tj. zasada *in dubio pro tributario*. Tak niejasno skonstruowany zapis będzie bez wątpliwości powodował permanentne odwoływania się podatników do stosowania zasady rozstrzygnięcia wszelkich wątpliwości na ich korzyść. W ten sposób nie będzie osiągnięty cel wyznaczony klauzuli obejścia prawa podatkowego.

Zmiany w ustawie zawierają również zapisy o powołaniu nowego dla polskiego systemu prawa podatkowego organu – Rady do Spraw Unikania Opodatkowania. Podatnicy stale postulowali potrzebę poddawania procesu legislacji podatkowej ocenie przez reprezentatywne zespoły. Niewątpliwie pozwalałoby to na tworzenie prawa bardziej zrozumiałego i mniej konfliktowego. Można zatem uznać proponowane rozwiązanie za rozwiązanie w tym kierunku, gdyby nie to, że organ

ten ma jedynie bliżej niesprecyzowaną właściwość opiniotwórczą. Wprowadzono również nową instytucję opinii zabezpieczających, które zastępują dotychczas istniejące w tym zakresie interpretacje indywidualne. Ponownie zastrzeżenia budzą niedokładne konstrukcje zmian w dokonywanych zapisach. Ustawa wprowadza zasadę odmowy wydania interpretacji indywidualnej, jeśli dotyczyć ma ona zdarzenia przyszłego stanowiącego unikanie opodatkowania. Jednak nie podaje ona kryteriów oceny zakresu pytania interpretacyjnego, według których odmowa będzie wydana. W miejsce tych interpretacji wprowadza się nowy ich rodzaj – opinię zabezpieczającą, bez wyraźnego określenia konsekwencji dostosowania się do niej. Naiwnym wydaje się zapis nakładający na podatnika obowiązek określenia skutków podatkowych, w tym korzyści podatkowych, będących rezultatem czynności objętych wnioskiem. Jeśli takie korzyści podatkowe będą przez niego określone, to czynność będzie uznana za próbę obejścia klauzuli prawa podatkowego. Natomiast w miejsce dotychczas obowiązującej opłaty, podwyższenie kwoty 20 000 zł za wydanie opinii, niestety jedynie fiskalnie uzasadnia wprowadzenie tego instrumentu. Wprowadzane rozwiązania nadal podtrzymują zasadę, że konsekwencje niejasności rozwiązań prawnych ma ponosić podatnik i to płacąc za ich wyjaśnienie coraz więcej. Trudno uznać takie rozwiązania za zasadne.

## 7. PODSUMOWANIE

Niewątpliwie zadanie prawidłowego sformułowania klauzul dotyczących rozstrzygnięcia wątpliwości na korzyść podatnika oraz odnoszącej się do unikania opodatkowania jest bardzo trudnym. Ale nie jest rozwiązaniem tego problemu wprowadzenie konstrukcji bardzo niedoskonałych pozornie ułatwiających problem i w żadnym stopniu niezafatwiających złej jakości samego prawa podatkowego. Zagadnienia podatków są obszarem poddawany szczególnej uwadze i krytyce, w którym wszelkie powierzchowne, nieprzemyślane do końca i niepoddane wcześniej racjonalnej krytyce rozwiązania ujawniają się natychmiast i skutkują dużymi następstwami w całej gospodarce. Nie wydaje się, aby obydwa opisywane rozwiązania były poprzedzone dokładnymi analizami wielkoobszarowych skutków ich działania, również w tym zakresie, w jakim nawzajem mogą na siebie wpływać.

Dowodem na brak wystarczających analiz skutków prowadzenia klauzuli obejścia prawa podatkowego jest chociażby szacunek skutków wprowadzenia klauzuli wynikający ze zmniejszenia wysokości kosztów uzyskania przychodów w podatku CIT, które w 2016 r. są szacowane w przedziale 1,3-5,4 mld zł, a w 2017 r. w przedziale 2,7-10,8 mld zł (Szulc, Zalewski, Dudek, 2015). Tak duża rozpiętość szacunku wskazuje na brak dokładnie przeprowadzonych analiz, a jednocześnie może spowodować kolejną falę nadmiernego fiskalizmu w sytuacji, gdy organy rozpoczną „poszukiwanie” kwoty odpowiadającej górnemu szacunkowi. Niewątpliwie wprowadzenie klauzuli należy uznać za potrzebne, ale jego zapis zaproponowany w formie takiej normy prawnej kontynuuje złą tradycję niejasnego, skomplikowanego, kontrowersyjnego oraz nazbyt interpretowalnego konstruowania



norm prawa podatkowego. Użyte propozycje sformułowania są ponadto powtórzeniem tych określeń, które już były w 2004 r. uznane za niewłaściwe.

Zaproponowany tekst klauzuli większość określeń czerpie bezpośrednio z wytycznych Komisji Europejskiej, które jednak (jak wykazały również wcześniejsze doświadczenia) nie są wystarczające i właściwe dla warunków polskich. Postulować należy nadanie tej klauzuli znaczenia mniej ogólnikowego, a używanym pojęciom i rozwiązaniom nadać bardziej praktyczny i jednoznaczny charakter. W innym wypadku zasada *in dubio pro tributario* stanie się, wbrew intencji ustawodawcy, podstawowym narzędziem niwelującym wątpliwe skutki działania klauzuli uchylania się od opodatkowania.

## LITERATURA

- Adamiak, B., Korkowski, J., Mastalski, R., Zubrzycki, J. (2010). *Ordynacja podatkowa. Komentarz*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex.
- Brolik, J., Dowgier, R., Etel, L., Kosikowski, C., Pietrasz, P., Popławski, P., Stachurski, W. (2013). *Ordynacja podatkowa. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Commonwealth of Australia (1915). *Income Tax Assesment Act 1915*. Pozyskano z: [http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/num\\_act/itaa1915341915267/](http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/num_act/itaa1915341915267/) (10.01.2016).
- Dekret (1997). *Dekret nr 600 Prezydenta Republiki Włoskiej z 29 września 1997 r.*, zmodyfikowany w grudniu 2007 r.
- DLA Piper (2015). *Raport DLA Piper: Klauzula obejścia prawa podatkowego*. Pozyskano z: [https://www.dlapiper.com/~/\\_media/Files/People/Matyka%20Marcin/DLA%20Piper%20w%20Polsce\\_Raport.PDF](https://www.dlapiper.com/~/_media/Files/People/Matyka%20Marcin/DLA%20Piper%20w%20Polsce_Raport.PDF) (10.01.2016).
- Kalinowski, M., Pakulska, M. (2005). Perspektywy funkcjonowania w polskim prawie podatkowym klauzuli generalnych służących zwalczaniu unikaniu opodatkowania. W: H. Dzwonkowski (red.), *Procedury podatkowe – gwarancje procesowe czy instrument fiskalizmu*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2015). *Opinia z 13 marca 2015 r. o projekcie stanowiska Rządu wobec prezydenckiego projektu ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw*. Rada legislacyjna przy Prezesie Rady Ministrów, RL-0303-3/15. Pozyskano z: <http://radalegislacyjna.gov.pl/dokumenty/opinia-z-13-marca-2015-r-o-projekcie-stanowiska-rzadu-wobec-prezydenckiego-projektu-ustawy> (10.01.2016).
- Komisja Europejska (2012). *Zalecenie Komisji z dnia 6.12.2012 r. w sprawie agresywnego planowania podatkowego*. Bruksela, dnia 6.12.2012, C(2012) 8806 final.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997, Nr. 78, poz. 483).
- Mariański, A. (2009). Rozstrzygnięcie wątpliwości na korzyść podatnika. *Przegląd Podatkowy*, 8.
- Minister Finansów (2015). *Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw*. Pozyskano z: <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/161550> (10.01.2016).

- OECD (2013). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264202719-en
- PWC (2013). *Powrót klauzuli obejścia prawa podatkowego w Polsce*. Warszawa: PricewaterhouseCoopers. Pozyskano z: [https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/pwc\\_i\\_lewiatan\\_powrot\\_klauzuli\\_obejscia\\_prawa\\_w\\_polsce.pdf](https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/pwc_i_lewiatan_powrot_klauzuli_obejscia_prawa_w_polsce.pdf) (10.01.2016).
- Rada Europejska (2012). *Konkluzje Rady Europejskiej (1–2 marca 2012 r.)*. Bruksela, 8 maja 2012 r. (11.05). Pozyskano z: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/PL/ec/128547.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/PL/ec/128547.pdf) (10.01.2016).
- Radwański, Z. (2008). *System prawa prywatnego*. Warszawa: C.H. Beck.
- Radzikowski, K. (2010). Obejście prawa podatkowego w najnowszym orzecznictwie sądów administracyjnych. *Przegląd Podatkowy*, 6.
- Stanik, K., Winiarski, K. (2010). *Praktyczne problemy nadużycia i obejścia prawa podatkowego*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex.
- Szulc, M., Zalewski, Ł., Dudek, P. (2015). Unikanie opodatkowania: Minister wydaje wojnę optymalizacjom. *Gazeta prawna*, data publikacji: 30.12.2015 r.
- Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2016 poz. 846).
- Wniosek do Trybunału Konstytucyjnego skierowany w dniu 17 lutego 2003 r. przez Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Prezesa Naczelnego Sądu Administracyjnego.
- Wyrzykowski, W. (2013). *Podatkowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Gdańsk: Wyd. Politechniki Gdańskiej.
- Związek Przedsiębiorców i Pracodawców (2014). *Klauzula obejścia prawa podatkowego. Historia regulacji w Polsce. Jej kształt obecnie proponowany, implikacje i wątpliwości natury prawnej, ekonomicznej i politycznej*. Warszawa: Związek Przedsiębiorców i Pracodawców.

### **Clause circumvent tax law and the principle *in dubio pro tributario*: dependences and controversies**

**Abstract:** Since January 2016 the provisions of the Tax Code introduces the principle of resolving doubts in favor of the taxpayer. It is expected that in the first quarter of this year introduced a controversial rule will also be referred to as a clause to circumvent the tax law. The aim of the study is to demonstrate how could next to each other exist quite extreme two solutions: the principle in dubio pro tributario that puts in doubtful matters taxpayer in a dominant position and a clause to circumvent tax law, giving authorities the right to self-interpretation of the tax consequences of the agreements when their aim was to circumvent the tax laws and reduce the burden. An attempt was made to assess whether the principle of the doubt in favor of the taxpayer, will not be in contradiction with the proposed clause to circumvent the provisions of the tax law. Whether as a result of these changes, the Polish tax law becomes more user-friendly, understandable and acceptable to taxpayers or areas of doubt, misunderstanding and conflicts with the tax authorities even more deepen.

**Keywords:** taxes; tax avoidance; evasion of the law tax

**JEL codes:** K10, K20

**Sugerowane cytowanie:**

Soroka-Potrzebna, H. (2016). Działalność eksportowa w opinii przedsiębiorstw sektora MŚP. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 139-147.

# Działalność eksportowa w opinii przedsiębiorstw sektora MŚP

**Hanna Soroka-Potrzebna**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
al. Papieża Jana Pawła II 22a, 70-453 Szczecin  
e-mail: hanna.soroka@wzieu.pl

---

## Streszczenie:

Korzyści prowadzenia działalności eksportowej dla przedsiębiorstw są znaczne, należą do nich między innymi: otwarcie się przedsiębiorstw na nowe rynki zbytu, obniżenie kosztów jednostkowych produkcji, przedłużenie cyklu życia produktów, pozyskanie specjalistów, których brakuje na rynku. Dane statystyczne wskazują jednak, że małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które dominują w całkowitej liczbie wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku, stosunkowo rzadko decydują się na podjęcie działalności eksportowej. W artykule zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorców województwa zachodniopomorskiego, które dotyczą analizy przyczyn nie prowadzenia działalności eksportowej przez przedsiębiorstwa. Ponadto zaprezentowane zostaną wyniki badań wśród eksporterów z sektora MŚP, co umożliwi sformułowanie wniosków i zaleceń na przyszłość.

**Słowa kluczowe:** sektor MŚP; przedsiębiorstwo; eksport; mikroprzedsiębiorstwa; małe przedsiębiorstwa; średnie przedsiębiorstwa

**Klasyfikacja JEL:** L26

---

## 1. WPROWADZENIE

Handel zagraniczny definiowany jest jako odpłatna wymiana towarów podmiotów gospodarczych danego kraju z podmiotami zagranicznymi (Dudziński & Knap, 1999). Zgodnie z definicją na podkreślenie zasługują następujące elementy:

1. jest to wymiana odpłatna, tzn. że transakcja jest dwustronna – składa się ze świadczenia towarowego oraz wzajemnego (na ogół mającego formę świadczenia pieniężnego),
2. podmioty wymiany pochodzą z różnych krajów, odróżnia to transakcje zagraniczne od handlu wewnętrznego,
3. handel rozpatrywany jest z punktu widzenia jednego kraju (np. handel zagraniczny Polski, Francji, Włoch),

4. dotyczy wymiany towarów, co w wąskim ujęciu obejmuje handel zagraniczny, natomiast w szerszym ujęciu stanowi o wymianie towarów oraz szeroko pojętych usług (czynnikowych oraz nieczynnikowych).

Handel zagraniczny oznacza wiele korzyści dla przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie. Zaliczamy do nich możliwość (Biernaś, 1999):

- wykorzystania ekonomii skali, a tym samym zwiększenie dochodów oraz zysków przedsiębiorstwa; zwiększenie produkcji pozwala na minimalizację jednostkowych kosztów produkcji oraz optymalizację wykorzystania czynników produkcji, a tym samym zwiększa konkurencyjność produktów lub usług,
- zwiększenia produkcji dóbr i/lub świadczenia usług,
- pogłębienia specjalizacji i opanowania określonych segmentów rynku regionalnego lub światowego,
- rozszerzenia rynków zbytu, a także dostępu do segmentów rynku o wyższym poziomie dochodów; eksport wielokrotnie wymusza jakość, a dzięki zmianom jakościowym towary i usługi mogą trafiać do grup nabywców o wyższych wymaganiach oraz dochodach,
- przedłużenia cyklu życia produktów, które na rynku krajowym wychodzą już z użycia,
- dywersyfikacji rynków zbytu; eksport to sposób na uniezależnienie się od fluktuacji rynku krajowego, im większa grupa odbiorców z zagranicy, tym mniejsze uzależnienie sytuacji eksportera od koniunktury gospodarczej na rynku macierzystym.

Oprócz wymienionych korzyści Rymarczyk (2004, s. 58-73) wskazuje, że kooperacja z partnerami zagranicznymi umożliwia przedsiębiorstwu zdobycie wiedzy, nowoczesnej technologii oraz innowacyjnych rozwiązań.

Bank Pekao S.A. przeprowadził badania wśród przedsiębiorstw, które uwytknęły cztery główne korzyści płynące z podejmowania działalności eksportowej. Główną korzyścią była większa opłacalność sprzedaży towarów i/lub usług niż na rynku krajowym; wskazało ją aż trzy czwarte ankietowanych przedsiębiorstw (59%). Jako drugą korzyść przedsiębiorstwa wskazały rozszerzenie rynku zbytu (42% ankietowanych). 36% badanych podało mniej agresywną konkurencję niż na rynku krajowym, a 30% – większy popyt na oferowane przez firmę produkty niż w Polsce (Bank Pekao S.A., 2014).

Transakcje eksportowe przysparzają małym i średnim przedsiębiorstwom wiele korzyści, jednak wiążą się również ze sporym ryzykiem. Pomimo, iż samo ryzyko nie oznacza straty, wielokrotnie właśnie z nią jest utożsamiane. Ryzyko pojmowane jest jako coś, czego należy unikać i przed czym należy zabezpieczać prowadzoną działalność gospodarczą. Zwłaszcza transakcje obciążone wysokim ryzykiem, do których należą transakcje eksportowe, są niechętnie zawierane przez przedsiębiorców (Jajuga, 2009; Wach, 2008).

Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie roli i znaczenia działalności eksportowej z perspektywy sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), na

podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród podmiotów z województwa zachodniopomorskiego.

## 2. EKSPORTERZY MŚP

Zgodnie z badaniami GUS, przeprowadzonymi na zlecenie PARP w 2011 r., wśród całej populacji przedsiębiorstw w Polsce zaledwie 3,9% z nich prowadziło działalność eksportową (por. tabela 1). Na wskaźnik ten decydujący wpływ miały przedsiębiorstwa z sektora MŚP, stanowiące 99,9% wszystkich przedsiębiorstw na rynku. W 2011 r. aż 60% wszystkich aktywnych przedsiębiorstw stanowiły podmioty jednoosobowe, 26% – przedsiębiorstwa zatrudniające od jednej do pięciu osób, a tylko 13,9% – przedsiębiorstwa zatrudniające od sześciu do dziewięciu osób (Fandrejewska, 2012). Wartości te pokazują zdecydowaną przewagę najmniejszych przedsiębiorstw na rynku.

**Tabela 1.** Udział eksporterów w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce w 2011 r.

Wielkość eksporterów	Udział eksporterów
Udział eksporterów – ogółem	3,9%
Mikroprzedsiębiorstwa	2,6%
Małe przedsiębiorstwa	28,6%
Średnie przedsiębiorstwa	45,0%
Duże przedsiębiorstwa	66,9%

Źródło: PARP (2013).

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa przeważają w całkowitej liczbie wszystkich podmiotów, ale niestety zbyt rzadko podejmują działalność eksportową. Wśród wszystkich mikroprzedsiębiorstw, sprzedaż eksportową prowadzi zaledwie co czterdzieste przedsiębiorstwo – 2,6% (49,6 tys. w 2012 r.). Działalność eksportową wśród małych przedsiębiorstw prowadzi co czwarty przedsiębiorca – 28,6% (17,1 tys. w 2012 r.), a wśród średnich przedsiębiorców jest to 45% (7,3 tys. w 2012 r.) (Fandrejewska, 2012).

Skłonność przedsiębiorców do eksportu, przedstawiają dwa wskaźniki internacjonalizacji przedsiębiorstw: wskaźnik udziału eksporterów w ogólnej liczbie przedsiębiorstw oraz wskaźnik udziału eksportu w przychodach ogółem eksporterów. Oba zaprezentowane zostały w tabeli 2.

Dane dotyczące pierwszego wskaźnika za rok 2012 pokazują, że udział przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową wzrastał wraz z wielkością przedsiębiorstwa. I tak działalność eksportową prowadziło 22,2% małych przedsiębiorstw, 44,7% średnich przedsiębiorstw oraz 63,2% dużych przedsiębiorstw. Drugi wskaźnik wskazuje, że im eksporter większy, tym posiada wyższy udział eksportu w przychodach z całokształtu działalności. W 2012 r. udział ten równy był 22% w przypadku eksporterów małych, 26,3% – eksporterów średnich oraz 31,7% – eksporterów dużych (Wołodkiewicz-Dominirski, 2014).

**Tabela 2.** Skłonność do eksportu MŚP na tle dużych przedsiębiorstw w roku 2012

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw ogółem	Liczba eksporterów	Udział eksporterów w ogólnej liczbie przedsiębiorstw (w %)	Przychody ogółem eksporterów (w mln zł)	Wartość eksportu (w mln zł)	Udział eksportu w przychodach ogółem u eksporterów (w %)
<b>Małe (10-49 osób)</b>	32 728	7 272	22,2	153 499,5	33 702,7	22,0
<b>Średnie (50-249 osób)</b>	15 841	7 075	44,7	433 590,3	114 211	26,3
<b>Sektor MŚP (10-249 osób)</b>	48 569	14 347	29,5	587 089,7	147 914	25,2
<b>Duże (powyżej 249 osób)</b>	3 154	1 994	63,2	1 279 640,1	405 324	31,7
<b>Ogółem (powyżej 9 osób)</b>	51 723	16 341	31,6	1 866 729,8	553 238	29,6

Źródło: Wołodkiewicz-Dominirski (2014).

### 3. OPINIA PRZEDSIĘBIORCÓW NA TEMAT EKSPORTU

Badania wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadzone zostały metodą CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Badaniem objęte zostały 344 mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa zachodniopomorskiego. Odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorców pozwoliły na poznanie opinii zarówno eksporterów, jak i przedsiębiorstw nieeksportujących o ich działalności eksportowej. Wśród badanej zbiorowości 36% przedsiębiorstw stanowili eksporterzy, zaś 64% przedsiębiorstwa, które nie prowadzą działalności eksportowej. W badaniu największy udział (72%) stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a małe przedsiębiorstwa – 24% badanej zbiorowości, natomiast przedsiębiorstwa średnie – tylko 4%.

Rodzaj działalności badanych podmiotów był bardzo różnorodny i obejmował niemal wszystkie obszary działalności. W badaniu największy udział wzięły przedsiębiorstwa prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną (17,5%), handel hurtowy i detaliczny (16%), budownictwo (13%) oraz przetwórstwo przemysłowe (11,1%). W badaniu nie znalazły się przedsiębiorstwa prowadzące działalności górniczej lub wydobywczej (0%), administracja publiczna i obrona narodowa (0%), obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (0%), gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników (0%), gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby (0%), a także organizacje i zespoły eksteritorialne (0%).

Badana zbiorowość składała się głównie z przedsiębiorstw działających długi czas na rynku. Aż 54% wszystkich przebadanych przedsiębiorców działa na rynku powyżej dziesięciu lat. Najwięcej, bo aż 31% badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty funkcjonujące od jedenastu do dwudziestu lat. Młode przedsiębiorstwa,

które działają mniej niż trzy lata na rynku stanowiły tylko 6% badanej zbiorowości. W kolejnych podrozdziałach przedstawione zostały wyniki przeprowadzonego badania.

### 3.1. PRZYCZYNY PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

Grupie badanych przedsiębiorstw, które wskazały, że prowadzą działalność eksportową, zadano pytanie o powód prowadzenia działalności eksportowej. Udział procentowy udzielonych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Przyczyny prowadzenia działalności eksportowej według badanych przedsiębiorstw sektora MŚP

Przyczyny prowadzenia działalności eksportowej	Udział procentowy odpowiedzi przedsiębiorstw			
	Mikro	Małych	Średnich	Ogółem
Konieczność odnajdywania nowych rynków zbytu	43 %	53 %	36 %	45 %
Ujednoczenie się preferencji klientów pomiędzy różnymi państwami	8 %	7 %	21 %	9 %
Zmniejszenie ograniczeń, które występowały w handlu zagranicznym	14 %	13 %	14 %	14 %
Zwiększenie się konkurencji na rynku rodzimym	14 %	16 %	29 %	16 %
Niższe koszty produkcji	11 %	4 %	0 %	8 %
Lepsze stawki za granicą	2 %	4 %	0 %	2 %
Pewność zapłaty	2 %	0%	0 %	1 %
Charakter działalności	6 %	3 %	0 %	5 %

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań empirycznych.

Największa grupa badanych podmiotów (45% zbiorowości) wskazała jako powód – konieczność odnajdywania nowych rynków zbytu. Kolejnym powodem było zwiększenie konkurencji na rynku rodzimym (16%) oraz zmniejszanie ograniczeń w handlu zagranicznym (14%). Najmniejszy procent przedsiębiorców, bo zaledwie 1%, wskazało na pewność zapłaty, która wiąże się z zawieraniem transakcji z partnerem z zagranicy. Równie niewiele przedsiębiorców (2%) wskazało na lepsze stawki, które oferowane są przez kontrahentów prowadzących swoją działalność poza granicami Polski.

Udział procentowy odpowiedzi był podobny w przypadku analizowanych osobno odpowiedzi mikro, małych i średnich przedsiębiorców. Każda z grup jako główną przyczynę prowadzenia działalności eksportowej wskazała konieczność odnajdywania nowych rynków zbytu. Odpowiedź taką udzieliło 43% mikroprzedsiębiorców, 53% małych przedsiębiorców oraz 36% średnich przedsiębiorców. Wśród mikroprzedsiębiorstw drugą najczęściej podawaną odpowiedzią było zwiększenie konkurencyjności na rynku rodzimym (14%), a także zwiększenie ograniczeń, które występowały w handlu zagranicznym (14%). Dla małych przedsiębiorstw również owe dwa powody były wymieniane jako następne po koniecz-



ności odnajdywania nowych rynków zbytu. Natomiast średni przedsiębiorcy wskazali: zwiększenie konkurencyjności na rynku rodzimym (29%) oraz ujednoczenie się preferencji klientów pomiędzy różnymi państwami (21%). Odpowiedzi różniły się nieznacznie między sobą, co wynika z odmienności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw między sobą.

### 3.2. PRZYCZYNY NIE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

Podmiotom, które w ankiecie wskazały, że nie prowadzą działalności eksportowej, zadano pytanie, dlaczego nie rozszerzają swojej działalności o eksport. Odpowiedzi udzielone przez badaną zbiorowość prezentuje tabela 4. Przeważająca większość (81%) badanych przedsiębiorstw wskazała, że nie prowadzi działalności eksportowej z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności. Drugim powodem, wskazanym przez 9% podmiotów spośród badanej zbiorowości było zbyt duże ryzyko, z którym wiąże się działalność eksportowa. Brak jest jednak wskazań jakiego dokładnie ryzyka obawiają się przedsiębiorcy, panuje wśród nich ogólna obawa przed udziałem w handlu zagranicznym.

Inaczej rozkłada się udział odpowiedzi mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Bariera w postaci rodzaju prowadzonej działalności w każdej z grup była przeważająca, ale odpowiedzi różniły się co do innych barier. Zbyt duży udział ryzyka, jako powód nie podejmowania działalności eksportowej, najczęściej podawali średni przedsiębiorcy (30%). Wśród mikro oraz małych podmiotów przyczyna ta była wskazywana przez ponad trzykrotnie mniejszy procent badanych podmiotów (7-8%). Zbyt małą skalę działalności odnotowali tylko mikroprzedsiębiorcy (4%), a brak rynków zbytu tylko mali przedsiębiorcy (7%) (por. tabela 4). Bariera w postaci działań polskiego rządu wskazana została tylko przez pojedynczych przedstawicieli mikro i małych przedsiębiorstw.

**Tabela 4.** Przyczyny nieprowadzenia działalności eksportowej według badanych przedsiębiorstw sektora MŚP

Przyczyna nieprowadzenia działalności eksportowej	Udział procentowy odpowiedzi przedsiębiorstw			
	Mikro	Małych	Średnich	Ogółem
Brak potrzeby prowadzenia eksportu	6 %	2 %	0 %	5 %
Brak rynku zbytu	0 %	7 %	0 %	1 %
Prowadzona działalność nie umożliwia eksportu	81 %	82 %	70 %	81 %
Przedsięwzięcia polskiego rządu nie sprzyjają rozwojowi eksportu	1 %	2 %	0 %	1 %
Wiąże się to ze zbyt dużym ryzykiem	8 %	7 %	30 %	9 %
Za mała skala działalności	4 %	0 %	0 %	3 %

Zródło: opracowanie na podstawie własnych badań empirycznych.

Uzyskane wyniki badań pokazują, że nadal istnieje duża liczba przedsiębiorstw, która obawia się prowadzenia działalności eksportowej. Promowanie eksportu oraz różnych metod zabezpieczania działalności eksportowej, które mogą stosować mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa mogłyby znacznie wpłynąć na wzrost liczby eksporterów, a tym samym i na wzrost gospodarczy w kraju.

### 3.3. GŁÓWNE RYNKI ZBYTU

Badanym przedsiębiorcom zadano również pytanie o rynki zbytu, na które kierują oni swoje produkty i/lub usługi. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, eksporterzy wskazywali najczęściej kraje sąsiadujące z Polską, takie jak: Niemcy, kraje skandynawskie, Litwę, Łotwę, Rosję oraz Czechy. W udzielanych odpowiedziach stosunkowo często pojawiały się również: Wielka Brytania oraz Francja.

Najwięcej spośród badanych przedsiębiorstw, bo aż 30%, wskazało Niemcy, co niewątpliwie uwarunkowane jest obszarem, na którym mają siedzibę przedsiębiorstwa badanej zbiorowości, czyli województwo zachodniopomorskie. Kraje europejskie stanowiły 90% wszystkich odpowiedzi udzielonych przez badane podmioty, pozostałe 10% stanowiły m.in.: Rosja, USA, Australia czy Turcja. Uzyskane wyniki badań potwierdzają jednoznacznie, że rozwój eksportu następuje w pierwszej kolejności na rynki bliskie kulturowo.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają również dane zawarte w raporcie Banku Pekao S.A., zgodnie z którym największa koncentracja eksportu polskich przedsiębiorstw ma miejsce na rynku niemieckim, holenderskim, czeskim i rosyjskim. Nieco mniej przedsiębiorców eksportuje swoje towary i/lub usługi do Wielkiej Brytanii, Irlandii oraz krajów skandynawskich (Bank Pekao S.A., 2013).

### 3.4. STOSOWANE ZABEZPIECZENIA DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

Badanej zbiorowości zadano również pytanie o stosowane metody zabezpieczenia prowadzonej działalności eksportowej. Metod, które chronią przedsiębiorstwa przed zagrażającym ryzykiem, związanym przede wszystkim z zawieraniem transakcjami z kontrahentami z zagranicy. Rozkład procentowy udzielonych odpowiedzi prezentuje tabela 5.

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią było ubezpieczenie działalności eksportowej, wskazało ją 22% badanych przedsiębiorców. 13% ankietowanych wymieniło przedpłatę, 10% – akredytywę, 5% – gwarancje bankowe, 5% – zaliczkę, a 4% – zapisy w umowach handlowych. Różnorodność metod wskazanych przez ankietowanych pozwala na sformułowanie wniosku, że brak jest jednej metody, która odpowiadałaby oczekiwaniom przedsiębiorców w sposób całkowity i w pełni satysfakcjonujący. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują więc metody, która uwzględniałaby w pełni ich interes ekonomiczny.

**Tabela 5.** Metody zabezpieczania działalności eksportowej wskazane przez badane podmioty

Metoda zabezpieczania działalności eksportowej	Udział procentowy odpowiedzi
Ubezpieczenia	22 %
Przedpłata	13 %
Akredytywa	10 %
Zaliczka	5 %
Gwarancja bankowa	5 %
Uczciwy klient	4 %
Umowy handlowe	4 %
Weksle	3 %
Profesjonalna firma spedycyjna	1 %
Cesje przelewu wierzytelności	1 %
Logistyka	1 %
Przynależność do networków i ich programów zabezpieczających	1 %

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań empirycznych.

#### 4. PODSUMOWANIE

Główne korzyści uczestnictwa MŚP w eksporcie to mniej agresywna konkurencja, zdobywanie nowych rynków zbytu, a także większa skala produkcji sprzedawanych towarów. Ponadto na zwiększenie się liczby przedsiębiorstw eksportujących ma wpływ relatywne obniżenie wydatków na transport i komunikację oraz zmniejszanie ograniczeń, które występowały w przeszłości w handlu zagranicznym.

Badania wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorców wskazują, że przedsiębiorstwa ograniczające swoją działalność tylko do rynku krajowego nie widzą możliwości rozpoczęcia eksportu przede wszystkim z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności lub zbyt duże ryzyko z nią związane. Podmioty prowadzące działalność eksportową zauważają korzyści płynące z prowadzenia tej działalności. Potrafią również wskazać metody zabezpieczania prowadzonej działalności, tak aby zabezpieczyć ją przed ryzykiem, na które może być narażona. Pozwala to na sformułowanie wniosku, iż potrzebna jest większa promocja działalności eksportowej, ukazująca jej liczne korzyści. Wydaje się, iż kluczową rolę w tym obszarze podjąć powinna władza lokalna wspierana przez władzę centralną. Tematem do dyskusji pozostają narzędzia, które mogłyby zostać w tym celu wykorzystane oraz organy, które powinny realizować te działania.

Jednocześnie należy zauważyć, że różnorodność metod wykorzystywanych dotąd przez przedsiębiorstwa wskazuje, na brak jednej metody, która mogłaby zaspokoić w pełni potrzeby przedsiębiorstw z sektora MŚP. Istotną staje się tu rola samych oferentów zabezpieczeń, takich jak zakłady ubezpieczeń czy banki, którzy powinni badać opinię oraz potrzeby swoich klientów. Niewielki udział osób wykupujących takie narzędzia jak ubezpieczenia czy gwarancje bankowe, świadczy

o ich złym skonstruowaniu lub niewystarczającej polityce promocyjnej tychże podmiotów. Co do pozostałych metod, niewątpliwie ich małe wykorzystanie wynika z niskiej świadomości przedsiębiorców. Podniesienie poziomu świadomości w zakresie zabezpieczenia ryzyka jest procesem długotrwałym i kosztowym, lecz niezwykle ważnym, który niewątpliwie powinien zostać włączony w działania zarówno władz administracji publicznej, jak i podmiotów prywatnych.

## LITERATURA

- Bank Pekao S.A. (2014). *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2013*. Warszawa: Bank Pekao S.A.
- Biernaś, B. (1999). *Handel zagraniczny*. Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu.
- Dudziński, J., Knap, R. (1999). *Handel zagraniczny*. Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.
- Fandrejewska, A. (2012). Działa prawie 2,2 mln firm. *Rzeczpospolita*, data publikacji: 7-8 stycznia 2012, B4.
- Jajuga, K. (2009). Część I. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem, 1. Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie. W: K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: PWN.
- PARP (2013). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*. Warszawa: PARP.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Wach, K. (2008). Działalność eksportowa małopolskich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej*, nr 250, *Zarządzanie i Marketing*, z. 14, 453-464.
- Wołodkiewicz-Dominirski, Z. (2014). Eksport małych i średnich przedsiębiorstw w 2012 r. Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. *Analizy BAS*, 1(105).

### **Export activity in the opinion of entrepreneurs form the SME sector**

**Abstract:** Benefits from exporting for businesses are significant, they include among others: the opening of businesses on new markets, lowering unit costs of the outgoing production, extending the life cycle of products, acquisition specialists that are missing on the market. Statistical data indicate that small and medium-sized enterprises (SMEs), which dominate in the total number of all market actors, rarely decide to take the export business. The paper will present the results of research conducted among micro, small and medium-sized entrepreneurs in *West Pomerania* region that involve analysis of the reasons why firms are not willing to export. In addition, the will paper presents the results of research among exporting SMEs, which enable to draw conclusions and recommendations for the future

**Keywords:** export; microenterprise; small enterprise; medium-sized enterprise; entrepreneur;

**JEL codes:** L26

**Sugerowane cytowanie:**

Sadowska, M. (2016). Edukacja w zakresie przedsiębiorczości w polskim systemie kształcenia oraz w państwach europejskich. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 149-164.

# Edukacja w zakresie przedsiębiorczości w polskim systemie kształcenia oraz w państwach europejskich

**Monika Sadowska**

Uniwersytet w Białymstoku  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Marii Skłodowskiej-Curie 14, 15-097 Białystok  
e-mail: m.sadowska2@o2.pl

---

## Streszczenie:

Edukacja, a w szczególności kształcenie w zakresie przedsiębiorczości odgrywa obecnie kluczową rolę w budowaniu przedsiębiorczego społeczeństwa oraz przedsiębiorczej gospodarki. Zdaniem Androulla Vassiliou, komisarza UE ds. edukacji, kultury, wielojęzyczności i młodzieży, kształcenie w obszarze przedsiębiorczości jest czynnikiem napędowym przyszłego wzrostu, który pomoże Europejczykom zainspirować kolejne pokolenia przedsiębiorców. A. Vassiliou uważa, że warunkiem utrzymania konkurencyjności Europy jest inwestowanie w ludzi, w ich umiejętności, zdolności przystosowawcze oraz innowacyjność. Oznacza to, że należy zachęcać do prawdziwej zmiany sposobu myślenia w Europie w kierunku większej przedsiębiorczości, rozpoczynając od zaszczepiania ducha przedsiębiorczości od najwcześniejszych lat szkolnych. Problemem badawczym poruszonym w niniejszym opracowaniu są metody nauczania przedsiębiorczości w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Autorka koncentruje swoją uwagę na systemie edukacji na rzecz przedsiębiorczości w polskim i europejskim systemie kształcenia jako istotnym, zewnętrznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorczości. Celem publikacji jest wskazanie możliwości kształtowania postaw przedsiębiorczych u człowieka, przedstawienie stanu polskiego systemu edukacji na rzecz przedsiębiorczości oraz praktyk kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w państwach europejskich. W niniejszym opracowaniu autorka analizuje ścieżki edukacji w zakresie przedsiębiorczości, stosowane programy i metody nauczania oraz elementy edukacji na rzecz przedsiębiorczości w Polsce. Przedmiotem zainteresowania jest również kształcenie w obszarze przedsiębiorczości na poziomie Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość; edukacja; kształcenie w zakresie przedsiębiorczości

**Klasyfikacja JEL:** A20, I20

---

## 1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorczość, rozumiana jako postawa życiowa przejawiająca się w umiejętności reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz wykorzystywania ich do realizacji określonych celów związanych niejednokrotnie z prowadzeniem biznesu,

determinowana jest przez szereg czynników wpływających na jej zaistnienie, a następnie rozwój. W zależności od płaszczyzny interpretacji, metody wyodrębnienia oraz autora, można przybliżyć odmienne koncepcje, podkreślając ostatecznie, że realne źródła zachowań przedsiębiorczych człowieka są niejednolite.

Tocząca się od wielu lat dyskusja w obszarze uwarunkowań przedsiębiorczości, wskazuje, że przedsiębiorczość uwarunkowana jest z jednej strony pewnymi wrodzonymi predyspozycjami przedsiębiorcy, a z drugiej – korzystnymi i sprzyjającymi do jej rozwoju czynnikami otoczenia zewnętrznego, które ową przedsiębiorczość pobudzają, kształtują, wymuszają lub ograniczają. Słusznie nasuwają się więc pytania – czy przedsiębiorczość jest cechą wrodzoną czy też jest to cecha nabyta? Czy przedsiębiorczości można się nauczyć czy też przedsiębiorcą trzeba się urodzić?

Zdaniem autorki zachowania przedsiębiorcze jednostki są rezultatem spłotu uwarunkowań wewnętrznych oraz uwarunkowań zewnętrznych, wzajemnie się przenikających, które mogą zarówno pobudzać, jak i ograniczać lub hamować rozwój przedsiębiorczości. Istotnym elementem otoczenia zewnętrznego, który warunkuje poziom przedsiębiorczości w danym kraju jest system edukacji oraz stosowane metody nauczania w ramach realizowanych strategii kształcenia w obszarze przedsiębiorczości.

Autorka w niniejszym opracowaniu swoją uwagę poświęca możliwościom kształtowania cech przedsiębiorczych człowieka, opierając się na założeniu, że umiejętność bycia przedsiębiorcą jest w istotnej mierze rezultatem edukacji. Szczególnie sprzyja temu edukacja formalna (obejmująca edukację elementarną do 14 roku życia, edukację w szkole średniej oraz edukację akademicką), ze względu na naturalną tendencję do poszukiwania dla siebie przestrzeni życiowej i dużą gotowość rozwojową oraz świadomość i możliwość kierowania procesem nabywania nowych sprawności w tym okresie. Im wcześniej takiego rodzaju postępowanie będzie składową naszych działań, tzn. im wcześniej cechy przedsiębiorcze będą kształtowane, szczególnie w procesie edukacji, tym łatwiej będzie, aby stały się one stałym czynnikiem, determinującym zachowania, bo staną się one cechami naszej osobowości.

## **2. MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA CECH PRZEDSIĘBIORCZYCH U CZŁOWIEKA**

Wyjaśnienie istoty przedsiębiorczości coraz częściej wykracza poza ramy nauk ekonomicznych silnie odwołując się do psychologii społecznej. Takie podejście opiera się na założeniu, że intencje przedsiębiorcze człowieka, kształtowane przez zestaw czynników wpływających na postrzeganie przez niego rzeczywistości, poprzedzają podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej.

Współczesna psychologia społeczna tworzy wiele teorii o zróżnicowanym zasięgu, które wpisują się w odmienne tradycje myślenia o społecznych zachowaniach człowieka. Na jej gruncie można wyróżnić następujące koncepcje teoretyczne podejmujące problem determinant zachowań przedsiębiorczych: podejście

szukające odpowiedzi w cechach osobowościowych, ujęcie kulturowe, perspektywę poznawczą oraz teorię uczenia się (Kurczewska, 2010).

Pierwotnie zakładano, że ludzie rodzą się przedsiębiorczy bądź nie, czyli różnice w poziomie przedsiębiorczości poszczególnych jednostek opierano na bazie nauk biologicznych. Taka interpretacja znalazła swoje odzwierciedlenie w nurcie psychologicznym – w teorii cech (*Trait Theory*) (Schermerhorn et al., 1997; Hall & Lindzey, 1957), opierającej się na założeniu, że zachowanie człowieka wynika z jego osobowości, która od momentu urodzenia nie ulega większym zmianom. To podejście zmierza do opisu osobowości człowieka w kategoriach stałych cech, charakterystycznych dla danej jednostki, które opisują prawidłowości w postępowaniu człowieka. Zgodnie z tym podejściem, przyczyny aktywności przedsiębiorczej wynikają z cech osobowości człowieka, wśród których na przedsiębiorczość wpływają: skłonność do ryzyka, umiejętność podejmowania decyzji, dążenie do niezależności, kreatywność, otwartość na zmiany oraz elastyczność w działaniu. Pomimo wielu zwolenników, którzy znaleźli kilka prawidłowości podejście szukające odpowiedzi w cechach osobowościowych poddano krytyce, przede wszystkim ze względu na redukcjonizm, ignorowanie stymulującej roli otoczenia w kreowaniu zachowań przedsiębiorczych, liczne ograniczenia w konceptualizacji oraz niski stopień objaśnienia zjawiska (Ajzen, 1991; Gartner, 1989; Santos-Cumplido & Liñán, 2007; Shapero & Sokol, 1982; Veciana et al., 2005).

Perspektywa kulturowa opiera się na założeniu, że człowiek jest wytworem socjalizacji w konkretnej grupie społecznej, która z kolei pozostaje zanurzona w jakiejś szerszej kulturze (Boski, 2009). W różnych kulturach oraz grupach społecznych nawet tej samej kultury panują odmienne wartości, normy i wzorce postępowania, z którymi utożsamia się jednostka (Wojciszke, 2011). W tym ujęciu otoczenie, w którym funkcjonuje człowiek, czynniki sytuacyjne, standardy społeczne i kulturowe oraz wychowanie determinują jego cechy osobowościowe i sposób myślenia. To podejście do źródeł i przyczyn zachowań przedsiębiorczych traktuje cechy osobowościowe jednostki jako dynamiczne, kształtowane pod wpływem takich czynników, jak narodowość, klasa społeczna, aktualna sytuacja historyczna.

Perspektywa poznawcza natomiast zakłada, że to co człowiek czuje, myśli i jak się zachowuje zależy w głównej mierze od procesów przetwarzania docierających do niego informacji – od sposobu, w jaki postrzega świat, bieżącą sytuację oraz napotkanych w niej ludzi. Sposób interpretacji uzależniony jest od posiadanej przez jednostkę wiedzy oraz tego, jakie treści są w danym momencie aktywne (Wojciszke, 2011). W podejściu poznawczym szczególną rolę odgrywają intencje przedsiębiorcze stanowiące swoistą więź pomiędzy poglądami a działaniem jednostki (Fishbein & Ajzen, 1975). Intencje rozumiane jako przekonanie jednostki do podejmowania określonych poczynań są rezultatem przeświadczenia determinującego jednostkę do świadomego działania.

Ostatnią perspektywą opartą na gruncie nauk psychologicznych, która podejmuje problem determinant zachowań i postaw przedsiębiorczych jest teoria uczenia się (element behawioryzmu jako teorii kształcenia). Podejście to opiera się na założeniu, że zachowanie ludzkie jest wyznaczone przeszłymi doświadczeniami,



czyli stanowi rezultat uczenia się na podstawie własnych bądź cudzych doświadczeń (Wojciszke, 2011).

John Broadus Watson, uważany za twórcę *behawioryzmu*, stwierdził: „Dajcie mi dziecko spłodzone przez dowolną parę rodziców i dajcie mi pełną kontrolę nad środowiskiem, w jakim będzie ono wzrastać – a sprawię, że wyrośnie na wybitnego uczonego, artystę, politycznego przywódcę, czy też, jeśli tylko będę tego chciał, zostanie pospolitym przestępcą” (Watson, 1913, s. 158). Jego zdaniem więc, człowiek w chwili narodzin nie posiada żadnych wrodzonych zdolności, a wszystkie posiadane przez niego umiejętności są wynikiem ćwiczeń. Twórcy teorii przypisywali znaczącą rolę nauczycielom i wychowawcom, którzy mają aktywny wpływ na reakcje swoich uczniów.

Zatem według behawiorystów, jedyne czynniki decydujące o człowieczeństwie to tempo uczenia się oraz charakter środowiska. Zdaniem również Skinnera, człowiek jest tworem okoliczności, a więc każdy w procesie uczenia się może nabyć nowe umiejętności co w rezultacie może doprowadzić do zupełnej zmiany w zakresie wykonywanego zawodu oraz uczuć czy ideologii. Zarówno Watson, jak i Skinner znaczącą rolę przypisywali nawykom, które miały decydować o tym, jaki był człowiek, kim był, jakie posiadał cechy czy zamiary oraz co powinien osiągnąć w swojej przyszłości.

Opierając się więc na założeniu, że człowiek rodzi się z czystą, nie zapisaną kartą życia, czyli nie rodzi się przedsiębiorczy, autorka stwierdza, że jednostka w trakcie życia zdobywa odpowiednie umiejętności dzięki swojej postawie, ale także dzięki kontaktom z innymi ludźmi. Inne osoby mogą zachęcać ją do zachowywania się w sposób przedsiębiorczy oraz pomagać jej w pozyskaniu odpowiedniej wiedzy i kształtowaniu przedsiębiorczych umiejętności.

Zachowanie przedsiębiorcze człowieka zależy zatem od jego osobistej dyspozycji do działania, woli jego działania wynikającej z cech charakteru (takich jak: potrzeba rywalizacji, robienia czegoś lepiej od innych, wykazywania się nieprzeciętnymi umiejętnościami) oraz od czynników kulturowych, które mogą ją ograniczać bądź wzmacniać.

Na podsumowanie rozważań zawartych w tej części opracowania autorka pragnie przywołać wypowiedź A. Shapero z 1982 r., który stwierdził: „Przedsiębiorcy nie rodzą się, tylko się nimi stają. I choć niektórzy moi koledzy uważają, że przedsiębiorcy się rodzą i zadaniem nauczyciela jest odnaleźć i wskazać im ich umiejętności, ja wam mówię, że są w błędzie. Moi błędzący koledzy cierpią na wierzenia średniowiecza, gdy zadaniem nauczyciela było uczyć dzieci, jak się podejmuje moralne decyzje. (...) Odkryte cechy wyróżniające przedsiębiorców od innych nie są określone genetycznie lub utrwalone na zawsze we wczesnym dzieciństwie. Nabiera się ich dzięki doświadczeniom. Są one szczęśliwie wpajane w trakcie edukacji i są sprawą osobistego wyboru i decyzji.” (Shapero, za: Koryński et al., 1991).

Opierając się na założeniu, że przedsiębiorczość nie jest cechą wrodzoną, a stanowi rezultat procesu kształcenia oraz wychowania, w tym miejscu warto wynioskować, że umiejętność bycia przedsiębiorcą nie jest dziedziczona, a nabyta w trakcie edukacji oraz doświadczenia. Niniejszy pogląd potwierdza po pierwsze,

że w przedsiębiorczości nie ma nic magicznego, ani tajemniczego, ani nic, na co miałyby wpływ geny – to pewna dyscyplina i tak jak każdej dyscypliny, także przedsiębiorczości można się nauczyć, a po drugie Shefski (1994) podkreśla: „Możesz zostać przedsiębiorcą niezależnie od twojego współczynnika inteligencji, wzoru genetycznego, fizycznych możliwości lub ich braku, kolejności w jakiej wśród twojego rodzeństwa przyszedłeś na świat, lub płci. Przedsiębiorcy to niewątpliwie specjalnego rodzaju ludzie, lecz zanim stali się przedsiębiorcami byli zwykłymi ludźmi (...) Przedsiębiorcą się zostaje, a nie rodzi. Wszystko czego ci trzeba, to pragnienie i gotowość do nauki.”

### 3. EDUKACJA W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSKIM SYSTEMIE KSZTAŁCENIA

Albert Camus powiedział kiedyś, że szkoła przygotowuje dzieci do życia w świecie, który nie istnieje. To ujęcie, to z jednej strony zarzut, że szkoła źle przygotowuje uczniów do życia w świecie, w który wchodzi po jej opuszczeniu (świat, do którego są przygotowywani, już nie istnieje), a z drugiej strony to wyzwanie dla edukacji – szkoła ma przygotowywać do życia w świecie, który jeszcze nie istnieje (nastanie wkrótce po tym, gdy uczniowie opuszczą jej mury).

Edukacja, a w szczególności kształcenie w zakresie przedsiębiorczości odgrywa obecnie kluczową rolę w budowaniu przedsiębiorczego społeczeństwa oraz przedsiębiorczej gospodarki. Edukacja na rzecz przedsiębiorczości powstała na przełomie lat 40. oraz 50. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Wówczas w 1947 r. na *Harvard Business School* uruchomiono pierwszy na świecie kurs akademicki z zakresu przedsiębiorczości, a w 1953 r. Peter F. Drucker na *New York University* rozpoczął prowadzenie zajęć z przedsiębiorczości oraz innowacji (Wach, 2014). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości obejmuje:

- edukację formalną (w ramach której wyróżniamy trzy szczeble edukacji – edukację elementarną do 14 roku życia, edukację w szkole średniej oraz edukację akademicką – studia I, II i III stopnia),
- edukację nieformalną (otoczenie kulturowe, normy społeczne oraz wzorce rodzinne),
- kształcenie ustawiczne przez całe życie zgodnie z koncepcją *lifelong learning* (European Communities, 2001),
- samodoskonalenie (książki, prasa, Internet) oraz kursy i szkolenia.

Rezultatem tak rozumianej edukacji jednostki jest rozbudzenie w niej motywacji do podejmowania działań przedsiębiorczych, pojawienie się intencji przedsiębiorczych oraz dostrzeganie przez nią okazji rynkowych, co determinuje tworzenie nowego przedsięwzięcia w formie działalności gospodarczej.

Według Hytti i O’Gormana (2004) należy wyróżnić trzy cele nauczania w obszarze przedsiębiorczości. Pierwszym jest podniesienie wiedzy na temat tego, czym jest w istocie przedsiębiorczość (Jack & Anderson, 1998; Chen et al., 1998). Realizacja tego celu sprowadza się do organizacji seminariów, wykładów i kampanii

w mediach, dzięki którym młodzież na wszystkich poziomach edukacji (podstawowym, średnim i wyższym) dowiaduje się, jak wygląda ścieżka kariery przedsiębiorcy. Osiągnięcie tego celu jest istotne ze względu na fakt, że na skłonność do odbierania alternatywnych ścieżek zatrudnienia wpływ ma przede wszystkim wiedza na temat istnienia innych opcji – inaczej mówiąc, że aby zostać przedsiębiorcą dana osoba musi najpierw wiedzieć, że taka możliwość w ogóle istnieje.

Drugim celem nauczania przedsiębiorczości jest przeniesienie nastawienia przedsiębiorczego na potencjalnych pracowników, tzn. na osoby, które nie zamierzają otwierać własnych działalności, ale pracują w firmach założonych przez innych. Osiągnięcie tego celu jest istotne z uwagi na przeświadczenie, że ciągła innowacja (w obszarze produktów, procesów, usług oraz procedur i struktur administracyjnych) oraz umiejętność skutecznego konkutowania na rynkach są ważnymi czynnikami determinującymi osiąganie dobrych wyników przez firmy (Gibb, 1999; London & Smither, 1999).

Trzecim celem nauczania przedsiębiorczości jest przygotowanie osób prywatnych do ich przyszłej kariery w charakterze przedsiębiorcy poprzez pogłębianie ich kompetencji oraz postaw przedsiębiorczych, które są warunkiem niezbędnym do efektywnego zarządzania nowymi przedsięwzięciami (Jack & Anderson, 1998; Salomon et al., 2002). Realizacja tego celu sprowadza się zazwyczaj do założenia przedsiębiorstwa, czyli do przeprowadzenia doświadczenia w kontrolowanych warunkach, którego istota wiąże się ze sprawdzeniem pomysłu oraz uzyskaniem odpowiedzi w zakresie „jak założyć i prowadzić małą firmą” i tym samym, „jak być przedsiębiorcą”.

Analiza programów nauczania na poziomie edukacji wczesnoszkolnej (klasy 1-3), edukacji na poziomie szkoły podstawowej (klasy 4-6) oraz opracowań podejmujących tematykę edukacji ekonomicznej, pozwalają autorce stwierdzić, że zagadnienia rozpatrywane w obszarze socjalizacji ekonomicznej nie są obecne w realizowanych programach kształcenia dzieci. Socjalizacja ekonomiczna nie znalazła się zatem wśród priorytetów, co w konsekwencji prowadzi np. do wysokiej podatności dzieci na reklamy i manipulacje, brakiem umiejętności zarządzania własnymi dochodami, a następnie skłonnością Polaków do zadłużania się, a nawet bezrobocia (Roland-Lévy, 2004).

Początki edukacji ekonomicznej w szkołach podstawowych w Polsce sięgają lat 90. XX wieku. Wówczas wprowadzano elementy ekonomii do programu nauczania wiedzy o społeczeństwie (podstawowe tematy: mechanizm rynkowy, funkcjonowanie przedsiębiorstwa, budżet państwa i gminy, rynek pracy, przekształcenia własnościowe, jednolity rynek europejski), a pod koniec lat 90. zagadnienia te pojawiły się również w programach wiedzy o społeczeństwie na poziomie gimnazjum oraz liceum ogólnokształcącego. W tym czasie zapoczątkowano również edukację na rzecz przedsiębiorczości w ramach przedmiotów ekonomicznych (np. ekonomiki przedsiębiorstw, rachunkowości, finansów czy bankowości) w liceach ekonomicznych, przygotowujących uczniów do wykonywania zawodu technika ekonomisty.

Powszechna edukacja ekonomiczna w polskim systemie kształcenia została wprowadzona w roku szkolnym 2002/2003 wraz z reformą programową przeprowadzoną na poziomie szkół ponadgimnazjalnych. Wówczas włączono w ramy systemu edukacji szkolnej obowiązkowy przedmiot „podstawy przedsiębiorczości”, przeznaczając na niego 2 godziny dydaktyczne w procesie edukacyjnym liczącym 90 godzin (zgodnie z obowiązującym ramowym planem nauczania). Dysponując dwoma godzinami, nauczyciel podstaw przedsiębiorczości może co najwyżej przekazać podstawową podręcznikową wiedzę i dlatego tak istotne jest, aby w proces wychowania kształtującego postawy przedsiębiorcze zaangażowani byli wszyscy nauczyciele chociażby poprzez stosowanie aktywnych, a nie odtwórczych metod nauczania.

Rozwijanie cech przedsiębiorczych u człowieka, cech tak bardzo potrzebnych nie tylko w biznesie, ale we wszystkich dziedzinach działalności człowieka, wymaga stosowania określonych metod, które będą motywować osobę poddaną procesowi kształcenia/wychowania, prowokować ją do działania, rozwijać i utrwalać postawy i zachowania przedsiębiorcze, wyposażając ją jednocześnie w niezbędne umiejętności i wiedzę.

Aby osiągnąć zamierzoną efektywność edukacji na rzecz przedsiębiorczości, musi zaistnieć pewien synergizm programów kształcenia (określonych w ramach edukacji formalnej) z nieformalnymi formami kształcenia pozaszkolnego czy pozaakademickiego. Edukacja na rzecz przedsiębiorczości musi być zatem wspierana przez otoczenie instytucjonalne, w tym przez szeroko rozumianą praktykę gospodarczą.

Celem edukacji na rzecz przedsiębiorczości, obejmującej przekazywanie wiedzy, nabywanie umiejętności oraz kształtowanie postaw, jest krzewienie postaw przedsiębiorczych w życiu osobistym, społecznym i zawodowym. W efekcie tak przygotowanego procesu kształcenia uczący się kształtują swoją przedsiębiorczą osobowość, przejawiającą się w proaktywności i innowacyjności oraz gotowości na zmiany.

Wprowadzenie przedmiotu „podstawy przedsiębiorczości” (jako obligatoryjnego) stanowi istotne wyzwanie zarówno dla szkół, jak i dla samych nauczycieli, gdyż wymaga przewartościowania stosowanego przez nich do tej pory warsztatu pracy, przełamania barier w posługiwaniu się nowymi metodami nauczania, ciągłego doskonalenia, samokształcenia oraz wykorzystania doświadczenia innych.

Edukacja na rzecz przedsiębiorczości na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej może być dodatkowo wsparta realizacją przedmiotu uzupełniającego „ekonomia w praktyce”. Decyzję o wprowadzeniu niniejszego przedmiotu do programu kształcenia podejmuje dyrekcja szkoły. Zgodnie z założeniami określonymi przez Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN) przedmiot „ekonomia w praktyce” stanowi przedmiot uzupełniający, będący kontynuacją przedmiotu „podstawy przedsiębiorczości”, którego głównym celem jest nabycie umiejętności przeprowadzania kompletnej realizacji przedsięwzięcia: od pomysłu, przez przygotowanie planu, wdrożenie go, aż do analizy efektów.

Wprowadzenie do programu nauczania „ekonomii w praktyce” jest doskonałą odpowiedzią na współczesne potrzeby gospodarki oraz rynku pracy, gdzie kładzie się nacisk na postawy i umiejętności przedsiębiorcze. Zmiana ta realizuje także zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie.

Praktyczna edukacja ekonomiczna, łącząca wiedzę, umiejętności i postawy, wiąże się z rozwijaniem kluczowych kompetencji, obejmujących inicjatywność i przedsiębiorczość, niezbędnych do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia. Kompetencje te w istotny sposób przyczyniają się do osiągania przez uczniów sukcesów w przyszłości i obejmują: kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, zdolność do planowania przedsięwzięć i realizacji zamierzonych celów.

We współczesnych realiach gospodarczych szczególnego znaczenia nabiera również kształcenie przedsiębiorczości w szkolnictwie zawodowym. To właśnie w tym segmencie edukacyjnym uczenie się przedsiębiorczości powinno mieć wymiar praktyczny, gdyż najczęściej to absolwenci szkół technicznych oraz zawodowych wchodzą na rynek pracy bezpośrednio po ukończeniu szkoły.

Przedsiębiorczości można się uczyć w różnym wieku, niemniej jednak szczególnie temu sprzyja wczesna dorosłość ze względu na naturalną tendencję do poszukiwania dla siebie przestrzeni życiowej i dużą gotowość rozwojową oraz świadomość i możliwość kierowania procesem nabywania nowych sprawności. Im wcześniej takiego rodzaju postępowanie będzie składową naszych działań, tzn. im wcześniej cechy przedsiębiorcze będą kształtowane, szczególnie w procesie edukacji, tym łatwiej będzie można sprawić, aby stały się one stałym czynnikiem determinującym zachowania, bo staną się one cechami naszej osobowości.

Nauczanie przedsiębiorczości na poziomie szkolnictwa wyższego w Polsce nie ma charakteru powszechnego, a dostępne dane wskazują, że obowiązkowe moduły kształcenia w zakresie przedsiębiorczości oferowane są na tzw. kierunkach ekonomicznych oraz biznesowych. Szczególne deficyty w tym zakresie ujawnia oferta programowa uczelni nieekonomicznych, głównie na kierunkach humanistycznych, technicznych ścisłych i artystycznych (Richert-Kaźmierska, 2011). Ten pogląd potwierdzają badania przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej, z których wynika, że uczenie przedsiębiorczości w Europie dotyczy głównie studentów zapisanych na kierunki ekonomiczne i menedżerskie, natomiast dla studentów studiujących na innych kierunkach liczba zajęć z zakresu przedsiębiorczości jest ograniczona.

Komisja jednocześnie podkreśla, że przedsiębiorczość pozostaje przede wszystkim przedmiotem nieobowiązkowym i zwykle oferuje się go jako fakultatywny przedmiot, nieuwzględniony w obowiązkowych programach kształcenia. W rezultacie takiego stanu rzeczy część europejskich studentów ma wręcz uniemożliwiony wybór przedsiębiorczości jako przedmiotu fakultatywnego (European Commission, 2002). Według badań przeprowadzonych przez *European Foundation for Entrepreneurship Research* (EFER) oraz *European Foundation for Management Development* (EFMD) w 2004 r., przedsiębiorczość jako fakultatywny kurs

akademicki prowadzony jest w 73% zachodnioeuropejskich programach studiów I stopnia oraz w 69% programach studiów II stopnia (European Commission, 2002).

#### 4. KSZTAŁCENIE W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KRAJACH EUROPEJSKICH

Zgodnie z opublikowanym sprawozdaniem Komisji Europejskiej kształcenie w zakresie przedsiębiorczości jest coraz bardziej promowane w większości krajów Unii Europejskiej (European Commission, 2012). Raport *Entrepreneurship Education at School in Europe. National Strategies, Curricula and Learning Outcomes* składa się z dwóch części – porównawczej, która obejmuje wszystkie państwa członkowskie UE, Islandię, Liechtenstein, Norwegię i Turcję oraz z części zawierającej krótkie opisy sytuacji w poszczególnych krajach. W sprawozdaniu zaprezentowane zostały trzy główne podejścia do nauczania przedsiębiorczości w krajach Unii Europejskiej – przedsiębiorczość jako nauka międzyprzedmiotowa, jako osobny przedmiot bądź treści z zakresu przedsiębiorczości są realizowane w ramach konkretnych lekcji innych przedmiotów (np. przedmiotów społecznych, matematyki czy IT) (por. rysunek 1).

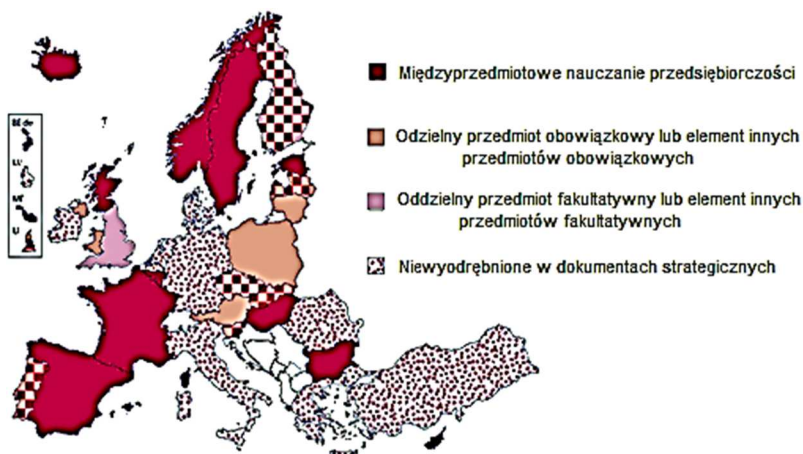


**Rysunek 1.** Krajowe/regionalne strategie i inicjatywy dotyczące włączania przedsiębiorczości do kształcenia ogólnego  
Źródło: European Commission (2012, s. 8).

W ogłoszonym komunikacie prasowym odnajdujemy informacje, że w sześciu państwach (Dania, Estonia, Litwa, Holandia, Szwecja, Norwegia) oraz na terenie Walii i we flamandzkiej części Belgii uruchomione zostały specjalne strategie promowania kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. Trzydzieści innych państw (Austria, Bułgaria, Republika Czeska, Finlandia, Grecja, Hiszpania, Islandia, Liechtenstein, Polska, Słowacja, Słowenia, Turcja i Węgry) włączyły je do swoich strategii uczenia się przez całe życie, strategii na rzecz młodzieży lub na rzecz wzrostu

(por. rysunek 1). W połowie państw europejskich przeprowadza się reformy edukacji, których częścią jest zwiększenie roli przedsiębiorczości. Uzyskane wyniki odzwierciedlają uznanie znaczenia edukacji w zakresie przedsiębiorczości w Europie.

Ze wspomnianego badania wynika również, że kształcenie w obszarze przedsiębiorczości jest elementem programów nauczania szkół podstawowych w dwóch trzecich państw objętych analizą (por. rysunek 2), wśród których dominuje wielokierunkowe podejście. Pomimo iż, w większości krajów przedsiębiorczość nie jest nauczana jako osobny przedmiot, to w połowie państw zdefiniowano efekty uczenia się, które dotyczą zarówno postaw, jak i umiejętności związanych z przedsiębiorczością, np. wykazywanie inicjatywy i podejmowanie ryzyka oraz kreatywność. Stanowią one elementy składowe wartości i kompetencji realizowanych w ramach działań programowych wszystkich przedmiotów.



**Rysunek 2.** Nauczanie przedsiębiorczości w szkołach podstawowych  
Źródło: European Commission/EACEA/Eurydice (2016).

Na poziomie kształcenia ogólnego gimnazjalnego przedsiębiorczość traktowana jest jako nauka międzyprzedmiotowa (jej treści są realizowane w ramach innych przedmiotów takich jak ekonomia czy nauki społeczne) bądź jako odrębny kurs zintegrowany z innymi przedmiotami (por. rysunek 3).

Z analizy sprawozdania Komisji Europejskiej wynika, że w większości krajów europejskich, nauka przedsiębiorczości realizowana jest międzyprzedmiotowo w integracji z innymi przedmiotami, takimi jak ekonomia, zarządzanie, edukacja związana z planowaniem kariery zawodowej.

Na Litwie i w Rumunii – przedsiębiorczość jest osobnym, obowiązkowym przedmiotem (por. rysunek 4), a praktyczne umiejętności związane z przedsiębiorczością zostały określone przez cztery państwa – Litwę, Rumunię, Liechtenstein i Norwegię. W wielu krajach (Łotwa, Litwa, Austria, Polska, Rumunia, Słowenia, Słowacja i Szwecja) treści kształcenia w zakresie przedsiębiorczości realizowane

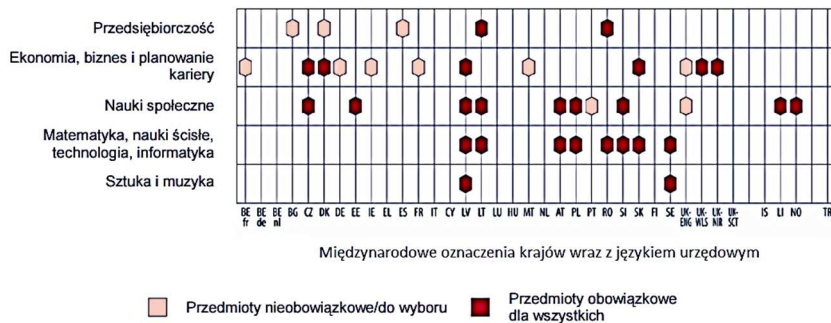
są w ramach matematyki, przedmiotów ścisłych i techniki, natomiast w Szwecji i Łotwie pewne elementy przedsiębiorczości zawarto w programach nauczania muzyki i sztuki.



**Rysunek 3.** Nauczanie przedsiębiorczości na poziomie ogólnego kształcenia gimnazjalnego

Źródło: European Commission/EACEA/Eurydice (2016).

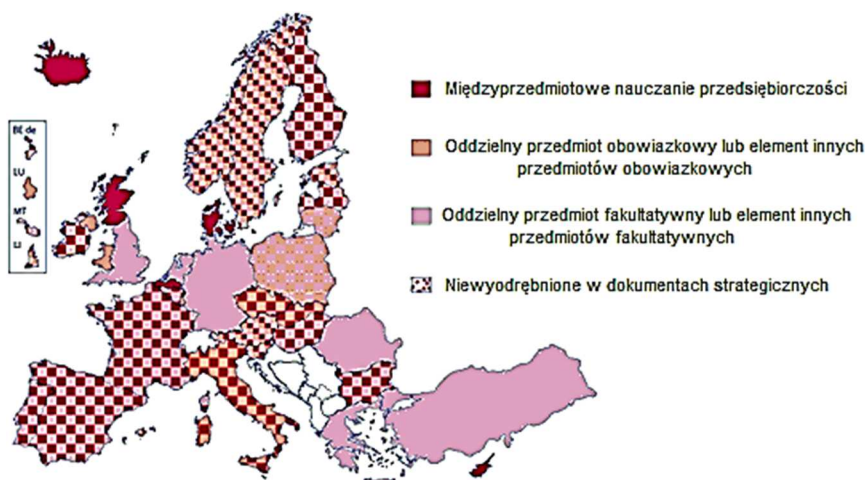
Na poziomie szkoły średniej, kształcenie w zakresie przedsiębiorczości realizowane jest podobnie jak na poziomie szkoły gimnazjalnej, czyli przedsiębiorczość traktowana jest jako nauka międzyprzedmiotowa w około dwóch trzecich krajach europejskich (por. rysunek 5). Większość krajów europejskich określiła również rezultaty kształcenia w obszarze przedsiębiorczości w ramach trzech wymiarów, zdefiniowanych jako postawy, wiedza i umiejętności przedsiębiorcze. Jednakże żaden z poddanych badaniu kraj nie zawęży rezultatów kształtowania umiejętności przedsiębiorczych jednostki zaledwie do jednego przedmiotu, wskazując, że musi istnieć korelacja kształcenia w obszarze przedsiębiorczości w ramach wszystkich określonych w programie nauczania przedmiotów.



**Rysunek 4.** Przedmioty obejmujące kształcenie w zakresie przedsiębiorczości w gimnazjach



Źródło: European Commission/EACEA/Eurydice (2016).



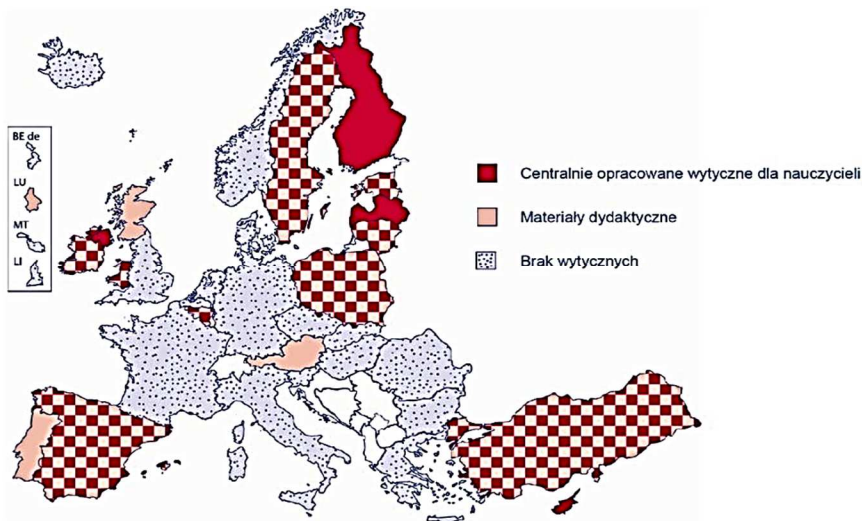
**Rysunek 5.** Nauczanie przedsiębiorczości na poziomie kształcenia ogólnego ponadgimnazjalnego

Źródło: European Commission/EACEA/Eurydice (2016).

Na tym poziomie edukacji, w porównaniu z nauczaniem na niższych szczeblach edukacji, wyniki badań wskazują na wzrost liczby państw europejskich (więcej niż dwie trzecie), które wprowadziły przedsiębiorczość jako przedmiot fakultatywny.

Komisja Europejska wskazuje również, że wiele państw wspiera inicjatywy związane z kształceniem w zakresie przedsiębiorczości, takie jak zacieśnianie współpracy między sektorem edukacji i biznesu oraz zakładanie przez studentów małych firm. Jednakże ukierunkowane kształcenie nauczycieli w tej dziedzinie dostępne jest jedynie w Bułgarii, Holandii oraz we Wspólnocie Flamandzkiej w Belgii, a zaledwie w jednej trzeciej państw europejskich istnieją centralne wytyczne i materiały dydaktyczne dla kształcenia w zakresie przedsiębiorczości (por. rysunek 6).

Z opublikowanego raportu Europejskiej Sieci Informacji o Edukacji wynika również, że Polska jest jedynym krajem europejskim, w którym przedmiot „przedsiębiorczość” jest obowiązkowy na poziomie szkoły średniej, gdyż kształcenie w zakresie przedsiębiorczości jest jednym z priorytetów polskiej polityki edukacyjnej. Znajduje to odzwierciedlenie w nowej podstawie programowej obowiązującej w Polsce od 1 września 2009 r., w której zdefiniowano cele nauczania przedsiębiorczości w zakresie wiedzy (o ekonomii, finansach, rynku pracy, biznesie), postaw (np. rozwiązywanie problemów, kreatywność), jak i umiejętności (np. planowanie czy praca w grupie).



**Rysunek 6.** Dostępność centralnych wytycznych i materiałów do nauczania przedsiębiorczości

Źródło: European Commission/EACEA/Eurydice (2016).

## 5. PODSUMOWANIE

Dynamiczne zmiany dokonujące się na arenie międzynarodowej oraz szczególnie trudna sytuacja ludzi młodych na rynku pracy skłaniają do refleksji nad rolą systemu edukacji w procesie ich przystosowywania się do nowych warunków otoczenia oraz oczekiwań ze strony pracodawców. Unia Europejska promuje przedsiębiorczość jako kluczowy czynnik konkurencyjności, a także wskazuje na znaczenie rozpowszechniania europejskiej kultury przedsiębiorczości poprzez wspieranie właściwego sposobu myślenia i umiejętności przedsiębiorczych. Potrzeba zwiększenia potencjału obywateli w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności podkreślona jest także w trzech inicjatywach przewodnich strategii „Europa 2020” na rzecz zrównoważonego wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: „Unia innowacji”, „Mobilna młodzież” oraz „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia” (Komisja Europejska, 2010). Zwiększanie kreatywności i innowacyjności, w tym przedsiębiorczości, na wszystkich poziomach kształcenia i szkolenia jest także długoterminowym celem strategicznych ram współpracy europejskiej „Kształcenie i szkolenie 2020” (European Commission, 2013).

Współcześnie to właśnie edukacja w zakresie przedsiębiorczości odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw, umiejętności i kultury przedsiębiorczości oraz stanowi istotne wyzwanie dla współczesnego systemu kształcenia. Stąd też działania Wspólnoty Europejskiej w ostatnich latach zmierzają do promowania przedsiębiorczości jako odrębnego przedmiotu kształcenia na wszystkich szczeblach edukacji, począwszy od nauczania na poziomie elementarnym (uczniowie do

14 roku życia) aż do akademickiego (studia I, II i III stopnia). Każdy kraj, który chce się dynamicznie rozwijać musi zachęcać swoich obywateli do wzmacniania postaw przedsiębiorczych oraz stworzyć odpowiednie warunki umożliwiające im zachowywanie się w sposób przedsiębiorczy zarówno w sytuacji zawodowej (przejawiającej się w skłonności do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej), jak i życiowej.

## LITERATURA

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2).
- Boski, P. (2009). Komunizm jako źródło cynizmu i braku zaufania społecznego, czynników sprawczych niskiego dobrostanu. W: U. Jakubowska, K. Skarżyńska (red.), *Między przeszłością a przyszłości. Szkice z psychologii politycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- European Communities (2001). *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*. Bruksela: Commission Of The European Communities. Pozyskano z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>.
- Chen, C.A., Greene, P.G., Crick, A. (1998). Does entrepreneurial efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2016). *Entrepreneurship education at school in Europe*. Eurydice report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2797/301610
- European Commission – Enterprise Directorate – General (2002). *Best Procedure” Project On Education And Training For Entrepreneurship*. Bruksela: European Commission.
- European Commission (2012). *Entrepreneurship Education at School in Europe. National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. Bruksela: European Commission.
- European Commission (2013). *Education and Training in Europe in 2020. Responses from the EU Member States*. Bruksela: European Commission.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Boston: Addison-Wesley.
- Gartner, W.B. (1989). „Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4).
- Gibb, A. (1999). Can we build effective entrepreneurship through management development. *Journal of General Management*, 24(4), 1-21.
- Hall, C.S., Lindzey, G.(1957). *Theories of Personality*. New York: John Wiley & Sons.
- Hytti, U., O’Gorman, C. (2004). What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*, 46(1), 11-23.
- Jack, S.L., Anderson, A.R. (1998). *Entrepreneurship education within the condition of entrepreneurship*. Second Enterprise an Learning Conference, Centre for Entrepreneurship, Aberdeen: University of Aberdeen.

- Jack, S.L., Anderson, A.R. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture. Producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(3), 110-125.
- Komisja Europejska (2010). *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela: Komisja Europejska.
- Koryński, P., Ashmore, M.C., Kramer, K.L. (1991). *Elementarz przedsiębiorczości*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Kurczewska, A. (2010). Problemy pomiaru intencji przedsiębiorczych. *E-mentor*, 4(36).
- London, M., Smither, J.W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Richert-Kaźmierska, A. (2011). Przedsiębiorczość jako przedmiot nauczania na wyższej uczelni – wyzwania merytoryczne i metodyczne. *E-mentor*, 2(39).
- Roland-Lévy, Ch. (2004). *W jaki sposób nabywamy pojęcia i wartości ekonomiczne?* W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 277-299). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Salomon, G.T., Duffy, S., Tarabishy, A. (2002). The state of entrepreneurship education in the United States: a nationwide survey and analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 65-86.
- Santos-Cumplido, F.J., Liñán, F. (2007). Measuring entrepreneurial quality in southern Europe, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1).
- Schermerhorn Jr., J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1997). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Incorporation.
- Shapiro, A., Sokol, L. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. W: C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (eds), *Encyclopedia of entrepreneurship* (s. 72-90). University of Illinois: Prentice Hall.
- Shefski, L.E. (1994). *Entrepreneurs are made not born*. USA: McGraw – Hill Incorporation.
- Wach, K. (2014). Europeanisation of Entrepreneurship Education in Europe - Looking Back and Looking Forward. *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 11-31.
- Watson, J.B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158-177.
- Wojciszke, B. (2011), *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Veciana, J.M., Aponte, M., Urbano, D. (2005). University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2).

## **Entrepreneurship education in Poland and in European countries**

**Abstract:** Nowadays, education, in particular entrepreneurship education, plays a significant role in building an entrepreneurial society and entrepreneurial economy. According to Vassiliou, the European Commissioner for Education, Culture, Multilingualism and Youth, education in the area of entrepreneurship is the driving factor of future growth, which will inspire the next generation of Europeans entrepreneurs. Vassiliou believes that investing into people and their abilities, adaptability and innovativeness are conditions to keep the competitiveness in Europe. It means that it is necessary to encourage the real change of way of thinking in Europe in the direction of a greater entrepreneurship, beginning from seeding the spirit of enterprise from the earliest school days. The research problem in this paper refers to mentioned in the paper are the methods of teaching entrepreneurship in Poland and European Union. The author focuses ones attention on the elements of entrepreneurship education in Polish and European education systems as an important external factor of entrepreneurship. The purpose of this work is to identify opportunities to shape entrepreneurial attitudes in humans, presenting the state of Polish entrepreneurship education system and practice of entrepreneurship education in European countries. In this paper, the author analyzes the path of entrepreneurship education, applied curricula and teaching methods and also the elements of entrepreneurship education in Poland. Furthermore, the education in the area of entrepreneurship on the level of the European Union is an subject of interest.

**Keywords:** entrepreneurship; education; educating in entrepreneurship

**JEL codes:** A20, I20

**Sugerowane cytowanie:**

Dziembała, M., Czyżewska-Misztal, D. (2016). Wspieranie współpracy nauki i biznesu w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 165-185.

# Wspieranie współpracy nauki i biznesu w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego

**Małgorzata Dziembała**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii, Katedra Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych  
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice  
e-mail: malgorzata.dziembała@ue.katowice.pl

**Dorota Czyżewska-Misztal**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Europeistyki  
al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
e-mail: dorota.czyzewska-misztal@ue.poznan.pl

---

## Streszczenie:

Potencjał innowacyjny krajów i regionów jest determinowany przez wiele czynników, m.in. poprzez zdolność do opracowywania innowacyjnych rozwiązań i do ich efektywnej komercjalizacji. Proces kreowania i komercjalizacji wiedzy i technologii dokonuje się nie tylko w sferze nauki, lecz także w przedsiębiorstwach. Jednakże ważna jest efektywna współpraca tych dwóch sfer w celu wykorzystania ich istniejącego potencjału, prowadzenia wspólnych badań i osiągania wielu innych korzyści. Istotną rolę w kreowaniu powiązań pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami pełnią instytucje otoczenia biznesu. Wdrażane są programy wspierające tego rodzaju współpracę, umożliwiające ograniczenie istniejących jej barier. Celem artykułu jest identyfikacja istniejących barier współpracy sfery nauki ze sferą przedsiębiorstw oraz instrumentów jej wspierania w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego. W artykule dokonano charakterystyki współpracy realizowanej przez przedsiębiorstwa, w tym w szczególności z sektorem nauki w Polsce. Następnie wskazano instrumenty promujące tę współpracę w województwach: wielkopolskim i śląskim realizowane w latach 2014-2020. Zastosowane metody badawcze to: analiza opisowa, statystyka opisowa, analiza dokumentów strategicznych. Wnioski z przeprowadzonych badań dotyczą rekomendacji w zakresie przezwycięzania istniejących barier współpracy między sektorem nauki i biznesu we wskazanych województwach.

**Słowa kluczowe:** współpraca nauka-biznes; województwo śląskie; województwo wielkopolskie; region; innowacja

**Klasyfikacja JEL:** O32, O38, L53

---

## 1. WPROWADZENIE

Współcześnie podkreśla się, że innowacje stanowią podstawę tworzenia nowych przedsiębiorstw, nowych miejsc pracy, a także wzrostu gospodarczego i rozwoju. Innowacje (obejmujące tworzenie i dyfuzję nowych produktów, procesów czy metod) umożliwiają sprostanie nagłym wyzwaniom społeczno-gospodarczym, takim jak przemiany demograficzne, ograniczoność zasobów naturalnych, zmiany klimatyczne, osłabienie koniunktury. Innowacyjne gospodarki są bardziej wydajne i łatwiej dostosowują się do zmian otoczenia społeczno-gospodarczego. Wzmocnienie potencjału innowacyjnego gospodarek na poziomie regionalnym i krajowym stanowi zatem podstawowe wyzwanie celem zwiększenia dobrobytu i jakości życia obywateli, a także jako narzędzie wyjścia europejskich gospodarek z recesji gospodarczej (OECD, 2015).

Potencjał innowacyjny gospodarek jest determinowany różnymi czynnikami, wśród których należy wskazać zdolność do opracowywania innowacyjnych rozwiązań i do ich efektywnej komercjalizacji, podkreśloną zwłaszcza w koncepcji narodowego systemu innowacji (Weresa, 2012). Droga od innowacyjnego rozwiązania naukowego wypracowanego na uczelni do jego wykorzystania w praktyce gospodarczej jest długa i obciążona ryzykiem, stąd wymaga współpracy środowiska naukowego i biznesu.

W artykule przyjmuje się, że współpraca nauka-biznes definiowana jest jako różnego typu interakcje (bezpośrednie i pośrednie, formalne i nieformalne) zachodzące między sektorem przedsiębiorstw a sektorem naukowo-badawczym przynoszące obopólne korzyści. Współpraca ta jest zatem rozumiana szeroko, przejawiając się różnorodnymi formami interakcji. Poprzez sektor nauki rozumie się instytucje i osoby zajmujące się działaniami na rzecz zwiększenia zasobów wiedzy, a także znalezienia jej nowych zastosowań. Sektor nauki obejmuje zatem szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki PAN.

Jak podkreśla Dominik (2013), relacje obu środowisk powinna cechować wzajemność, poszanowanie autonomii, zrozumienie funkcji i uwarunkowań prowadzenia działalności, podczas gdy w praktyce są one dalekie od ideału. Doświadczenia wielu krajów pokazują, iż ten typ relacji jest trudny do zorganizowania, gdyż w praktyce oznacza często kooperację przedstawicieli pochodzących z dwóch innych środowisk, cechujących się odrębnymi motywacjami, celami, metodami i horyzontami działania. Współpraca nauka-biznes napotyka więc nierzadko na różnego typu bariery, które nie są łatwe do usunięcia. Zagadnienie współpracy sektora nauki i biznesu wydaje się istotne zwłaszcza w Polsce, która pod względem poziomu innowacyjności gospodarki pozostaje w tyle za innymi gospodarkami UE, zajmując 24. miejsce w Europejskiej tablicy wyników innowacyjności 2015 (Komisja Europejska, 2015).

Celem artykułu jest dokonanie diagnozy współpracy sfery nauki ze sferą przedsiębiorstw, identyfikacja barier tej współpracy oraz instrumentów jej wspie-

rania w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego. Województwa te charakteryzuje bardzo wysoki potencjał gospodarczy, bowiem ich udział w tworzeniu PKB w 2013 r. stanowił odpowiednio 12,4% i 9,6%, jedynie wyższy udział w tworzeniu PKB posiadało województwo mazowieckie (22,1%) (GUS, 2015c, s. 88). Jednakże znaczący potencjał gospodarczy tych regionów nie przesądza o ich wysokim poziomie innowacyjności względnie braku. Udział bowiem nakładów wewnętrznych na B+R w relacji do PKB (w procentach) w tych regionach kształtował się poniżej średniej dla Polski (0,87%) stanowiąc dla województwa śląskiego 0,62%, a wielkopolskiego 0,62% w 2013 r. (GUS, 2015c, s. 53). Także udział środków sektora przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R w tych regionach był relatywnie niski (poniżej średniej dla Polski wg danych za 2014 r.) (GUS, 2015b, s. 75). Według Regionalnej tablicy wyników innowacyjności 2014 województwo śląskie zostało zaklasyfikowane jako „umiarkowane” pod względem działalności innowacyjnej, a wielkopolskie określono mianem „skromnego” na tle europejskich regionów objętych analizą (European Commission, 2014, s. 49). Pojawia się zatem pytanie dotyczące przyczyn osiągnięcia tak zróżnicowanych wyników przez te województwa. Wśród zastosowanych metod badawczych należy wskazać: analizę opisową, statystykę opisową oraz analizę dokumentów strategicznych.

W artykule podjęto próbę weryfikacji hipotezy zakładającej, że niedostateczny poziom współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki ma wpływ na efekty prowadzonej działalności innowacyjnej, a w rezultacie i na potencjał innowacyjny analizowanych województw. Istotnym staje się zatem wdrażanie odpowiednich narzędzi ułatwiających współpracę przedsiębiorstw z sektorem nauki w tych regionach.

## 2. NARZĘDZIA WSPÓŁPRACY NAUKA-BIZNES: UJĘCIE TEORETYCZNE

W literaturze przedmiotu występują różne typologie narzędzi współpracy nauki i biznesu, od form związanych z nieodpłatnym transferem wiedzy po formy dotyczące komercjalizacji wyników badań naukowych i rozwiązań innowacyjnych. Badania dotyczące interakcji między sektorem nauki i biznesu koncentrują się w znacznej mierze na transferze własności intelektualnej, a więc podejmują kwestie pozyskiwania patentów, licencji czy procedurę komercjalizacji wiedzy, podczas gdy zgodnie z opracowaniami opublikowanymi w ostatnich latach charakter powiązań obu omawianych sfer jest dużo bardziej zróżnicowany (Perkmann & Walsh, 2007; Perkmann et al., 2013). W literaturze przedmiotu wskazano liczne kanały czy narzędzia, przy wykorzystaniu których wiedza, informacje i inne zasoby niematerialne są transferowane między sektorem nauki i biznesu.

Weresa (2007), powołując się na Science, Technology and Industry Outlook 2000 i biorąc pod uwagę stopień formalizacji relacji, wyróżniła dwa podstawowe typy powiązań między środowiskiem naukowym a biznesem:



1. powiązania formalne, do których zostały zaliczone: wspólne laboratoria ośrodków naukowych i przedsiębiorstw; usługi konsultingowe; firmy odpryskowe zakładane przez pracowników naukowych; kontrakty na badania naukowe; transakcje handlowe w zakresie praw własności intelektualnej; współpraca w zakresie kształcenia (praktyki, szkolenia); czasowy przepływ pracowników naukowych do przemysłu.
2. powiązania nieformalne, do których należą: wspólne publikacje naukowców z przedsiębiorcami; targi, konferencje, seminaria; studiowanie literatury fachowej; kontakty w ramach profesjonalnych stowarzyszeń; przepływ absolwentów uczelni wyższych do sektora przedsiębiorstw.

Należy przy tym zaznaczyć, że w literaturze podkreśla się, że znaczna część powiązań między obu sektorami ma charakter nieformalny, stąd utrudnione jest uzyskanie wiarygodnych danych na temat skali i intensywności tychże powiązań (Weresa, 2007; Olechnicka, 2012). Powiązań nieformalnych nie należy jednak deprecjonować, gdyż nierzadko są one pierwszym krokiem ku rozpoczęciu formalnej współpracy między obu sektorami. Poza tym, zaznacza się, że we współpracy pomiędzy nauką a biznesem najbardziej istotne są bezpośrednie kontakty ludzi, a transfer wiedzy i wymianę informacji towarzyszących tym interakcjom trudno jest wymiennie określić.

Inną typologię powiązań sektora nauki i przedsiębiorstw, zwanych typami interakcji wiedzy, zaproponowała Schartinger et al. (2002), opisując je przy zastosowaniu trzech kryteriów: formalizacji interakcji, transferu wiedzy ukrytej oraz kontaktów personalnych w ramach realizowanych powiązań (por. tabela 1). Poszczególne typy interakcji wiedzy zostały zatem opisane pod kątem tego, czy dane kryterium występuje (znak „+” w tabeli), czy występuje na zróżnicowanym poziomie (znak „+/-”, w tabeli), czy nie występuje (znak „-”, w tabeli).

Powiązania nauka-biznes mogą przybierać zatem zróżnicowaną formę, a wybór konkretnego instrumentu współpracy obu sektorów jest często wypadkową uwarunkowań, w jakich funkcjonują podmioty. Przedsiębiorstwa o regionalnym i krajowym zasięgu działalności w dużej mierze nawiązują kontakty dwustronne z uczelniami wyższymi, bez włączania w tę współpracę podmiotów trzecich. Firmy z kapitałem zagranicznym są z kolei bardziej skłonne do budowania złożonych i wielostronnych relacji współpracy (Olechnicka, 2012).

Reasumując, istotne jest zwrócenie uwagi na różnorodność form współpracy sektora nauki i biznesu przejawiającą się różnym poziomem formalizacji wzajemnych relacji, a także różnym poziomem transferu wiedzy ukrytej oraz kontaktów personalnych między podmiotami. Należy także podkreślić istotną rolę relacji nieformalnych w ramach interakcji podejmowanych przez przedstawicieli obu sektorów.

**Tabela 1.** Typy interakcji wiedzy między uniwersytetami a przedsiębiorstwami

Typy interakcji wiedzy	Formalizacja interakcji	Transfer wiedzy ukrytej	Kontakt personalny
Zatrudnienie absolwentów przez firmy	+/-	+	-
Konferencje z udziałem firm i naukowców	-	+/-	+
Tworzenie firm przez pracowników naukowych	+	+	+/-
Wspólne publikacje	-	+	+
Nieformalne spotkania	-	+	+
Wspólne promotorstwo prac mgr i doktorskich	+/-	+/-	+/-
Szkolenie pracowników firm	+/-	+/-	+
Mobilność naukowców między uczelnią wyższą a przedsiębiorstwem	+	+	+
Urlop szabatowy dla pracowników naukowych	+	+	+
Wspólne programy badawcze	+	+	+
Wykłady na uczelni prowadzone przez biznes	+	+/-	+
Badania kontraktowe i konsulting	+	+/-	+
Wykorzystanie infrastruktury uniwersyteckiej przez firmy	+	-	-
Licencjonowanie patentów uczelni przez firmy	+	-	-
Zakup prototypów rozwijanych na uczelni	+	-	-
Czytanie publikacji naukowych, patentów itd.	-	-	-

+/-: zróżnicowany poziom formalnego porozumienia, transferu wiedzy ukrytej i kontaktów personalnych; +: interakcja najczęściej obejmuje formalne porozumienie, transfer wiedzy ukrytej oraz kontakty personalne; -: interakcja najczęściej obejmuje brak formalnego porozumienia, transferu wiedzy ukrytej oraz kontaktów personalnych.

Źródło: Schartinger et al. (2002, s. 305).

### 3. WSPÓŁPRACA NAUKA-BIZNES W WOJEWÓDZTWACH ŚLĄSKIM I WIELKOPOLSKIM

Polska jako gospodarka doganiająca poziom państw Europy Zachodniej cechuje się niższym poziomem innowacyjności niż gospodarki wysoko rozwinięte. Jedną z teorii wyjaśniających ten stan rzeczy jest teoria luki technologicznej związana z różnicą poziomów potencjałów technologicznych w poszczególnych gospodarkach narodowych. Kraje doganiające mają do wyboru albo kopiowanie wiedzy technicznej od krajów lepiej rozwiniętych, albo tworzenie własnych rozwiązań technologicznych. Relatywnie niższy koszt kopiowania sprawia, że kraje doganiające mogą osiągać wyższe stopy wzrostu gospodarczego niż liderzy i tym samym nadrabiać dystans rozwojowy. W miarę, jak liczba możliwych do skopiowania rozwiązań ulega zmniejszeniu, koszty imitacji wzrastają i stopa wzrostu w kraju doganiającym maleje. W takiej sytuacji kraje doganiające mają coraz większą motywację do podejmowania własnych badań, aby z czasem osiągnąć produktywność lidera. Wybór imitacji przez przedsiębiorcę w kraju doganiającym wynika zatem w głównej mierze z dążenia do minimalizacji kosztów, a nie z braku świadomości co do korzyści innowacji (Geodecki, 2014, s. 43; Gomułka, 2009, s. 24-25). Na etapie imitowania rozwiązań technologicznych importowanych z krajów wyżej rozwiniętych konieczna jest także własna zdolność absorpcyjna dla przyswojenia rozwiązań do gospodarki. Okres transformacji ustrojowej w Polsce to właśnie czas

przyspieszonej absorpcji technologii z zagranicy i przesunięcia jej pozycji w rankingu międzynarodowym względem granicy technologicznej. Należy przy tym nadmienić, że to niezdolność absorpcji nowoczesnych technik produkcji generowanych przez najnowszą fazę rewolucji technologicznej stanowiła przyczynę ekonomicznej zapaści gospodarek centralnie planowanych. Ponadto, otwarcie gospodarek centralnie planowanych nastąpiło w czasie transformacji gospodarki światowej w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, co nadaje czynnikom technologicznym podwójnego znaczenia (Kubiela, 2009, s. 167-168). Okres transformacji ustrojowej w Polsce wiąże się także ze znacznym uzależnieniem od bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i kapitału zagranicznego (Nölke & Vliegthart, 2009, s. 680). Należy mieć na uwadze teorię luki technologicznej i zdolności absorpcyjnej gospodarki, aby móc zrozumieć stosunkowo niską (w porównaniu do gospodarek państw Europy Zachodniej) skłonność polskich przedsiębiorstw do podejmowania współpracy z sektorem nauki.

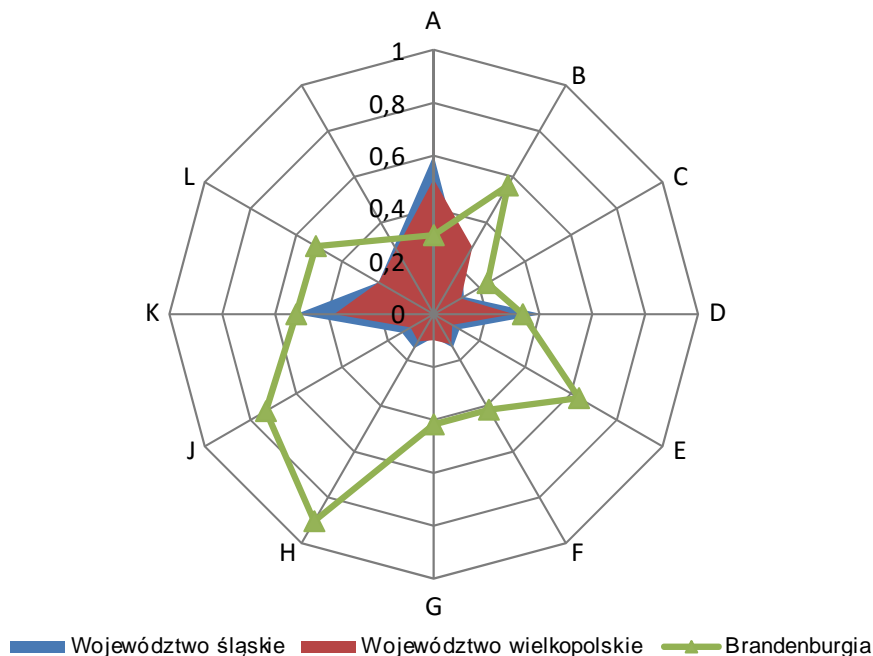
Poziom innowacyjności Polski na tle innych krajów UE jest wciąż niski. Kraj ten został oceniony, według Europejskiej tablicy wyników innowacyjności 2015, jako umiarkowany innowator z wynikami kształtującymi się poniżej średniej dla UE i znalazł się wśród takich krajów, jak: Chorwacja, Cypr, Czechy, Estonia, Grecja, Węgry, Włochy, Litwa, Malta, Portugalia, Słowacja i Hiszpania (European Commission, 2015, s. 4-5). Jedną z przyczyn takiego stanu jest niski poziom istniejących powiązań i przedsiębiorczości (European Commission, 2015, s. 65). Oznacza to również, iż w celu zmniejszenia luki w zakresie innowacyjności należy zwrócić uwagę nie tylko na zwiększanie nakładów finansowych ponoszonych na ten obszar, lecz także na intensyfikację działań w celu wzmocnienia innowacyjności firm i współpracy na linii nauka-biznes. W Polsce nakłady na B+R stale się zwiększają, chociaż ich poziom jest wciąż niedostateczny na tle krajów UE. W 2014 r. intensywność całkowitych nakładów ponoszonych na działalność B+R w relacji do PKB w Polsce wyniosła 0,94%, a średnioroczne tempo wzrostu nakładów wewnętrznych na badania naukowe i prace rozwojowe w Polsce w latach 2010-2014 było stosunkowo wysokie 10,3% (GUS, 2015b, s. 55, 58). Według badania z 2006 r. zaledwie 57% ośrodków naukowych, które posiadają potencjał w zakresie komercjalizacji realizuje współpracę z sektorem przedsiębiorstw, podczas gdy w innych krajach taką współpracę podejmuje 75-80% ośrodków (Fundacja Aurea Mediocritas, 2008, s. 22).

Należy dodać, iż ważną rolę odgrywa współpraca przedsiębiorstw z podmiotami z innych krajów. Obecnie, przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie, w coraz większym stopniu włączane są w sieci powiązań z firmami z innych krajów, w ramach łańcuchów wartości z uwagi na rozproszenie poszczególnych etapów działalności produkcyjnej i jej realizację przez wiele różnych, niezależnych dostawców w poszczególnych krajach. W ten sposób kraje uczestniczą w tzw. specjalizacji wertykalnej realizowanej w obrębie łańcucha wartości. Gospodarki zyskują dostęp nie tylko do kapitału, lecz i wiedzy oraz technologii, co również sprzyja ich rozwojowi. Pozycja danego kraju w globalnym łańcuchu wartości od-

działuje na korzyści, jakie odnosi. Podkreślić należy, iż bardzo dużą wartość dodaną kreują B+R i usługi (OECD, 2013, s. 9-10, 14-30). W ramach łańcucha wartości przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz poprawy w nim swojej pozycji. W związku z tym przedsiębiorstwa konkurują o realizację działań przynoszących największą wartość dodaną w ramach tego łańcucha. Takimi działaniami są te wykorzystujące znacząco kapitał ludzki i kapitał oparty na wiedzy, obejmujący aktywa niematerialne w sektorze przedsiębiorstw (OECD, 2013, s. 210-230). Małe i średnie przedsiębiorstwa w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, w tym Polski, włączane są w łańcuchy wartości dużych korporacji. Jednakże z uwagi na charakter realizowanych przez korporacje inwestycji w tym regionie („platformy montażowe” dla produktów standardowych), dokonują one prace B+R w dużej mierze poza krajami Europy Środkowej i Wschodniej. Jeśli natomiast wiedza jest przekazywana, to podlega ścisłej kontroli przez jednostkę macierzystą korporacji. Innowacje powstające w krajach Europy Środkowej i Wschodniej mają w dużej mierze charakter imitacyjny, a jeśli są realizowane to posiadają ograniczony zakres i przez małe firmy wdrażające działania na rzecz korporacji transnarodowych (Nölke & Vliegenthart, 2009, s. 687-691). W związku z tym także relatywnie niska pozycja polskich przedsiębiorstw w globalnym łańcuchu wartości może wyjaśniać ich niską skłonność do realizacji działalności innowacyjnej i do podejmowania współpracy.

Polskie regiony, w tym regiony będące przedmiotem analizy, charakteryzują się niskim potencjałem innowacyjnym. Jak wskazano we wstępie, województwo śląskie i wielkopolskie zostały zaklasyfikowane do różnych grup regionów na podstawie regionalnej tablicy wyników innowacyjności, obejmującej 11 wskaźników opisujących zróżnicowane aspekty tej działalności (European Commission, 2014, s. 8-9). Analizowane województwa charakteryzują niedostateczne nakłady na działalność innowacyjną ponoszone przez sektor przedsiębiorstw, niskie efekty w zakresie działalności innowacyjnej. Także niedostateczny poziom współpracy innowacyjnych MŚP z innymi podmiotami wpływa na relatywnie niską pozycję tych regionów. Na rysunku 1, oprócz wyników obu omawianych województw, przedstawiono także dla porównania wyniki regionu niemieckiego – Brandenburgii, zaklasyfikowanego do regionów liderów, wyróżniających się pod względem działalności innowacyjnej.

Należy równocześnie podkreślić, iż w Polsce występuje wysokie zróżnicowanie w zakresie innowacyjności pomiędzy regionami. O ile województwo śląskie zajmuje wysoką pozycję, biorąc pod uwagę ogólny wskaźnik innowacyjności (zostało ujęte w grupie województw wykazujących wysoki poziom innowacyjności wraz z województwem dolnośląskim), to województwo wielkopolskie zostało ujęte w kolejnej grupie wraz z pomorskim i podkarpackim, których poziom innowacyjności jest niższy. Niemniej jednak osiągnięta pozycja innowacyjna województw jest względnie stała (PARP, 2013, s. 40, 48-49), co zarazem może wskazywać na istniejące bariery innowacyjności (PARP, 2013, s. 58), których przewycięzenie jest trudne.



Objaśnienia: A – osoby z wykształceniem wyższym w wieku 30-34 lata (w %); B – nakłady na działalność B+R ponoszone przez sektor publiczny w relacji do PKB (w %); C – nakłady na działalność B+R ponoszone przez przedsiębiorstwa w relacji do PKB (w %); D – wydatki innowacyjne inne niż na B+R dla MŚP (jako procent całkowitego obrotu); E – innowacyjne MŚP (jako procent MŚP); F – innowacyjne MŚP współpracujące z innymi podmiotami (jako procent MŚP); G – wnioski patentowe złożone do EPO (na mld PKB); H – odsetek MŚP wprowadzających nowe produkty lub procesy na rynki; J – odsetek MŚP wprowadzających innowacje marketingowe lub organizacyjne; K – zatrudnienie w przemyśle wytwórczym o średnio-wysokim poziomie zaawansowania technologii i usługach opartych na wiedzy (jako procent całkowitej liczby zatrudnionych w przemyśle wytwórczym i w usługach); L – sprzedaż nowych lub znacząco zmodernizowanych produktów dla MŚP (jako procent obrotu wszystkich MŚP).

**Rysunek 1.** Działalność innowacyjna województwa wielkopolskiego i śląskiego oraz Brandenburgii w świetle poszczególnych komponentów sumarycznego wskaźnika innowacyjności 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission (2014, s. 68).

Na potencjał innowacyjny regionów wpływa aktywność funkcjonujących tam przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej i ponoszonych nakładów na jej finansowanie. Stale rosną nakłady dokonywane przez sektor przedsiębiorstw w relacji do PKB, które wynosiły w 2005 r. 0,18% PKB, w 2013 r. 0,38% PKB, a w 2014 r. 0,44% PKB (Eurostat, 2016), przy czym przepływy środków finansowych z przedsiębiorstw na badania uczelni i instytutów badawczych stanowiły zaledwie 0,03 % PKB (Orłowski, 2013, s. 24).

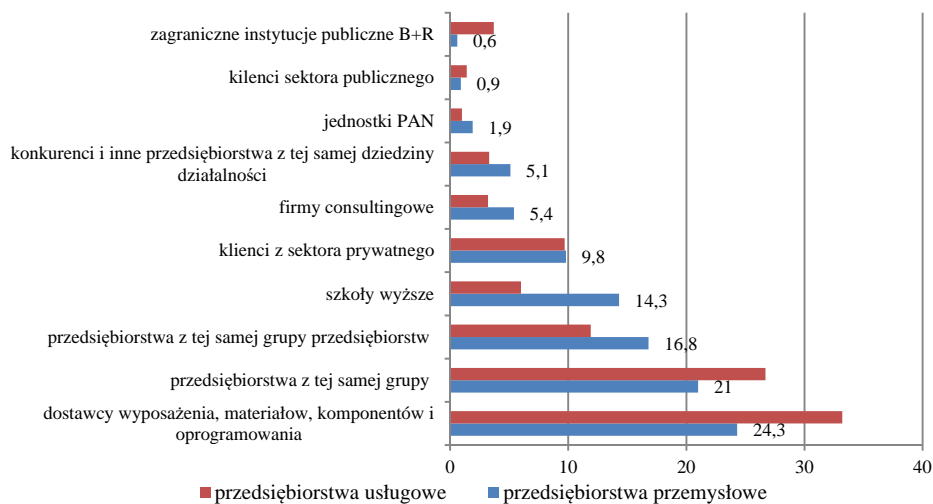
Nakłady na działalność B+R ponoszą przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, bowiem, jak wskazuje się, prace nad innowacjami realizowało w ostatnich trzech latach 78% średnich i dużych przedsiębiorstw, koncentrując swoje działania w szczególności na produktach i usługach, natomiast innowacje wprowadziło 71%

tego rodzaju przedsiębiorstw (KPMG, 2014, s. 5, 13-14). Szczegółowe informacje dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych względnie usługowych dostarczają wyniki badań GUS. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie, tj. wprowadzające przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową czy też wdrażające projekt o takim charakterze (GUS, 2015a, s. 31) stanowiły 15,8% badanych przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w latach 2012-2014 (GUS, 2015a, s. 36), przy czym 18,6% przedsiębiorstw przemysłowych było aktywnych innowacyjnie, a usługowych 12,3%. W porównaniu do poprzedniego okresu objętego analizą udział tego rodzaju przedsiębiorstw utrzymuje się na względnie stałym poziomie (odpowiednio 18,4% i 12,8% w latach 2011-2013). Najwyższy udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie był w grupie przedsiębiorstw dużych (250 osób i więcej), gdyż 59,8% przedsiębiorstw przemysłowych i 46,1% usługowych było aktywne innowacyjnie, w grupie przedsiębiorstw średnich odsetek ten wynosił odpowiednio 33,4% i 21,9% w latach 2012-2014. Wśród przedsiębiorstw małych (10-49 osób) zaledwie 11,4% przedsiębiorstw przemysłowych i 9,6% usługowych było aktywnych innowacyjnie (GUS, 2015a, s. 31).

Przestrzenny wymiar procesów innowacyjnych w Polsce jest bardzo zróżnicowany. Największy udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2012-2014 posiadało województwo dolnośląskie (23,1%), a następnie śląskie (21,9%). Natomiast województwo wielkopolskie zajęło 15. pozycję (z udziałem 15,6%), tuż przed województwem świętokrzyskim. Pod względem udziału przedsiębiorstw usługowych aktywnych innowacyjnie, województwo śląskie uplasowało się na piątym miejscu (12,9%), a wielkopolskie na miejscu 14 (8,2%) w analizowanym okresie (GUS, 2015a, s. 34). Zatem widać wyraźne zróżnicowanie pomiędzy tymi województwami w zakresie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Niemniej jednak przedsiębiorstwa w tych województwach ponoszą stosunkowo wysokie nakłady na działalność innowacyjną na tle innych polskich regionów (województwo śląskie uplasowało się na 2. miejscu, a województwo wielkopolskie na 5. pod względem nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwa przemysłowe i podobnie w zakresie przedsiębiorstw usługowych) w 2014 r. (GUS, 2015a, s. 78). Należy jednak podkreślić, iż wielkość nominalnych nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną przez przedsiębiorstwa nie przesądza o ich innowacyjności. Pojawia się pytanie odnośnie do wyników działalności innowacyjnej w tych województwach, a zatem i efektywności wykorzystania istniejących zasobów. Wskazuje się, iż w przypadku dwóch analizowanych województw mechanizmy wykorzystania potencjału innowacyjnego nie są efektywne (PARP, 2013, s. 49-50). W 2014 r. województwo śląskie zajęło 3. miejsce pod względem zgłoszeń wynalazków zrealizowanych przez podmioty krajowe do Urzędu Patentowego RP (121,9 na 1 mln mieszkańców), a woj. wielkopolskie 9. miejsce (85,3). Natomiast liczba udzielonych patentów w tych regionach wynosiła odpowiednio 81 i 67 (GUS, 2015b, s. 143, 145). Dokonano także zgłoszeń do Europejskiego Urzędu Patentowego i pod względem zgłoszeń na 1 mln mieszkańców (dane za 2011 r.) województwo śląskie zajęło 9. miejsce (6,2), a wielkopolskie 12. miejsce (3,5) (GUS, 2015b, s. 151). Przedsiębiorstwa przemysłowe w tych regionach w bardzo dużym stopniu

korzystały z licencji zagranicznych (województwo wielkopolskie zajęło 3. miejsce, a śląskie 5. miejsce pod względem liczby licencji) w 2014 r. (GUS, 2015b, s. 138). Wydaje się zatem, iż intensyfikacja współpracy z sektorem nauki, przede wszystkim w grupie przedsiębiorstw małych i średnich pozwoliłaby w większym stopniu poprawić efektywność realizowanej działalności innowacyjnej w tych regionach.

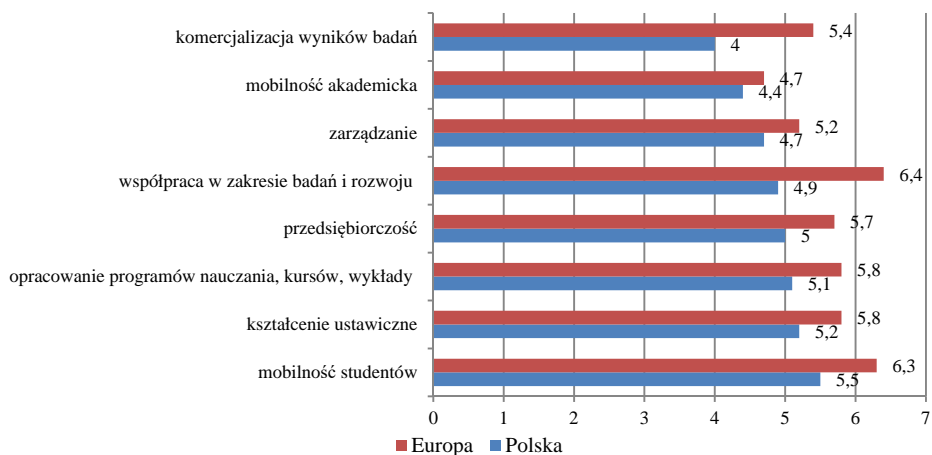
Przedsiębiorstwa, dzięki prowadzonej współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, dotyczącej ich aktywnego udziału związanego ze wspólnymi projektami realizowanymi z instytucjami partnerskimi (GUS, 2015a, s. 97) osiągają wiele korzyści. W latach 2012-2014 współpracę podjęło 30,1% przedsiębiorstw przemysłowych i 24,6% usługowych, które były aktywne innowacyjnie w latach 2012-2014 (GUS, 2015a, s. 98). Jednakże im większe przedsiębiorstwa, tym chętniej taka współpraca na rzecz innowacji jest podejmowana. W grupie dużych przedsiębiorstw przemysłowych prowadzenie współpracy deklarowało 52,2%, a małych zaledwie 19,7% w analizowanym okresie, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw usługowych (GUS, 2015a, s. 97). Udział przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej stanowił w województwie śląskim 33,6% (4. miejsce), a w województwie wielkopolskim 30,7% (8. miejsce) (GUS, 2015a, s. 101). Przedsiębiorstwa współpracowały przede wszystkim z dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania w latach 2012-2014 (por. rysunek 2).



**Rysunek 2.** Instytucje partnerskie, z którymi współpracę w latach 2012-2014 przedsiębiorstwa w Polsce oceniły jako najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej (w %)

Źródło: GUS (2015a, s. 104).

Współpraca sektora przedsiębiorstw z sektorem nauki posiada zróżnicowany zakres. Za niedostateczną należy uznać komercjalizację i współpracę w zakresie B+R w Polsce na tle europejskich wyników (por. rysunek 3).



**Rysunek 3.** Zakres współpracy sfery szkolnictwa wyższego z przedsiębiorstwami w Polsce i w Europie

(odsetek wskazań udzielonych przez kierownictwo jednostek szkolnictwa wyższego)

Źródło: Davey et al. (2013, s. 7).

W tradycyjnym modelu procesu innowacyjnego sektor nauki odpowiedzialny jest za opracowanie innowacyjnych rozwiązań, a sektor przedsiębiorstw za ich efektywne wdrożenie. Jednakże modele te podlegały etapowemu rozwojowi. W piątej generacji modeli innowacji, będących tzw. modelami sieciowymi (według klasyfikacji R. Rothwella) procesu innowacji, źródeł innowacji upatruje się we współpracy wielu różnych podmiotów, a wiodący w tym modelu jest proces uczenia się. Kolejne generacje modeli innowacji (model innowacji otwartych, systemowe ujęcie innowacji) nawiązują do modeli sieciowych (Weresa, 2014, s. 32-42).

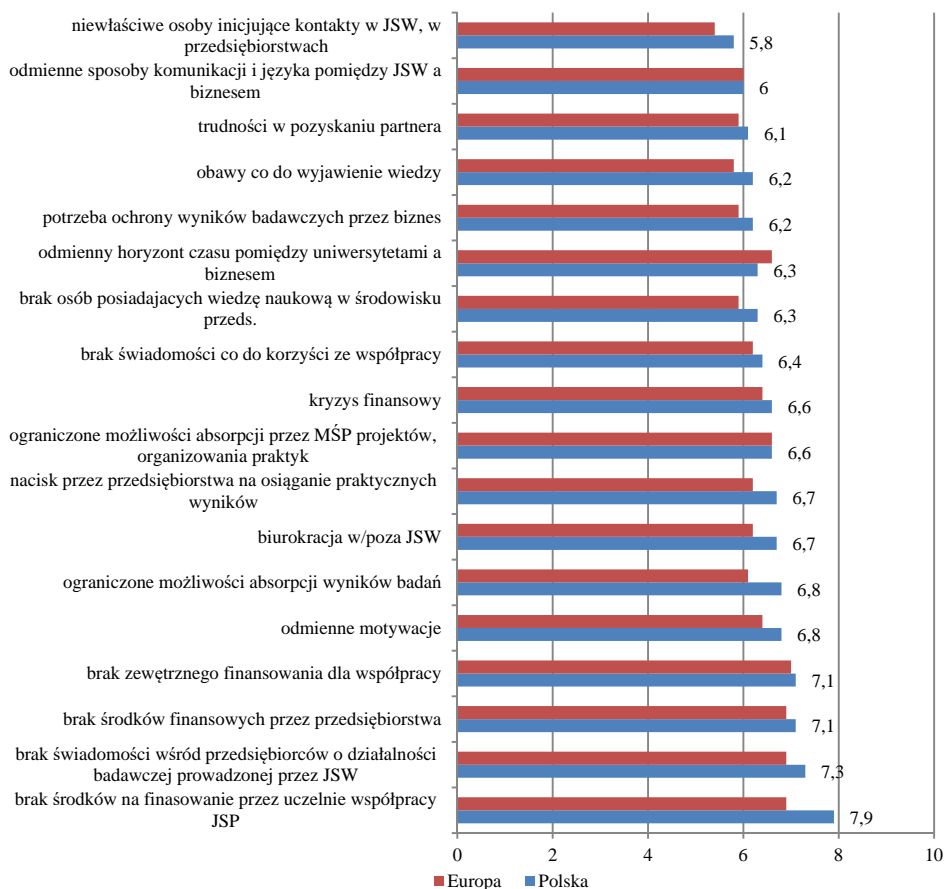
Jednakże istniejące bariery wzajemnej współpracy pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorstwami wciąż ograniczają proces efektywnego transferu wiedzy i transferu technologii, co powoduje, że przedsiębiorcy są w dużej mierze zainteresowani pozyskiwaniem innowacyjnych rozwiązań z zagranicy, aniżeli ich opracowywaniem i wdrożeniem we współpracy z uczelniami i jednostkami naukowo-badawczymi. W Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój 2014-2020 w analizie SWOT dotyczącej B+R+I podkreśla się, iż działalność przedsiębiorstw w Polsce w dużej mierze posiada charakter imitacyjny, a poziom współpracy na linii sektor nauki – sektor przedsiębiorstw uznano za niezadowalający (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014, s. 16). Także w raporcie dotyczącym stanu współpracy jednostek szkolnictwa wyższego i przedsiębiorstw podkreślono „znaczący brak zaangażowania i kulturowego nastawienia do współpracy na linii ośrodki akademickie-biznes w Polsce” (Davey et al., , 2013, s. 1). Jakże zatem bariery ograniczają współpracę na linii nauka-biznes? Jednostki szkolnictwa wyższego i nauczyciele akademicy (JSW) zidentyfikowali trzy grupy barier, takie jak:

- użyteczność rezultatów,



- ograniczenia związane z finansowaniem współpracy jednostek szkolnictwa wyższego z sektorem przedsiębiorstw,
- bariery relacyjne, wśród których można wymienić: brak wiedzy przedsiębiorstw co do działalności badawczej ISW, ograniczone możliwości organizowania praktyk przez MŚP, różne motywacje, brak świadomości korzyści wynikających z takiej współpracy wśród środowisk akademickich, ograniczoną absorpcję wyników badań przez środowisko biznesu, trudności w pozyskaniu partnera itd. (Davey et al., 2013, s. 9).

Niemniej jednak JSW wskazują, iż to finansowanie stanowi główną barierę współpracy środowisk akademickich z przedsiębiorstwami (por. rysunek 4).



**Rysunek 4.** Główne bariery współpracy jednostek szkolnictwa wyższego z przedsiębiorstwami (jako procent wskazań przez osoby z kadry zarządzającej jednostkami szkolnictwa wyższego)

Źródło: Davey et al. (2013, s. 10).

Inne badania także dostarczają wiedzy na temat kluczowych barier w zakresie współpracy tych dwóch środowisk (Fundacja Aurea Mediocritas, 2008). Ośrodki naukowe jako główne bariery współpracy zidentyfikowały: „niewystarczający przepływ informacji pomiędzy oboma środowiskami” (35%), a następnie „brak zainteresowania współpracą ze strony przedsiębiorców”, „brak systemu zachęt do współpracy ze strony państwa”. W dalszej kolejności wymieniono obciążenia biurokratyczne oraz istniejące bariery prawne, dotyczące komercjalizacji. Natomiast środowisko przedsiębiorstw wskazało jako wiodącą barierę – niedostateczny przepływ informacji (w większym stopniu aniżeli przedstawiciele środowiska nauki), brak opłacalności finansowej współpracy, a następnie nieznanostwo przez środowisko naukowe realiów biznesu, brak zainteresowania współpracą przez ośrodki naukowe (Fundacja Aurea Mediocritas, 2008, s. 35-37). Niemniej jednak to bariery informacyjne, w tym o wzajemnych potrzebach, stają się kluczowe. Zatem usprawnienie przepływu informacji pomiędzy sferą nauki i biznesu staje się pilną kwestią do rozwiązania (Fundacja Aurea Mediocritas, 2008, s. 37), gdyż to przede wszystkim większe przedsiębiorstwa inicjują współpracę, aniżeli ośrodki naukowe.

#### **4. WSPIERANIE WSPÓŁPRACY NAUKA-BIZNES W WOJEWÓDZTWIE WIELKOPOLSKIM**

Zgodnie z diagnozą wyzwań, potrzeb i potencjałów obszarów objętych Wielkopolskim Regionalnym Programem Operacyjnym (WRPO) na lata 2014-2020 (Zarząd Województwa Wielkopolskiego, 2014), głównymi przyczynami niskiej innowacyjności Wielkopolski są: koszty innowacji, mała współpraca sektora nauki i B+R z podmiotami gospodarczymi, a także awersja przedsiębiorców do ryzyka, niewystarczająca baza instytucji otoczenia biznesu i niska jakość świadczonych przez nie usług, słaba oferta uczelni i B+R odpowiadająca potrzebom gospodarki. Istotne jest także wskazanie małego i zmniejszającego się udziału przedsiębiorstw innowacyjnych w regionie (11,6% w sektorze usług i 12% w sektorze przemysłu w 2012 r.), a także niskiego i zmniejszającego się udziału nakładów inwestycyjnych na działalność innowacyjną (jedynie 6,9% firm z sektora usług oraz 9,6% firm z sektora przemysłu poniosło takie nakłady w 2012 r.). Należy ponadto podkreślić koncentrację potencjałów naukowego i badawczo-rozwojowego w aglomeracji poznańskiej, z niekorzyścią dla pozostałych subregionów oraz dominację badań podstawowych w prowadzonych na uczelniach wyższych badaniach naukowych. W obszarze wspierania współpraca nauki i biznesu jako wyzwanie w WRPO została wskazana bezpośrednia współpraca wielkopolskich uczelni ze sferą biznesu.

W kontekście zarysowanej diagnozy w WRPO 2014-2020 sformułowano priorytet inwestycyjny 1b pod nazwą: Promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, rozwijanie powiązań i synergii między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i sektorem szkolnictwa wyższego, w szczególności promowanie inwestycji w zakresie rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych, ekoinnowacji, zastosowań w dziedzinie usług pu-

blicznych, tworzenia sieci, pobudzania popytu, klastrów i otwartych innowacji poprzez inteligentną specjalizację, oraz wspieranie badań technologicznych i stosowanych, linii pilotażowych, działań w zakresie wczesnej walidacji produktów, zaawansowanych zdolności produkcyjnych i pierwszej produkcji, w szczególności w dziedzinie kluczowych technologii oraz rozpowszechnianie technologii o ogólnym przeznaczeniu.

W ramach powyższego priorytetu inwestycyjnego dla rozważań w niniejszym artykule kluczowe wydaje się rozwijanie powiązań i synergii między wielkopolskimi przedsiębiorstwami a sferą naukowo-badawczą w regionie, które powinno nastąpić poprzez zwiększoną działalność B+R przedsiębiorstw, a tym samym wyższe nakłady inwestycyjne w obszarze B+R. W ramach WRPO podkreśla się, że popularny dotychczas model zakupu technologii B+R należy nadal wspierać, lecz te działania winny być w większym stopniu zastępowane prowadzeniem przez przedsiębiorstwa własnych badań związanych z wytworzeniem nowych technologii/innowacji, co ma wpłynąć na zwiększanie potencjału własnego przedsiębiorstw. Uzupełnieniem tego typu inwestycji mają być także inne działania o charakterze komplementarnym, np. wsparcie przedsiębiorstw w ramach usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu (IOB), jednostki naukowe, centra technologii. Proponowane formy wsparcia bazujące na modelu popytowym umożliwią bowiem tworzenie sieci współpracy między sektorem nauki a biznesem w celu komercjalizacji wyników badań. Efektem realizacji tego priorytetu ma być nowoczesna infrastruktura badawczo-rozwojowa w przedsiębiorstwach oraz technologie gotowe do wdrożenia.

W ramach powyższego priorytetu inwestycyjnego, a szczególnie działania 1.2, realizowane będą prace przyczyniające się do podniesienia innowacyjności i konkurencyjności wielkopolskich przedsiębiorstw, zgodne z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami, w tym w szczególności poprzez zwiększoną aktywność B+R przedsiębiorstw w wyniku wzrostu nakładów prywatnych na innowacje. Wspierane będą działania mające na celu rozbudowę zaplecza badawczo-rozwojowego przedsiębiorstw i realizację prac badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach, a także rozwijanie i tworzenie powiązań między przedsiębiorstwami, placówkami badawczymi oraz jednostkami naukowymi szkół wyższych. Poprzez wykorzystanie zakupionych wyników badań naukowych i technologii, a także praw do własności intelektualnej, w tym patentów, licencji, know-how i innej nieopatentowanej wiedzy technicznej możliwy będzie rozwój i wprowadzenie na rynek nowych (innowacyjnych) produktów i usług przez przedsiębiorstwa. Typy projektów dofinansowywanych w ramach działania 1.2, promujących współpracę nauka-biznes, to:

1. Inwestycje w infrastrukturę B+R poprzez stworzenie lub rozwój istniejącego zaplecza badawczo-rozwojowego w postaci działów B+R w przedsiębiorstwach oraz tworzenie centrów badawczo-rozwojowych.
2. Prowadzenie zakresu badań w przedsiębiorstwach, w tym badań przemysłowych, eksperymentalnych prac rozwojowych, których celem jest stworzenie linii demonstracyjnej.

3. Zakup i wdrożenie wyników prac B+R oraz praw do własności intelektualnej. Beneficjentami projektów mogą być przedsiębiorstwa, a także konsorcja przedsiębiorstw i jednostek naukowych, uczelni (w tym spółek celowych uczelni) lub organizacje pozarządowych, jednak wiodącą rolę winno pełnić przedsiębiorstwo.

Ponadto należy podkreślić, iż w ramach działania 1.1 Wsparcie infrastruktury B+R w sektorze nauki projekty mające służyć zwiększonemu urynkowaniu działalności badawczo-rozwojowej poprzez wsparcie infrastruktury B+R wraz z urządzeniami i materiałami badawczymi w jednostkach naukowych, a których beneficjentami mogą być jednostki naukowe, ich konsorcja lub konsorcja naukowo-przemysłowe otrzymają dofinansowanie pod warunkiem, że infrastruktura B+R będzie dostępna dla podmiotów spoza jednostki otrzymującej wsparcie. Tak sformułowany mechanizm stanowi zatem o konieczności współpracy jednostek naukowych z przedsiębiorstwami w zakresie wykorzystania infrastruktury B+R ([www.wrpo-wielkopolskie.pl](http://www.wrpo-wielkopolskie.pl)).

Na priorytet 1 Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka w WRPO na lata 2014-2020 jest przeznaczona alokacja w wysokości 467,9 mld euro. Zgodnie z harmonogramem naboru wniosków o dofinansowanie w trybie konkursowym do WRPO pierwszy nabór w ramach działania 1.2 Wzmocnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw Wielkopolski planowany jest na II kwartał 2016 r. Orientacyjna kwota przeznaczona na dofinansowanie projektów w konkursach to 120 mln zł ([www.wrpo.wielkopolskie.pl](http://www.wrpo.wielkopolskie.pl)).

## **5. NARZĘDZIA WSPIERANIA WSPÓŁPRACY NAUKA-BIZNES W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM**

Województwo śląskie wyróżnia się na tle innych województw pod względem istniejącego potencjału naukowo-badawczego, rozpatrując zarówno liczbę podmiotów zaangażowanych w działalność naukowo-badawczą, jak również poziom zatrudnienia osób w tej sferze, ich doświadczenie i poziom intelektualny (IBC, 2009, s. 4; Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 13). Jednakże stopień współpracy na linii nauka-przemysł wciąż nie jest dostateczny, co podkreśla się w różnych analizach, a w dokumentach dotyczących rozwoju regionu do 2020 r. rekomenduje się podjęcie niezbędnych kierunków działań w celu jej intensyfikacji. W badaniu dotyczącym możliwości rozwoju sektora naukowo-badawczego województwa śląskiego (IBC, 2009) istniejące słabości współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw w latach 2003-2008 wiązano m.in. z niskim zainteresowaniem przedsiębiorstw odnośnie do finansowania działalności innowacyjnej, co wynikało także z ograniczonych możliwości ponoszenia przez nie finansowych nakładów, jak i z braku wiedzy o dostępnych zewnętrznych źródłach finansowania skierowanych na tę sferę aktywności. Podkreślano niedostosowanie oferty badawczej instytucji sektora B+R w tym regionie do potrzeb przemysłu. Wskazywano również na brak zaufania ze strony przedsiębiorstw do instytucji funkcjonujących w sferze B+R w regionie

i podkreślano, że przedsiębiorstwa nie są zainteresowane tworzeniem struktur współpracy o charakterze horyzontalnym (IBC, 2009, s. 4, 60-62).

Podsumowując, zarówno jednostki naukowo-badawcze, jak i przedsiębiorcy jako główne bariery rozwoju innowacyjności i wzajemnej współpracy w regionie, zidentyfikowali: bariery finansowe, wzajemnej komunikacji, przemysł nie poszukuje innowacyjnych rozwiązań, aby na nich opierać swój rozwój, nieodpowiednie regulacje prawne (IBC, 2009, s. 62). W Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2003-2013 założono kreowanie takiego regionalnego systemu innowacji (RSI), który byłby oparty na sieciach współpracy, obejmujących także sektor B+R i przedsiębiorstwa. Jednakże w ewaluacji tej strategii krytycznie odniesiono się do funkcjonowania Regionalnego Systemu Innowacji (RSI) opartego na sieciach współpracy podkreślając, iż nie jest on w pełni zintegrowany i wskazano także konieczność rozwoju dalszej współpracy. Konsekwencją podjętych ustaleń było ukierunkowanie strategii innowacji regionu na lata 2013-2020 (Sejmik Województwa Śląskiego, 2012, s. 14; GHK, 2011) na kreowanie ekosystemu innowacji, w którym konieczne będzie ogniskowanie współpracy podmiotów sfery nauki, biznesu i innych na zidentyfikowanych zagadnieniach tematycznych – inteligentnych specjalizacjach regionu, które stanowią: energia, medycyna oraz technologie informacyjno-komunikacyjne (Sejmik Województwa Śląskiego, 2012, s. 12, 14).

W tym kontekście środki finansowe przekazywane w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego 2007-2013 i 2014-2020 stanowią ważne źródło wsparcia innowacyjności regionu i intensyfikacji współpracy. W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Śląskiego 2014-2020 (RPO 2014-2020) podkreślono, iż sektor B+R tworzy postawę do poprawy innowacyjności regionu, stopniowo wzmacnia się współpraca MŚP nie tylko w regionie, lecz również i poza nim. Tym niemniej zakres realizowanej współpracy tych dwóch sektorów jest dość skromny, nie odzwierciedla potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców, jak i też nie umożliwia wykorzystanie potencjału sektora B+R. Potencjał naukowy i badawczo-rozwojowy jest skoncentrowany w Metropolii Górnośląskiej (Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 13).

W związku z tym w RPO 2014-2020 sformułowano priorytet inwestycyjny 1b odnoszący się także do rozwijania powiązań i synergii między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, sektorem szkolnictwa wyższego (Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 51). Na ós priorytetową I: Nowoczesna gospodarka przeznaczono ponad 245 mln euro z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, z tego na wsparcie priorytetu inwestycyjnego 1b: ponad 195 mln euro, co stanowi 5,61% łącznej alokacji wsparcia UE w całości środków programu (Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 72).

Podkreśla się, iż realizacja działania w ramach tego priorytetu inwestycyjnego przyczyni się do poprawy aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, zwiększenia skali zaangażowania podmiotów prywatnych w sferę B+R, wzrost komercjalizacji wyników badań dzięki inwestycjom w tworzenie lub rozwój infrastruktury badawczej, jak i wdrożeniom prac naukowych. Wskazuje się także na wzrost współpracy,

szczególnie ważnej dla MŚP w kontekście dostępu do nowych technologii czy też pozyskania nowych rozwiązań (Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 90). Wspomniany priorytet inwestycyjny realizowany będzie poprzez dwa cele szczegółowe: „zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw” i „ulepszone otoczenie proinnowacyjne przedsiębiorstw”.

Wspierane przedsięwzięcia w ramach pierwszego celu szczegółowego mają na celu podniesienie aktywności innowacyjnej podmiotów, jak i wdrażanie rozwiązań innowacyjnych, wyników badań naukowych, czy też dotyczyć będą zakupu praw własności. Ponadto podkreśla się, iż wsparcie w RPO WSL 2014-2020 dotyczy będzie przedsięwzięć tylko do pierwszego etapu produkcji. W związku z tym, wsparcie w ramach priorytetu będzie kierowane na projekty dotyczące infrastruktury badawczo-rozwojowej, aparatury, sprzętu, aby takie innowacyjne produkty wytworzyć. Promowane będą prace badawczo-rozwojowe realizowane przez przedsiębiorstwa w regionie, wsparcie dotyczące transferu wiedzy czy też wdrażanie patentów (Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 91).

Osiągnięcie pierwszego celu szczegółowego będzie możliwe m.in. poprzez wsparcie kierowane na rzecz tworzenia lub też rozwoju zaplecza badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwach i wsparcia prac B+R realizowanych przez przedsiębiorstwa pod warunkiem ich praktycznego wykorzystania. Jednakże ważne jest to, aby beneficjentem lub liderem konsorcjum (obejmującego m.in. przedsiębiorstwa i jednostki naukowe bądź uczelnie, instytuty badawcze) czy też porozumienia było przedsiębiorstwo. Tym samym ma to się przyczynić do zwiększenia nakładów na B+R ponoszonych przez sektor prywatny, do rozwoju komercjalizacji wyników badań, a tym samym i zwiększenia współpracy tych dwóch sektorów. Projekty do realizacji będą wyłaniane w trybie konkursowym (Zarząd Województwa Śląskiego, 2015, s. 30-35; Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 91-93).

Natomiast realizacja kolejnego celu dotyczącego otoczenia proinnowacyjnego przedsiębiorstw ma nastąpić poprzez wsparcie rozwoju nowych specjalistycznych usług doradczych w dużej mierze dla MŚP, wspierając ich innowacyjność i poprawę potencjału w zakresie prowadzenia prac B+R. Wdrażane projekty mają m.in. przyczynić się do intensyfikacji współpracy przedsiębiorstw z innymi podmiotami regionalnego ekosystemu innowacji (Zarząd Województwa Śląskiego, 2015, s. 36-40; Zarząd Województwa Śląskiego, 2014, s. 94-95).

## 6. PODSUMOWANIE

W literaturze przedmiotu podkreśla się istotną rolę instrumentów mających na celu pobudzanie innowacyjności i konkurencyjności gospodarek regionalnych i narodowych, wśród których ważne miejsce zajmują narzędzia współpracy nauka-biznes. W opracowaniach naukowych uwypukla się różnorodność interakcji zachodzących na styku sfery nauki i biznesu, a tym samym szeroki wachlarz narzędzi służących wspieraniu tych relacji. Wspieranie powiązań nauka-biznes wydaje się szczególnie ważne w polskich regionach, które na tle europejskim odbiegają poziomem innowacyjności. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w województwach śląskim

i wielkopolskim, a także stopień współpracy nauka-biznes są wciąż niewystarczające dla skutecznego pobudzania innowacyjności i konkurencyjności na poziomie regionalnym. Niedostateczny poziom współpracy między sektorem nauki a sektorem przedsiębiorstw jest wynikiem istnienia wielu barier.

Pomimo, że województwa śląskie i wielkopolskie dysponują znaczącym potencjałem naukowo-badawczym, to ich innowacyjność nie jest dostateczna. Postępujące przeobrażenia w strukturze gospodarki regionalnej wymagają dostosowania oferty sektora nauki do potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców, pobudzania przedsiębiorczości akademickiej. Jej przejawem są powstałe w województwie śląskim podmioty typu *spin-off*, *spin-out* odpowiedzialne za proces komercjalizacji wiedzy i technologii, takie jak firmy „n-LAB”, „ABTOW”, „K12” (Uniwersytet Śląski, 2016).

Województwo śląskie należy do regionów o wysokim udziale przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, jednakże niedostateczne wyniki działalności innowacyjnej pokazują, iż konieczne jest podjęcie działań na rzecz zachęcania przedsiębiorstw do poprawy efektów realizowanej działalności innowacyjnej, a zarazem jej intensyfikacji. Pojawia się kwestia informowania przedsiębiorców działających w regionie o obopólnych korzyściach płynących ze współpracy nauka-biznes. Powstaje zatem pytanie o instrumenty, które taką współpracę mogłyby inicjować, jak również i rozwijać. Wspieranie rozwoju klastrów, instytucji, które świadczą usługi w zakresie komercjalizacji technologii, takich jak parki technologiczne, inkubatory, centra transferu technologii stanowi ważny kierunek działań. Wydaje się, iż istotnym narzędziem wspierania współpracy nauka-biznes może stać się RPO WSL 2014-2020. W Wielkopolsce także zakłada się, że poprzez działania realizowane w ramach WRPO 2014-2020 poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw zostanie zwiększony, w tym poprzez współpracę z sektorem naukowym i podnoszenie własnego potencjału B+R.

Należy podkreślić, iż wszelkiego rodzaju instrumenty nie będą skuteczne, jeśli przedsiębiorcy nie będą w większym stopniu dostrzegać korzyści ekonomicznych wynikających z podejmowania działalności innowacyjnej (zatem ważne jest kreowanie popytu na innowacje) i realizowanej współpracy z jednostkami naukowymi, a zarazem nie zostaną stworzone efektywne mechanizmy w szkołach wyższych premijące naukowców, którzy taką współpracę inicjują i wdrażają. Rozwój współpracy na linii nauka-biznes to również szansa na transformację gospodarki regionu i wyznaczenie jego rozwoju w oparciu o wiedzę i innowacje.

## LITERATURA

- Davey, T., Galán-Muros, V., Meerman, A., Kusio, T. (2013). *The state of university-business cooperation in Poland*. Brussels: Science-to-Business Marketing Research Centre, apprimo UG and University Industry Innovation Network (UIIN). Pozyskano z: <http://www.ub-cooperation.eu/pdf/poland.pdf> (dostęp: 10.01.2016).
- Dominik, W. (2013). Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi. *Studia BAS*, 3(35), 9-49.

- European Commission (2015). *Innovation Union Scoreboard 2015*. European Union, doi: 10.2769/247779.
- European Commission (2014). *Regional Innovation Scoreboard 2014*. Pozyskano z: <http://bookshop.europa.eu/en/regional-innovation-scoreboard-2014-pbNBBC14001> (dostęp: 14.01.2016).
- Eurostat (2016). <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp: 10.01.2016).
- Fundacja Aurea Mediocritas (2008). *Najlepsze praktyki w zakresie współpracy ośrodków naukowych i biznesu przy wykorzystaniu środków UE*. Warszawa: Fundacja Aurea Mediocritas.
- Geodecki, T. (2014). *Innowacje a wzrost gospodarczy*. W: T. Geodecki, Ł. Mamica (red.), *Polityka innowacyjna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- GHK (2011). *Bieżąca ewaluacja procesów wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2003-2013*. Raport końcowy, Warszawa: GHK Polska.
- Gomułka, S. (2009). *Mechanizm i źródła wzrostu gospodarczego w świecie*. W: R. Rapacki (red.), *Wzrost gospodarczy w krajach transformacji konwergencja czy dywergencja?*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- GUS (2015a). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*. Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2015b). *Nauka i technika w 2014 r.* Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2015c). *Rocznik Statystyczny Województw 2015*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- IBC (2009). *Wykonanie analizy na potrzeby opracowania projektu programu wykonawczego dla Regionalnej Strategii Innowacji nt. „Identyfikacja możliwości rozwoju sektora naukowo-badawczego województwa śląskiego”*. Raport końcowy, wykonawca: Konsorcjum IBC Group Central Europe Holding Ltd., sp. z o.o. & IBC Group International Business Consulting Group, Warszawa.
- Komisja Europejska (2015). *Tablica wyników Unii innowacji 2015*. Pozyskano z: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius\\_2015\\_executive\\_summary\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius_2015_executive_summary_pl.pdf) (dostęp: 14.01.2016).
- KPMG (2014). *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: KPMG. Pozyskano z: <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Dojrzalosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-Polsce-KPMG-2014.pdf> (dostęp: 10.01.2016).
- Kubielas, S. (2009). *Innowacje i luka technologiczna w gospodarce globalnej opartej na wiedzy. Strukturalne i makroekonomiczne uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014). *Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020*. Pozyskano z: [https://www.poir.gov.pl/media/1867/ost\\_POIR\\_19\\_01\\_dokument\\_21012015\\_okladka.pdf](https://www.poir.gov.pl/media/1867/ost_POIR_19_01_dokument_21012015_okladka.pdf) (dostęp: 14.01.2016).



- Nölke, A., Vliegthart, A. (2009). *Enlarging the varieties of capitalism. The emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe*. World Politics, 61 (4), 670-702.
- OECD (2013). *Interconnected Economies. Benefiting from global value chains*. Paris: OECD Publishing. Doi: [http:// dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en](http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en).
- OECD (2015). *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. Paris: OECD Publishing. Doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
- Olechnicka, A. (2012). *Potencjał nauki a innowacyjność regionów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Orłowski, W.M. (2013). *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamywania*. Warszawa: PWC. Pozyskano z: <http://www.biznes.edu.pl/upload/files/komercjalizacja-badan-naukowych-w-polsce---prof.-w.-orlowski.pdf> (dostęp: 14.01.2016).
- PARP (2013). *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce - Raport z badań*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M. et al. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations. *Research Policy*, 42.2, 423-442.
- Perkmann, M., Walsh, K. (2007). University-industry relationships and open innovation: towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259-280.
- Schartinger, D., Rammer, C., Fischer, M., Frohlich, J. (2002). Knowledge interactions between universities and industry in Austria: sectoral patterns and determinants. *Research Policy*, 31(3), 303-328.
- Sejmik Województwa Śląskiego (2012). *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020*. Katowice: Sejmik Województwa Śląskiego. Pozyskano z: [http://ris.slaskie.pl/pl/artykuly/dokumenty\\_regionalne](http://ris.slaskie.pl/pl/artykuly/dokumenty_regionalne) (20.01.2016).
- Uniwersytet Śląski (2016). *Firmy na Uniwersytecie Śląskim*. Pozyskano z: [www.transfer.us.edu.pl/firmy-na-universytecie-slaskim](http://www.transfer.us.edu.pl/firmy-na-universytecie-slaskim) (21.01.2016).
- Weresa, A.M. (red.) (2007). *Transfer wiedzy z nauki do biznesu - doświadczenia regionu Mazowsze*. Warszawa: SGH.
- Weresa, A.M. (2012). *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weresa, A.M. (2014). *Polityka innowacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zarząd Województwa Śląskiego (2014). *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020*. Katowice: Zarząd Województwa Śląskiego. Pozyskano z: [https://rpo.slaskie.pl/dokument/rpo\\_wsl\\_2014\\_2020\\_przyjety\\_przez\\_ke\\_18\\_12\\_2014\\_r](https://rpo.slaskie.pl/dokument/rpo_wsl_2014_2020_przyjety_przez_ke_18_12_2014_r) (20.01.2016).
- Zarząd Województwa Śląskiego (2015). *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020. Szczegółowy opis osi priorytetowych, wersja 4*. Katowice: Zarząd Województwa Śląskiego. Pozyskano z: [https://rpo.slaskie.pl/dokument/szoop\\_rpowsl\\_2014\\_2020\\_22122015](https://rpo.slaskie.pl/dokument/szoop_rpowsl_2014_2020_22122015) (20.01.2015).
- Zarząd Województwa Wielkopolskiego (2014). *Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-2020*. Pozyskano z: <http://wrpo.wielkopolskie.pl> (23.01.2016).

### **Enhancing industry-science cooperation in Polish regions exemplified by the Śląskie Voivodeship and the Wielkopolskie Voivodeship**

**Abstract:** Regional and national innovation potential is determined by many factors, including the capability of creation of innovative solutions and their commercialisation. The process of knowledge and technology creation and commercialisation takes place not only in the sphere of science, but also in companies. In order to take advantage of the existing potential, conduct joint research projects and gain mutual advantages, an effective cooperation of science and industry is needed. Moreover, innovation support structures play an important role in creating linkages between these two sectors. Programmes enhancing this cooperation are implemented, with the objective of limiting existing barriers of cooperation. The aim of the paper is to identify existing barriers and tools of industry-science cooperation in Polish regions using the example of the Śląskie Voivodeship and the Wielkopolskie Voivodeship. The cooperation of Polish companies with the science sector was characterised in the paper. The instruments of industry-science cooperation implemented in the years 2014-2020 were described as well. The applied research methods include descriptive analysis, descriptive statistics, analysis of documents. The conclusions concern the recommendations in terms of limiting industry-science cooperation barriers in the investigated regions.

**Keywords:** industry-science cooperation; Śląskie Voivodeship; Wielkopolskie Voivodeship; region; innovation

**JEL codes:** O32, O38, L53



# Dylematy w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia

Grzegorz Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego  
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice  
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

---

## Streszczenie:

Przedsiębiorczość w sektorze publicznym może przyjmować wiele form i generować szereg korzyści, ale należy również mieć na uwadze uwarunkowania, w jakich może być rozwijana. Właśnie ewolucja przedsiębiorczości, jak również jej złożoność wynikająca z wielu uwarunkowań tego procesu jest istotną przyczyną stale pojawiających się badań w tej tematyce. Przykładem luki badawczej w tym obszarze jest kwestia pomiaru przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań związanych z pomiarem przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia oraz dylematów naukowca podejmującego tak zdefiniowany obszar badawczy. Sformułowano następującą hipotezę badawczą: Natężenie przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia jest umiarkowane i nie znajduje zdecydowanego odzwierciedlenia w uzyskiwanych efektach tychże organizacji. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego w formie wywiadu przeprowadzanego z przedstawicielami kadry kierowniczej w 351 publicznych jednostkach ochrony zdrowia. Postawiona hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Badania w zakresie przedsiębiorczości publicznej stanowią ciekawy i inspirujący obszar badań w zakresie nauk o zarządzaniu. Pomimo zgłaszanych wątpliwości związanych z możliwością prowadzenia badań nad przedsiębiorczością w warunkach sektora publicznego, przeprowadzone badania oraz uzyskane wyniki badań empirycznych wskazują na zasadność podjętego nurtu badawczego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość; przedsiębiorczość publiczna; orientacja przedsiębiorcza; sektor ochrony zdrowia

**Klasyfikacja JEL:** I11, L26, L32

---

## 1. WPROWADZENIE

W obliczu zmian demograficznych oraz zwiększonych wymagań klientów sektora publicznego coraz większym wyzwaniem staje się wzrost efektywności funkcjonowania jednostek sektora publicznego. Najważniejszą kwestią w tym zakresie wydaje się poszukiwanie możliwych sposobów realizacji tego celu. W związku z tym jednostki sektora publicznego szukają i adaptują różne rozwiązania, sprawdzone

w jednostkach typowo komercyjnych, do własnych praktyk zarządczych. Jedną z możliwości w tym kontekście jest wzrost zachowań o charakterze przedsiębiorczym w ramach funkcjonowania sektora publicznego.

Prowadzone badania w tej dziedzinie potwierdzają, że przedsiębiorczość w sektorze publicznym jest ciągle aktualnym i ważnym tematem, który należy rozwijać (Currie et al., 2008; Kim, 2010; Diefenbach, 2011). Autorzy tych badań stawiają szereg pytań, na które powinno poszukiwać się odpowiedzi w badaniach nad tym rodzajem przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość publiczna może przyjmować wiele form i przynosić szereg korzyści, ale należy również mieć na uwadze uwarunkowania, w jakich może być rozwijana. Zdaniem niektórych badaczy, to właśnie złożoność uwarunkowań przedsiębiorczości należy postrzegać jako istotną przyczynę, uzasadniającą prowadzenie badań w tej tematyce (Kraśnicka, 2002, s. 9). Według innych opinii, już choćby dokonanie samego pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach sektora publicznego będzie przedsięwzięciem wypełniającym istniejącą w tym względzie lukę poznawczą (Dyduch, 2008).

Ze względu na podjętą tematykę badań jako obszar badawczy wybrano sektor ochrony zdrowia, który charakteryzuje się również w części jego działalności publicznej nastawieniem rynkowym i podlega w dużej mierze warunkom gry rynkowej. W ramach poruszanego nurtu badawczego pojawiają się pewne dylematy, które są związane ze sprzecznością dwóch terminów – przedsiębiorczość i sektor publiczny. Powiązanie to tylko z pozoru wydaje się być niemożliwe.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań związanych z pomiarem przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia oraz dylematów naukowca podejmującego tak zdefiniowany obszar badawczy. Sformułowano następującą hipotezę badawczą: Natężenie przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia jest umiarkowane i nie znajduje zdecydowanego odzwierciedlenia w uzyskiwanych efektach tychże organizacji.

Realizacja projektu badawczego, którego wybrane wyniki przedstawia niniejsza publikacja, możliwa była dzięki finansowaniu przez Narodowe Centrum Nauki, pozyskanego w ramach grantu nr 2012/05/D/HS4/01444, pod nazwą: „Pomiar i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w jednostkach sektora publicznego”.

## **2. ISTOTA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ**

W literaturze przedmiotu, obok przedsiębiorczości indywidualnej i organizacyjnej, zaczyna funkcjonować przedsiębiorczość publiczna (Wortman, 1986), określana niekiedy jako przedsiębiorczość administracyjna (Kraśnicka, 2002). W ten sposób ujawnia się uniwersalny charakter przedsiębiorczości, która wykracza poza proste skojarzenia jedynie z działalnością biznesową. Drucker (1985) wskazał, że przedsiębiorczość została oparta na tych samych zasadach i dotyczy wszystkich typów organizacji, niezależnie od tego, czy jest to firma komercyjna, agencja służby publicznej, organizacja non-profit lub rządowa instytucja.

Idea przedsiębiorczości w sektorze publicznym nie jest nowa, ale rozwój badań w tym obszarze nie jest aż tak dynamiczny, jak w innych obszarach badań nad

przedsiębiorczością. E. Ostrom w swojej dysertacji doktorskiej pt. „*Public Entrepreneurship. A Case Study in German Water Basin Management*”, prezentując koncepcję przedsiębiorczości publicznej, wskazała na trzy krytyczne etapy, w których jest ona niezbędna (Ostrom, 1964). Są to etapy: formowania się nowej organizacji publicznej, bieżącego zarządzania w zmiennym otoczeniu oraz jako kluczowy – zdolność przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie podkreśla, że zdolność angażowania się w działania przedsiębiorcze przez osoby zarządzające w sektorze publicznym jest zdeterminowana systemem politycznym i prawnym. Wpływy te są szczególnie akcentowane przez nurt ekonomii konstytucyjnej jako dyscypliny naukowej z pogranicza ekonomii i nauk politycznych, zajmującej się analizą ograniczeń wyborów dokonywanych przez podmioty gospodarcze, które wypływają z przyjętego ładu społeczno-gospodarczego (Ostrom, 1964).

Przejawy przedsiębiorczości publicznej można dostrzec w ostatnich latach w wielu funkcjach procesu prywatyzacji i globalnego outsourcingu, które były poprzednio wykonywane przez instytucje publiczne, takie jak usługi komunalne, budowa dróg i obsługa systemów informacyjno-technologicznych (Gupta, 2008). Pojawia się kwestia oceny tych działań pod kątem ich ekonomicznej skuteczności i efektywności, a także wątpliwość, czy sektor publiczny bez pomocy sektora prywatnego byłby w stanie właściwie realizować te zadania. Efektywność organizacji publicznych łatwiej jest osiągnąć, gdy menedżerowie publiczni mają wiedzę i odpowiednie umiejętności oraz przekonanie, że stosowanie nowoczesnego podejścia do procesów zarządczych jest przydatne w praktyce zarządzania organizacjami zorientowanymi na zaspokajanie potrzeb zbiorowych społeczeństwa (Kožuch & Tyłek, 2012).

Na równi z entuzjazmem i wiarą w powszechne stosowanie praktyk przedsiębiorczości dla sektora publicznego nadal toczą się debaty na temat ich przydatności dla organizacji publicznych w zakresie tworzenia wartości sektora publicznego (Cohen & Eimicke, 2000), dostosowania do reguł demokratycznych (Terry, 1998), odpowiedzialności (Roberts & King, 1996) oraz strukturalnych i prawnych ograniczeń dotyczących zachowań menedżerskich (Goodsell, 1993). W skrócie, sceptycy idei przedsiębiorczości publicznej postrzegają zachowania z nią związane za niezgodne z wartościami demokratycznymi i nie nadające się do użytku w publicznej biurokracji. Zwraca się uwagę na zachowania nieodpowiedzialne związane z zarządzaniem środkami publicznymi w przypadku braku mechanizmów odpowiedzialności i kontroli (Xu & Carey, 2013). Z. Barczyk wprost wskazuje, że podmioty sektora publicznego są w jednym przypadku w innej sytuacji niż prywatni przedsiębiorcy, mianowicie wydają „nie swoje” pieniądze (Barczyk, 2010, s. 176).

Właśnie dlatego też ekspozycja przedsiębiorczości w publicznym sektorze wywołała debatę w związku z demokratyczną odpowiedzialnością publicznych kierowników i polityków. Pojawiły się również opinie, że różnice między prywatnym i publicznym sektorem nie pozwalają na adaptację modelu przedsiębiorczości w sektorze publicznym (Zerbinati & Souitaris, 2005).

Z pewnością można przyjąć założenie, że rozwijając zachowania przedsiębiorcze w sektorze publicznym trzeba widzieć ich korzyści oraz stwarzać mechanizmy przeciwdziałające potencjalnym zagrożeniom. Bellone i Georl (1992) zastanawiają się, jak połączyć aspekty występowania przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego, gdy z jednej strony występuje potrzeba autonomii, podejmowania ryzykownych decyzji, tajności, wizji przyszłości, a z drugiej strony demokratyczna administracja musi opierać się na odpowiedzialności, partycypacji społeczeństwa, kształtowaniu polityki otwartych drzwi i nowoczesnych praktykach zarządczych. Tym samym potrzeba przedsiębiorczości otwartej na potrzeby społeczne.

Ramamurti (1986) definiuje przedsiębiorczość publiczną jako działanie celowo inicjowane, mające na celu utrzymanie lub wzrost organizacji publicznej. Roberts i King (1991) określają przedsiębiorczość publiczną jako proces wprowadzania innowacji, generowania, korzystania z nowych pomysłów w sektorze publicznym, a Morris i Jones (1999) jako proces stworzenia nowej jakości poprzez połączenie źródeł sektora publicznego i/lub prywatnego, co daje różne możliwości by ją stworzyć. Z kolei Currie et al. (2008) postrzegają przedsiębiorczość publiczną jako proces identyfikacji i realizacji szans przez osoby i /lub organizacje publiczne. Ponadto, proces ten często charakteryzuje innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność.

Reasumując, przedsiębiorczość publiczną można określić jako proces tworzenia wartości dla społeczeństwa poprzez połączenie i wyjątkową kombinację środków publicznych i prywatnych do wykorzystywania szans. Proces ten charakteryzuje innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność, a w szczególnych warunkach konkurencyjna agresywność i autonomia. Przedsiębiorczość rozumiana jest przede wszystkim jako próba stworzenia dobrych warunków do działania, którego rezultatem będzie poprawa funkcjonowania jednostek sektora publicznego.

### **3. POMIAR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ**

W badaniach nad przedsiębiorczością publiczną istotną kwestią jest udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu przedsiębiorczości w jednostkach sektora publicznego. Pozwoli to nie tylko stwierdzić porównując dwie organizacje, która z nich jest bardziej przedsiębiorcza, ale co ważniejsze, czy większy poziom przedsiębiorczości wiąże się z wysokimi efektami. Dyduch (2008) prezentując przegląd sposobów pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej wskazuje na: pomiar krajozobrazu przedsiębiorczości, pomiar potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, pomiar orientacji przedsiębiorczej, pomiar zarządzania przedsiębiorczego, pomiar dokonań przedsiębiorczych, pomiar intraprzsiębiorczości, pomiar przedsiębiorczości za pomocą wskaźników i równań.

Analizując wskazane już koncepcje prowadzenia badań przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego można zauważyć przede wszystkim wykorzystanie dwóch sposobów pomiaru z wykorzystaniem koncepcji orientacji przedsię-

biorczej (w konwencji operacjonalizacji bazującej na trzech wymiarach) i zarządzania przedsiębiorczego. Występują również opracowania pokazujące konkretne rozwiązania na zasadzie ilościowego i jakościowego pomiaru inicjatyw i usprawnień, wynikających z przedsiębiorczego zachowania jednostki sektora publicznego.

W procesie konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej Lumpkin i Dess (1996) wprowadzili najpierw konstrukcję trójwymiarową, którą następnie uzupełnili o dwa wymiary: autonomię i konkurencyjną agresywność. Według ostatecznego ujęcia orientacja przedsiębiorcza ma pięć wymiarów: autonomię, podejmowanie ryzyka, proaktywność, konkurencyjną agresywność oraz innowacyjność. Chociaż cechy danej organizacji mogą zmieniać się w ramach każdego z tych wymiarów, to orientacja (czyli dążenie do przedsiębiorczości organizacyjnej) uważana jest za silną, gdy wszystkie pięć wymiarów przenika style decyzyjne i praktyki kierownictwa organizacji (Dess & Lumpkin, 2005).

Innowacyjność w publicznym sektorze jest związana z ulepszeniami procesu, nowymi usługami oraz nowymi formami organizacyjnymi (Kearney et al., 2009). Innowacyjność odnosi się zatem do wspierania nowych pomysłów, eksperymentów, twórczych procesów wynikających z ustalonych praktyk i technologii. Dzięki innowacyjności mogą rozwinąć się zdolności organizacji potrafiące pozytywnie wpłynąć na jej efektywność. Kanter (1983) zasugerował, że organizacje publiczne chcąc zwiększyć poziom swojej innowacyjności powinny: wyeliminować strukturalne bariery blokujące elastyczność i szybkie działania na rzecz innowacji, zapewnić narzędzia i zachęty dla projektów w zakresie działań innowacyjnych oraz kreować odpowiedni klimat organizacyjny. Zmiany w środowisku zewnętrznym powodują, że od organizacji publicznych wymaga się innowacyjnego podejścia do rozwiązywania pojawiających się problemów, które wynikają ze zmian demograficznych, społecznych i technologicznych.

Kolejny wymiar orientacji przedsiębiorczej – proaktywność – odzwierciedla dążenie organizacji do działania w przyszłych trendach otoczenia i wykorzystywania nowych szans. Badacze prezentują różne podejścia do proaktywności i różne jej definicje. Knight (1997) rozumie proaktywność jako agresywne działanie, dążenie do realizacji celów organizacji używając wszystkich rozsądnych środków, jakie są dostępne i konieczne. To agresywne zachowanie może być skierowane na konkurujące organizacje. Stevenson i Jarillo (1990) konceptualizują proaktywność jako podejmowanie szans, które są uznawane jako pozytywne i dogodne do realizacji. Proaktywność w sektorze publicznym oznacza aktywne poszukiwanie twórczych rozwiązań, a nie bierność lub działanie reaktywne (Kim, 2010). Wymaga ono również ostrożności oraz cierpliwości w trakcie oczekiwania na właściwą sposobność działania. Proaktywność w sektorze publicznym musi polegać na otwarciu się na podejmowanie działań oraz gotowości na zmianę oraz wykorzystaniu zdolności, aby rozwiązać problemy, którym dana organizacja będzie musiała stawić czoła (Kearney et al., 2009).

Podejmowanie ryzyka to trzeci wymiar orientacji przedsiębiorczej. Zasady i relacje polityczne mogą zniechęcić do podejmowania ryzyka przez kadrę kierow-



niczą organizacji sektora publicznego, która powszechnie jest postrzegana jako unikająca ryzyka (Bozeman & Kingsley, 1998). W opinii publicznej niepowodzenia wynikające z podejmowania ryzyka są mniej akceptowalne ze względu na domaganie się ze strony społeczeństwa odpowiedzialności i wrażliwości, więc kadra kierownicza organizacji publicznych nie jest skłonna do podejmowania ryzykownych rozwiązań w procesie podejmowania decyzji (Berman & West, 1998).

Z kolei autonomia w warunkach sektora publicznego oznacza niezależność, samodzielność w zakresie podejmowania decyzji, możliwość samoorganizacji i kreowania własnych zasad organizacyjnych bez ich narzucania przez organy nadzorczo-kontrolne bądź też otoczenie polityczne. Autonomia ta może w szczególności dotyczyć sfery kształtowania struktury organizacyjnej, sfery kształtowania stosunków międzyludzkich oraz osiągnięcia takiej sytuacji rynkowej, w której jednostka sektora publicznego nie będzie uzależniona od pomocy swoich władz nadzorczych, która często jest związana właśnie z jej utratą (Jadesadalug & Ussahawanitchakit, 2008).

Konkurencyjna agresywność jako ostatni wymiar orientacji przedsiębiorczej opisuje tendencję organizacji do bezpośrednich działań w odniesieniu do konkurentów, aby górować nad nimi pod jakimś względem. W odróżnieniu od proaktywności konkurencyjna agresywność wynika z reakcji na osiągnięcie przez organizację konkurencyjne korzyści. Konkurencyjna agresywność dotyczy tylko niektórych organizacji sektora publicznego, które mogą uczestniczyć w rozgrywce rynkowej. Do organizacji tych z pewnością można zaliczyć jednostki ochrony zdrowia oraz jednostki edukacyjne. Organizacje te muszą jednocześnie charakteryzować się możliwością i chęcią podjęcia bezpośredniej konfrontacji w prowadzonej grze rynkowej, zwłaszcza w wykreowanych nowych segmentach rynku bądź niszach rynkowych (Lee & Sukoco, 2007).

Inną koncepcją opisującą przedsiębiorczość wewnątrz istniejących organizacji jest koncepcja zarządzania przedsiębiorczego Stevensona zoperacjonalizowana przez T.E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda, a następnie przetestowana przez nich w obszernych badaniach (Brown et al., 2001). Badacze ci przyjęli sześć następujących wymiarów zarządzania przedsiębiorczego. Są to: orientacja strategiczna, orientacja zasobowa, struktura zarządzania, filozofia wynagradzania, orientacja na wzrost, kultura organizacji.

Badanie relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami w kontekście rozwoju mogą być uzależnione od wskaźników stosowanych do oceny wyników osiąganych przez organizację (Lumpkin & Dess, 2001). W wielu prowadzonych badaniach udowodniono pozytywny wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na efektywność organizacji (Dyduch, 2008; Ireland et al., 2009; Rauch et al., 2009; Zbierowski, 2012). Również w zakresie badań prowadzonych w sektorze publicznym stwierdzono pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na osiągnięte wyniki (Kim, 2007; Wood et al., 2008). Jednocześnie należy nadmienić, że poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej są powiązane z efektywnością organizacji

w różny sposób. Nie zawsze wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej w poszczególnych jej wymiarach przekłada się na wyższą efektywność (Zbierowski, 2012, s. 170).

#### **4. METODYKA PROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

Metodyka badań obejmowała opracowanie narzędzia badawczego oraz jego sprawdzenie w ramach badań pilotażowych, przeprowadzenie badań ankietowych, ocenę rzetelności i prawidłowości zastosowanego narzędzia badawczego z zastosowaniem analizy czynnikowej, analizę empiryczną wyników badań oraz sformułowanie wniosków z prowadzonych badań empirycznych.

Opracowany kwestionariusz ankiety składał się z 76 pytań z zastosowaniem w odpowiedziach 7-stopniowej skali Likerta oraz 10 pytań metryczkowych. W zakresie niniejszego artykułu należy wyjaśnić, że pomiaru przedsiębiorczości publicznej dokonano w oparciu o koncepcję pięciowymiarowej orientacji przedsiębiorczej (Dess & Lumpkin, 1996) z modyfikacją wymiaru autonomia dostosowanego do realiów sektora publicznego (Jadesadalug & Ussahawanitchakit, 2008). W zakresie pomiaru osiągniętych efektów przystosowano koncepcję Kearneya, Hirscha i Rocha (2009), odnosząc się do oceny obniżenia kosztów, wyników finansowych, wydajności pracowników, satysfakcji pacjentów oraz uwzględniając ocenę relacji z interesariuszami oraz zalecenia dotyczące systemu oceny dokonań w jednostkach ochrony zdrowia (Hass & Symotiuik, 2011) i warunków oceny sukcesu organizacji (Zbierowski, 2014).

Przeprowadzone badania dotyczyły publicznych jednostek ochrony zdrowia w Polsce. W badaniach przeprowadzonych w IV kwartale 2014 r. udział wzięło 351 publicznych jednostek ochrony zdrowia z terenu całej Polski. W badaniach uczestniczyło 308 jednostek funkcjonujących w formie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz 43 jednostki działające jako spółki handlowe z większościowym udziałem jednostek sektora publicznego. Ze względu na rodzaj jednostek w badanej próbie występuje: 68 szpitali klinicznych, 80 szpitali wojewódzkich, 67 szpitali powiatowych, 62 szpitale miejskie oraz 74 jednostki ochrony zdrowia o innym profilu (m.in. poradnie i pracownie specjalistyczne). Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego w formie wywiadu przeprowadzanego z przedstawicielami kadry kierowniczej badanych jednostek ochrony zdrowia.

#### **5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

W celu określenia poziomu przedsiębiorczości w badanych organizacjach zastosowano koncepcję orientacji przedsiębiorczej. W tabeli 1 zaprezentowano statystyki opisowe dotyczące oceny poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości publicznej podlegających ocenie w skali 7 stopniowej (gdzie 1 oznacza zdecydowany brak występowania danego czynnika, natomiast 7 oznacza bardzo wysoką ocenę występowania ocenianego czynnika).

Na podstawie analizy powyższych danych można stwierdzić, że poziom

przedsiębiorczości publicznej jest umiarkowany z nieznacznymi różnicami w poszczególnych jej wymiarach. Najwyżej została oceniona proaktywność, a najniżej podejmowanie ryzyka. Dla sprawdzenia różnic pomiędzy dwoma grupami organizacji biorących udział w badaniu, tj. samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej i jednostek ochrony zdrowia działających w formie spółek handlowych, zastosowano test t Studenta dla tych dwóch prób niezależnych z oddzielną estymacją wariancji, biorąc pod uwagę przedsiębiorczość publiczną i jej poszczególne wymiary. Istotne różnice nie zostały stwierdzone, co skłania do wyciągnięcia wniosku, że sam proces przekształcenia jednostki publicznej w spółkę handlową nie powoduje wzrostu jej przedsiębiorczości.

**Tabela 1.** Statystyki opisowe przedsiębiorczości publicznej i jej poszczególnych wymiarów

Zmienna	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Podejmowanie ryzyka	3,89	4,00	1,43
Innowacyjność	4,17	4,00	1,37
Proaktywność	4,78	5,00	1,34
Autonomia	4,07	4,00	1,56
Konkurencyjna agresywność	4,23	4,50	1,27
<i>Przedsiębiorczość publiczna</i>	<i>4,22</i>	<i>4,14</i>	<i>0,99</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W badanych jednostkach ochrony zdrowia osiągnęte efekty związane z ich działalnością zostały ocenione stosunkowo pozytywnie. Najwyżej została oceniona wydajność pracowników, a najniżej wyniki finansowe (por. tabela 2).

**Tabela 2.** Statystyki opisowe zmiennych z modelu badawczego opisujących efekty badanych jednostek ochrony zdrowia

Zmienna	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Obniżenie kosztów	4,71	5,00	1,53
Wydajność pracowników	5,27	5,00	1,28
Poziom satysfakcji pacjentów	5,15	5,00	1,18
Wyniki finansowe	4,21	4,00	1,49
Ocena relacji z interesariuszami	4,34	4,50	1,09
<i>Efekty</i>	<i>4,67</i>	<i>4,67</i>	<i>0,85</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy wyników testu t Studenta pomiędzy samodzielnymi publicznymi zakładami opieki zdrowotnej a spółkami handlowymi istotnych różnic nie stwierdzono, jednak same średnie ocen w przypadku spółek handlowych okazały się nieznacznie wyższe. Jedynie w przypadku wyników finansowych średnia dla samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej jest o 0,02 wyższa (por. tabela 3).

Analiza współczynników korelacji pomiędzy przedsiębiorczością publiczną a efektami pozwala stwierdzić istotne dodatnie zależności o stosunkowej dużej sile

między przedsiębiorczością publiczną a efektami (por. tabela 4). Przy czym należy podkreślić szczególnie wpływ autonomii, innowacyjności oraz konkurencyjnej agresywności. Najśłabsza zależność występuje pomiędzy podejmowaniem ryzyka i konkurencyjną agresywnością a przedsiębiorczością publiczną (natomiast na poziomie wymiarów szczegółowych pomiędzy podejmowaniem ryzyka i satysfakcją pacjentów oraz konkurencyjną agresywnością a wydajnością pracowników).

**Tabela 3.** Test t Studenta dla kategorii typów organizacyjno-prawnych jednostek i osiągniętych efektów

Zmienna	SPZOZ	Spółka handlowa	T	P dwustron
Obniżenie kosztów	4,70	4,77	-0,28	0,78
Wydajność pracowników	5,27	5,33	-0,31	0,76
Poziom satysfakcji pacjentów	5,12	5,35	-1,46	0,15
Wyniki finansowe	4,21	4,19	0,11	0,91
Ocena relacji z interesariuszami	4,33	4,41	-0,50	0,62
<i>Efekty</i>	<i>4,66</i>	<i>4,74</i>	<i>-0,70</i>	<i>0,49</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

**Tabela 4.** Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy miarami przedsiębiorczości a efektami

Zmienne	Obniżenie kosztów	Wydajność pracowników	Poziom satysfakcji pacjentów	Wyniki finansowe	Ocena relacji z interesariuszami	<i>Efekty</i>
Podejmowanie ryzyka	0,20	0,13	0,11	0,22	0,26	<i>0,29</i>
Innowacyjność	0,21	0,17	0,28	0,33	0,33	<i>0,41</i>
Proaktywność	0,28	0,17	0,32	0,27	0,34	<i>0,42</i>
Autonomia	0,23	0,16	0,27	0,41	0,37	<i>0,45</i>
Konkurencyjna agresywność	0,18	0,08	0,26	0,17	0,26	<i>0,30</i>
<i>Przedsiębiorczość publiczna</i>	<i>0,30</i>	<i>0,20</i>	<i>0,35</i>	<i>0,38</i>	<i>0,43</i>	<i>0,51</i>

Współczynniki równe co najmniej 0,09 są istotnie większe od 0 na poziomie istotności 0,1,

Współczynniki równe co najmniej 0,11 są istotnie większe od 0 na poziomie istotności 0,05,

Współczynniki równe co najmniej 0,14 są istotnie większe od 0 na poziomie istotności 0,01.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kolejnym etapem analizy było zastosowanie analizy regresji z przyjętym algorytmem postępowania analitycznego. Do redukcji liczby zmiennych objaśniających wykorzystano metodę eliminacji krokowej. W pierwszej kolejności oszacowano parametry modelu ze wszystkimi zmiennymi objaśniającymi, a następnie w kolejnych krokach eliminowano zmienne, których usunięcie zmniejszało wartość statystyki testu F dla wszystkich parametrów modelu w najmniejszym stopniu. Procedurę kończono, gdy pozostały jedynie te zmienne, których usunięcie skutkowało spadkiem tej statystyki o co najmniej 2. W efekcie w modelu pozostały prawie wyłącznie zmienne istotne statystycznie na poziomie istotności 0,1 oraz kilka z wyższymi p-wartościami, które jednak ze względu na dużą liczebność próby

**Tabela 5.** Wyniki identyfikacji determinant wyników organizacji

Zm. niezależ.	Zm. zależne		Wydatność pracowników		Poziom satysfakcji pacjentów		Wyniki finansowe		Ocena relacji z interesariuszami		Efekty	
	współcz.	p-wart.	współcz.	p-wart.	współcz.	p-wart.	współcz.	p-wart.	współcz.	p-wart.	współcz.	p-wart.
Podejmowanie ryzyka					-0,143	0,019						
Innowacyjność					0,114	0,05						
Proaktywność			-0,089	0,138								
Autonomia							0,204	0			0,089	0,053
Konkurencyjna agresywność			-0,223	0			-0,136	0,014	0,169	0	-0,141	0,001
R <sup>2</sup>	0,29		0,36		0,43		0,49		0,56		0,66	
skoryg. R <sup>2</sup>	0,26		0,33		0,40		0,47		0,54		0,64	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki identyfikacji determinant wyników organizacji pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Podejmowanie ryzyka wpływa negatywnie na poziom satysfakcji pacjentów.
2. Innowacyjność wpływa pozytywnie na poziom satysfakcji pacjentów.
3. Proaktywność wpływa negatywnie na wydajność pracowników.
4. Autonomia wpływa pozytywnie na wyniki finansowe.
5. Konkurencyjna agresywność wpływa negatywnie na wydajność pracowników.
6. Konkurencyjna agresywność wpływa negatywnie na wyniki finansowe.
7. Konkurencyjna agresywność wpływa pozytywnie na ocenę relacji z interesariuszami.
8. Autonomia wpływa pozytywnie na łączne efekty osiągane przez badane organizacje.
9. Konkurencyjna agresywność wpływa negatywnie na łączne efekty osiągane przez badane organizacje.

w stosunku do całej populacji z dużym prawdopodobieństwem również można uznać za wpływowe (por. tabela 5).

Przeprowadzenie badań może prowadzić do pewnych refleksji związanych z rozwojem przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia. Podejmowanie projektów obarczonych ryzykiem musi uwzględniać satysfakcję pacjentów. Jednocześnie innowacyjność stosowanych rozwiązań może spowodować wzrost satysfakcji pacjentów. Autonomia ma pozytywny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe oraz osiągnięte łączne efekty, co może oznaczać, że jednostki, które posiadają niezależność w podejmowaniu decyzji i nie są zbyt ograniczone przez organy założycielskie potrafią bardziej efektywnie funkcjonować. Wydaje się, że konkurencyjna agresywność w przypadku publicznych jednostek ochrony zdrowia przynosi raczej negatywne konsekwencje. Może to wynikać z braku zdolności konkurencyjnej tych jednostek w niektórych segmentach rynku usług medycznych w porównaniu do jednostek prywatnych. Nieumiejętne stosowanie strategii konkurencyjnej może przynosić negatywne efekty osiągnięte w tych organizacjach.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników badań empirycznych można przyjąć hipotezę badawczą sformułowaną w sposób następujący: natężenie przedsiębiorczości w publicznych jednostkach ochrony zdrowia jest umiarkowane i nie znajduje zdecydowanego odzwierciedlenia w uzyskiwanych efektach tychże organizacji.

## 6. PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przedsiębiorczość publiczna stanowi ciekawy i inspirujący obszar eksploracji w zakresie nauk o zarządzaniu. Pomimo zgłaszanych wątpliwości, a nawet kontrowersji wokół przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego, przeprowadzone badania i zaprezentowane wybrane ich wyniki, wskazują na zasadność podjętego kierunku badawczego.

Pomiar przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego wymaga uwzględnienia specyfiki jego funkcjonowania. Zarządzanie w warunkach jednostki sektora publicznego napotyka znacznie więcej ograniczeń o charakterze formalnym niż w przypadku jednostki sektora prywatnego, co musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w narzędziach służących do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej. Zastosowanie narzędzi przeznaczonych dla jednostek sektora prywatnego bez niezbędnych korekt byłoby z pewnością zbyt prostym uproszczeniem.

## LITERATURA

- Barczyk, S. (2010). *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego.
- Bellone, C.J., Goerl, G.F. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy. *Public Administration Review*, 52(2).
- Berman, E.M., West, J.P. (1998). Responsible risk-taking. *Public Administration Review*, 58.

- Bozeman, B., Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58(2).
- Brown, T.E., Davidsson, P. Wiklund, J. (2001). An operationalization of stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10).
- Cohen, S., Eimicke, W.B. (2000). Trends in 20th century United States government ethics. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 3.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?. *Public Administration*, 86(4).
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1).
- Diefenbach, F.E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harpercollins Publishers.
- Dyduch, W. (2008). *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Goodsell, C.T. (1993). Reinvent Government or Rediscover It? *Public Administration Review*, 53(1), 85-87.
- Gupta, A. (2008). *Outsourcing and Offshoring of Professional Services: Business Optimization in a Global Economy*. London: IGI Global.
- Hass-Symotiuk, M. (2011). *System pomiaru dokonań i dokonań szpitala*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Ireland, R.D., Covin, J.G., & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Jadesadalug, V., Ussahawanitchakit, P. (2008). The impact of organizational synergy and autonomy on new product performance: moderating effects of corporate mindset and innovation. *International Journal of Business Strategy*, 8(3).
- Kanter, R.M. (1983). *Change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kearney, C., Hisrich, R.D., Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal and Small Business and Enterprise Development*, 16(1)
- Kim, Y. (2007). *A multidimensional model of public entrepreneurship* (Dissertation). Rutgers The State University of New Jersey, Newark, NJ. Retrieved from: Dissertations & Theses: A&I database (Publication No. AAT 3280389).
- Kim, Y. (2010). Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration & Society*, 42(7).
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3).
- Kożuch, B., Tylek, A. (2012). Współczesne koncepcje w zarządzaniu publicznymi organizacjami ochrony zdrowia. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIII, nr 5.

- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane AE.
- Kraśnicka, T. (2011). Przedsiębiorczość publiczna – geneza, istota, modele. W: T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość w sektorze publicznym: wybrane zagadnienia i wyniki badań*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Lee, L., Sukoco, B.M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management on organizational effectiveness in Taiwan: The modelling role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3).
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(3).
- Morris, M.H., Jones F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1).
- Ostrom, E. (1964). *Public Entrepreneurship. A Case Study in German Water Basin Management*. Los Angeles: University of California.
- Ramamurti, R. (1986). Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate. *Californian Management Review*, 28(3).
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3).
- Roberts, N.C., King, P.J. (1991). Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(2).
- Roberts, N., King, P. (1996). *Transforming public policy: Dynamics of policy entrepreneurship and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11.
- Terry, L.D. (1998). Administrative Leadership, Neo-Manedalism, and the Public Management Movement. *Public Administration Review*, 58(3).
- Wood, C.C., Holt, D.T., Reed, T.S., Hudgens, B.J. (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in Air Force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1).
- Wortman, M.S. Jr. (1986). A Unified Framework, Research Typologies. W: D.L. Sexton, R.W. Smilor (eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Xu, J., Carey, R. (2013). The Renaissance of Public Entrepreneurship: Governing Development Finance in a Transforming World. Background Research Paper. Pozyskano z: [http://www.post2015hlp.org/wp-content/uploads/2013/05/Xu-Carey\\_The-Renaissance-of-Public-Entrepreneurship-Governing-Development-Finance-in-a-Transforming-World\\_FINALFINAL.pdf](http://www.post2015hlp.org/wp-content/uploads/2013/05/Xu-Carey_The-Renaissance-of-Public-Entrepreneurship-Governing-Development-Finance-in-a-Transforming-World_FINALFINAL.pdf) (15.04.2016).
- Zbierowski, P. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.



- Zbierowski, P. (2014). Społeczne i kulturowe aspekty sukcesu przedsiębiorstw – społeczna efektywność organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 1, 356(2).
- Zerbinati, S., Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 17(1), 43-64. doi: 10.1080/0898562042000310723.

### **Dilemmas in the development of entrepreneurship in the public healthcare units**

**Abstract:** Entrepreneurship in the public sector may take many forms and generate a number of benefits, but one should also keep in mind the circumstances, in which it can be developed. That entrepreneurship's evolution, as well as its inherent complexity of the multiple determinants of this process, is a significant cause constantly emerging research on this topic. An example of the research gaps in this area is a matter of measuring entrepreneurship in terms of the public sector. The purpose of this article is to present the results of research related to the measurement of entrepreneurship in the public healthcare units and dilemmas scientist-taking in so defined research area. Research hypothesis formulated as follows: The intensity of entrepreneurship in the public healthcare units is moderated and is not strongly reflected in the outcomes of these organizations obtained. The survey was conducted by using a questionnaire in the form of an interview conducted with representatives of the executives in 351 public health units. The hypothesis has been verified positively. Research in the field of public entrepreneurship is an interesting and inspiring area of research in management sciences. Despite of the reported concerns about the possibility of conducting research on entrepreneurship in the public sector, the results of empirical studies on the point to the legitimacy of mainstream research have been undertaken.

**Keywords:** entrepreneurship; public entrepreneurship; entrepreneurial orientation; health sector

**JEL codes:** I11; L26; L32

**Sugerowane cytowanie:**

Gancarczyk, J. (2016). Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 201-213.

# Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową

**Jacek Gancarczyk**

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Katedra Zarządzania w Turystyce  
ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: jacek.gancarczyk@uj.edu.pl

---

## Streszczenie:

W kontekście przedsiębiorczości strategicznej problem strategii przedsiębiorstwa z branży sportowej nabiera szczególnej wagi. Działalność sportowa to proces przedsiębiorczy, w którym innowacyjność i zmiana są kluczowymi elementami w wykorzystywaniu okazji i uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji przedsiębiorczości strategicznej jako determinanty rozwoju organizacji sportowych. Dynamicznie rozwijający się rynek sportowy może być jednym z tych obszarów gospodarki, które dają możliwość zbadania, jak przedsiębiorczość strategiczna kształtuje i rozwija organizacje poprzez innowacyjność, proaktywność oraz przewagę konkurencyjną.

**Słowa kluczowe:** sport; przedsiębiorczość strategiczna; wzrost i rozwój organizacji

**Klasyfikacja JEL:** L26, Z2

---

## 1. WPROWADZENIE

Globalne procesy rozwoju gospodarczego spowodowały przeobrażenia w branży sportowej, powodując transformację organizacji w komercyjne przedsiębiorstwa, które stały się ważną częścią przemysłu czasu wolnego (*leisure industry*). W Europie do tej kategorii przedsiębiorstw sportowych zalicza się organizacje<sup>1</sup>, które po przekształceniu w spółki prawa handlowego uczestniczą w konkurencji zarówno sportowej, jak i ekonomicznej na różnych poziomach (mikro, mezo i makro). Wobec tej grupy przedsiębiorstw zaczęto używać określenia sektor<sup>2</sup> sportu i traktować jako działalność wytwarzaną i konsumowaną globalnie. Przedsiębiorstwo sportowe to sformalizowana organizacja o charakterze usługowym, dopuszczona na podstawie przepisów prawa do prowadzenia działalności gospodarczej w sferze sportu i propagowania kultury fizycznej. Zgodnie z ustawą o sporcie, warunkiem istnienia

---

<sup>1</sup> W tekście stosuje się zamiennie określenia *organizacja*, *podmiot*, *przedsiębiorstwo*.

<sup>2</sup> Określenia *sektor*, *branża*, *przemysł*, *rynek* traktowane są w artykule jako synonimy.

organizacji sportowej jest realizacja zadań w zakresie sportu, tj. wszelkich form aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r.).

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji przedsiębiorczości strategicznej jako determinanty rozwoju organizacji sportowych. Dynamicznie rozwijający się rynek sportowy może być jednym z tych obszarów gospodarki, które dają możliwość zbadania, jak przedsiębiorczość strategiczna kształtuje i rozwija organizacje poprzez innowacyjność, proaktywność oraz przewagę konkurencyjną. Opracowanie ma charakter teoretyczny i metodologicznie oparty jest na przeglądzie studiów literaturowych z zakresu przedsiębiorczości strategicznej i sportu oraz wybranych badań empirycznych. W poszczególnych częściach opracowania przedstawiono znaczenie sektora sportu w gospodarce rynkowej, specyfikę przedsiębiorstw sportowych, następnie koncepcję przedsiębiorczości strategicznej wynikającą z podstaw teoretycznych. Konkluzje oparto na literaturze przedmiotu oraz na przykładach organizacji sportowych działających w obszarze komercyjnym.

## 2. GOSPODARCZE ZNACZENIE SEKTORA SPORTU

Dynamika gospodarcza obszarów wpływająca na ich konkurencyjność jest zwykle skorelowana z konkurencyjnością określonych branż przedsiębiorstw, które działają w związkach i relacjach sieciowych oraz we współpracy z instytucjami otoczenia. Konkurencyjność przedsiębiorstw to umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (Bednarczyk, 2001). Sport to sektor na tyle dynamiczny i stale zyskujący na znaczeniu, że może przyczynić się do przyspieszenia wzrostu i rozwoju ekonomicznego oraz kreowania miejsc pracy. Jego wpływ na gospodarkę jest często niedoceniany, chociaż około 2% światowego PKB pochodzi z sektora sportu (Komisja Europejska, 2011, s. 8). Może on służyć jako instrument rozwoju lokalnego i regionalnego oraz gospodarczej rewitalizacji zarówno miast i terenów postindustrialnych, jak i rozwoju obszarów peryferyjnych (np. wiejskich).

Przeprowadzone w okresie prezydencji austriackiej w 2006 r. badania wskazują, że sport w szerszym znaczeniu wytworzył w 2004 r. wartość dodaną w wysokości 407 mld euro, czyli 3,7% PKB Unii Europejskiej i miejsca pracy dla 15 milionów osób, czyli dla 5,4% siły roboczej (Dimitrov et al., 2006). W czasach, gdy wzrost gospodarczy jest zagadnieniem kluczowym oddziaływanie sportu na gospodarkę także zyskuje na znaczeniu, ponieważ sport stał się ogromnym przemysłem (Weiss, 2001). Tworzy istotną część gospodarki, która silnie wpływa na obszar produkcji, infrastruktury sportowej czy sprzętu sportowego. Podlega on także uniwersalnym regułom gry rynkowej, a wśród nich komercjalizacji, racjonalizacji, profesjonalizmowi, biurokratyzacji, widowiskowości itp. (Guttmann, 1995).

Wyniki Rachunku Satelitarnego Sportu dla Polski za rok 2006 pokazały, że udział rynku sportu w PKB wynosił 1,96%, a w UE 3,7% (Komisja Wspólnot Europejskich, 2007). Kolejny rachunek za 2008 r. wskazał, że udział sportu w PKB wzrósł do 2,23%. Udziały te mieszczą się w średnich przedziałach udziału sportu w PKB oraz w zatrudnieniu w krajach UE. Porównanie Rachunków Satelitarnych Sportu dla Polski dla lat 2006 oraz 2008 wskazuje na wzrost znaczenia sportu zarówno w wartości PKB, jak również w całkowitym zatrudnieniu. Wielkość PKB związanego ze sportem w Rachunkach Satelitarnych Sportu w krajach UE waha się od 1% do 5% PKB. Najwyższe wartości dotyczą Austrii i ocenia się, że związane są z dużą rolą sportów zimowych w tym kraju. W pozostałych krajach UE udział sportu w PKB kraju stanowi 2-3%. Udział sportu w zatrudnieniu waha się od 1,5% do 4% całkowitego zatrudnienia w krajach UE, z wyjątkiem Austrii, gdzie stanowi on 6% (Libera et al., 2013).

Znaczenie ekonomiczne przemysłu sportu w państwach UE odzwierciedla siła nabywcza oraz liczba zatrudnionych. W zależności od prezentowanego ujęcia (wąskie: użytkowanie obiektów sportowych; średnie: produkcja artykułów sportowych; szerokie: turystyka) wartości te wynosiły odpowiednio: 58 mld euro siły nabywczej i 1,585 mln zatrudnionych, 242 mld euro i 8,184 mln, 307 mld euro i 10,263 mln (Dimitrov et al., 2006). Wytwórcy produktów dla sportu (np. sprzętu sportowego, ubrań) oraz innych dóbr nie zawsze są zaliczani do rynku sportowego. Grupa ta dostarcza niezbędnych akcesoriów oraz czerpie z trendów społecznych popularyzujących aktywność fizyczną, ale nie zajmuje się organizacją sportu i nie ma decydującego wpływu na kształt rynku (Starakiewicz & Kubów, 2014). Również w Polsce wskazywano na pojawienie się szczególnego rodzaju przedsiębiorstw rynkowych, do których zaliczono właśnie przedsiębiorstwa sportowe (Engelhardt, 2009; Noga, 2009).

### 3. SPECYFIKA ORGANIZACJI SPORTOWEJ

Inspiracją do zmian na polskim rynku sportu było uchwalenie i wejście w życie ustawy o kulturze fizycznej (Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r.). Organizacje sportowe otrzymały wtedy możliwość przekształcenia się ze stowarzyszeń/klubów sportowych w spółki prawa handlowego. System powiązań społecznych i ekonomicznych rynku sportu, jak i dynamika procesów zachodzących w otoczeniu organizacji sportowych zmusiła je do korzystania z wszelkich instrumentów organizacyjnych i zarządczych, pozwalających na efektywne kierowanie podmiotem sportowym. Przyspieszenie procesów komercjalizacji i profesjonalizacji organizacji na rynku sportu nastąpiło poprzez uchwalenie ustawy o sporcie (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r.), która wprowadziła istotne zmiany w zakresie regulacji prawnych obejmujących kulturę fizyczną w Polsce, w tym działalność organizacji sportowych. Zarówno komercjalizacja, jak i profesjonalizacja rynku sportu przyczyniły się nie tylko do powstania nowych instytucji, takich jak przedsiębiorstwa sportowe, obiekty sportowe czy ośrodki szkolenia sportowego, ale do nowego spojrzenia na istotę samego sportu oraz akwizycji teorii zarządzania i marketingu do praktyki

organizacji sportowej. Struktura organizacyjna podmiotu sportowego upodobniła się do struktury przedsiębiorstwa produkcyjnego, w której można wydzielić pion produkcyjny i pion funkcjonalny (Sznajder, 2012).

W strukturze organizacyjnej profesjonalnych podmiotów sportowych występują zwykle dwa piony: pion sportowy i pion biznesowy/komercyjny. Takie podmioty sportowe stoją przed zadaniami sprostania konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw, jednocześnie mając na uwadze dążenie do realizacji celów: organizacyjnych, sportowych i ekonomicznych (Teichmann, 2007). Pomiedzy tymi celami może dochodzić do konfliktu, ale to zarządzający ma optymalizować możliwe rozbieżności (Griffin, 2005). Członek zarządu spółki akcyjnej FC Bayern Monachium, Karl Hopfner (2008) określił następujące zasadnicze cele dla nowoczesnego przedsiębiorstwa piłkarskiego:

- a) sukces sportowy,
- b) zachowanie płynności,
- c) pozytywny zwrot z kapitału,
- d) dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu.

Praktyka zarządzania elitarnym zespołem piłkarskim obejmuje wszystkie problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w globalnym otoczeniu gospodarczym (Bolchover & Brady, 2007) i wiąże się z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej oraz wysokich poziomów wskaźników kluczowych czynników sukcesu. Przewaga niskiego rzędu (oparta na kryteriach ilościowych) jest łatwo replikowana i nietrwała, natomiast wyższego rzędu (oparta na kryteriach jakościowych) ma charakter trwały (Porter, 1998). Wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobywać długotrwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców (Hamel & Prahalad, 1999; Najda-Janoszka, 2016).

Posiadanie wysokich kompetencji jest niezbędnym warunkiem opanowania kluczowych czynników sukcesu, a sektor sportu dostosowuje się w miarę swoich możliwości do wymagań nowoczesnej gospodarki oraz oczekiwań odbiorców (np. kibiców). Wyzwania związane ze sprostaniem postępującej konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym implikują konieczność rozszerzania obszarów działalności przedsiębiorstw sportowych. Podmioty sportowe mogą to osiągnąć poprzez fuzje i przekształcanie się w koncerny (holdingi) dysponujące coraz większą liczbą spółek zależnych (córek) odpowiedzialnych za specjalistyczne obszary działalności gospodarczej, takie jak: zarządzanie infrastrukturą sportową, prowadzenie biura podróży, obsługa centrum medycznego, prowadzenie placówki muzealnej, sprzedaż i dystrybucja produktów klubowych, obsługa telewizji internetowej. Na wyniki ekonomiczne organizacji sportowych<sup>3</sup> wpływają również właściciele, kierujący się następującymi motywami (Kesenne, 2007):

---

<sup>3</sup> Notowanych na giełdzie papierów wartościowych m.in. Manchester United, Chelsea, Liverpool, Arsenal, Borussia Dortmund, Olympique Lyon, Juventus, a w Polsce – Ruch Chorzów.

1. Maksymalizacja korzyści ekonomicznych dla właścicieli (np. zwiększenie wyniku finansowego klubu sportowego albo przeznaczenie pozyskanych środków na spłatę zadłużenia klubu).
2. Maksymalizacja wyników sportowych na arenie krajowej i międzynarodowej (np. poprzez zakup wartościowych zawodników albo budowę lub remont/renowację obiektu sportowego).

Charakterystyczną cechą organizacji sportowej jest prowadzenie działalności gospodarczej na dwóch rynkach (Sznajder, 2012), tj. zarówno sportowym, jak i komercyjnym (reklamowo-sponsoringowym). W przypadku pierwszego rynku odbiorcami sprzedaży produktów sportowych są konsumenci indywidualni, na drugim instytucjonalni. Odbiorcom indywidualnym przedsiębiorstwa sportowe sprzedają przede wszystkim produkt w postaci wydarzenia sportowego. Dla klienta instytucjonalnego produktem sportowym będzie, poprzez zawartą z klubem umowę sponsoringową, reklamowanie produktów bądź usług podczas tego wydarzenia sportowego. Specyfika rynku sportowego wpływa na zróżnicowanie dochodów organizacji sportowych uzyskiwanych na obu rynkach. Do najważniejszych źródeł przychodów oprócz środków pochodzących z umów sponsoringowych oraz publicznych należą m.in.: sprzedaż praw do transmisji meczów, sprzedaż biletów, premie (od krajowych i zagranicznych organizatorów rozgrywek np. FIFA, FIVB) oraz transfery zawodników.

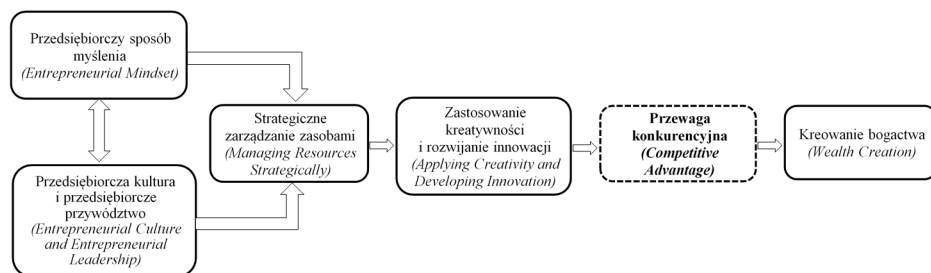
#### 4. KONCEPCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STRATEGICZNEJ

W literaturze można spotkać różne definicje oraz klasyfikacje przedsiębiorczości, które łączy się najczęściej w dwie grupy pogładowe. Pierwsza wskazuje, że istotą przedsiębiorczości jest szansa (*opportunity*), a przedsiębiorcy tworzą lub poszukują szans, które następnie umiejętnie wykorzystują (Timmons, 1999). W tym kontekście przedsiębiorczość jest historycznie opisywana w kategoriach działań podejmowanych w celu rozpoznania i wykorzystania okazji do kreowania dóbr i usług (Alvarez & Barney, 2008). Natomiast druga utożsamia przedsiębiorczość z działaniami obejmującymi identyfikację, ocenę oraz wykorzystanie szans rynkowych w taki sposób, który dotychczas nie występował. W takim rozumieniu określa się, jak, kto i z jakimi efektami odkrywa, ocenia i wykorzystuje szanse kreowania przyszłych dóbr i usług (Shane & Venkatamaran, 2000; Shane, 2003). Na przedsiębiorczość wpływają także postawy przedsiębiorców z ich skłonnością do podejmowania ryzyka i determinacji w realizowaniu przedsięwzięcia biznesowego (Glinka & Gudkova, 2008; Wach, 2015).

Przedsiębiorczość, jako koncepcja współczesnego zarządzania, kładzie nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą, stanowiących swego rodzaju siłę motoryczną tej działalności. Istotą przedsiębiorczości jest tworzenie i rozwijanie przedsięwzięcia biznesowego, a zarządzanie strategiczne jest dążeniem do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz utrzymanie tego przedsięwzięcia biznesowego w turbulentnym otoczeniu. Obszarem zarządzania strategicznego jest kreowanie bogactwa (*wealth*) organizacji i jej właścicieli (Ireland, 2007), gdzie

przewaga konkurencyjna jest uznawana właśnie za główny warunek pozytywnych wyników.

Zarządzanie strategiczne skupia się na działaniach podejmowanych przez firmy w celu wypracowania takiej pozycji rynkowej, aby ich unikalne zasoby mogły być wykorzystane w sposób, który będzie uniemożliwił identyfikację i kopiowanie przez konkurentów. Potencjalny związek między zarządzaniem strategicznym i przedsiębiorczością pomaga w zrozumieniu zdolności firm do kreowania bogactwa. Przedsiębiorczość dotyczy identyfikacji i możliwości wykorzystania szans. Obszar zbieżnych wątków przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego (Schendel & Hitt, 2007) dotyczy tzw. czterech „i”, takich jak: imaginacja (*imagination*), idee (*ideas*), inwencja (*invention*), innowacja (*innovation*). Natomiast do kreowania bogactwa potrzebne jest zorganizowane działanie strategicznie, co wymaga z kolei połączenia przedsiębiorczego i strategicznego myślenia (Hitt et al., 2001). Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej (*strategic entrepreneurship*) stara się integrować zachowania przedsiębiorcze oraz strategiczne podejście w celu kreowania bogactwa. Przedsiębiorczość strategiczna jest modelem działalności organizacji (Ireland et al., 2003), który oparty jest na łączeniu zdolności do wykorzystywania okazji (*opportunity*) i do kształtowania przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*) (por. rysunek 1).



**Rysunek 1.** Model przedsiębiorczości strategicznej

Źródło: Ireland et al. (2003, s. 967).

Przedsiębiorstwa, zgodnie z koncepcją przedsiębiorczości strategicznej, wykazują się zdolnością do identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) w otoczeniu, ale często brakuje im umiejętności przekształcania tej okazji w swoją przewagę konkurencyjną, która prowadziłaby do wzrostu i umocnienia pozycji w perspektywie czasu. W szeroko pojętej populacji przedsiębiorstw relatywnie rzadka jest też orientacja na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, którą określa się takimi cechami, jak wartościowość, unikatowość, trudność naśladownictwa, złożoność i ograniczona mobilność (Barney, 1991; Grant, 2007).

## 5. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA A BRANŻA SPORTOWA

Przedsiębiorczość, jako cecha systemu zarządzania organizacjami, umożliwia zmiany, innowacyjność i skłonność do ponoszenia ryzyka. Pozytywnie wpływa na

efektywność przedsiębiorcy indywidualnego czy organizacyjnego, gdy skutecznie wprowadza innowacje w zarządzaniu sportem w szkole, gminie, województwie czy państwie. Te ostatnie obszary rozwoju przedsiębiorczości są przedmiotem specjalnej troski władz i decydentów lokalnych, regionalnych i głów państw (Bednarczyk & Batorski, 2009). Sektor sportu wykazuje silny profil przedsiębiorczy złożony z przedsięwzięć biznesowych, wykorzystujących kreatywność właścicieli i poszukiwanie możliwości rynkowych, proaktywnego podejścia zarówno do preferencji klientów, jak i niepewności środowiska. Przedsiębiorczość to nie tylko kwestia szukania i pomnażania bogactwa, ale zawsze odgrywa istotną rolę w realizacji szerszych interesów i potrzeb społecznych. Ten wątek jest bardzo istotny dla przedsiębiorczości w sporcie, ponieważ przyczynia się do rozwoju gospodarczego i kształtuje tożsamość lokalnych społeczności, regionów i narodów (Bednarczyk & Gancarczyk, 2013). Działający w sektorze sportu przedsiębiorcy starają się być unikalni, specjalizując się w określonych dyscyplinach, ściśle określonych grupach docelowych, co pozwala im odpowiednio dostosować swoją ofertę. W zróżnicowanych oczekiwaniach klientów (odbiorców) widzą szanse na kreowanie tzw. błękitnych oceanów (*blue oceans*) poprzez tworzenie ofert dopasowanych do aktualnych wymagań klientów (Kim & Mauborgne, 2007), aby zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Branża sportu jest dosyć specyficznym rynkiem, w którym uczestniczą i współdziałają pośrednio, jak i bezpośrednio podmioty prywatne oraz publiczne w realizacji przedsięwzięć związanych ze sportem i rekreacją, w sposób:

- bezpośredni (ligi zawodowe, kluby sportowe, stowarzyszenia i fundacje, uczniowskie kluby sportowe, zawodnicy, trenerzy),
- pośredni jako podmioty, które za pomocą sportu promują swoją działalność lub markę (sponsoring),
- pośredni jako przedsiębiorstwa (podwykonawcy) dostarczające usługi oraz produkty dla sportu (obiekty sportowe, ośrodki szkolenia sportowego, przemysł sportowy).

Każde przedsiębiorstwo sportowe funkcjonuje w otoczeniu (Filipiak & Panaś, 2008), którego częściami składowymi są:

- konkurenci (pozostałe przedsiębiorstwa sportowe z ligi macierzystej, ale także przedsiębiorstwa z innych lig sportowych, jak również pozostałe podmioty oferujące usługi spędzania czasu wolnego, takie jak np. galerie handlowe, kina, kluby, opery, teatry),
- instytucje finansowe (banki, fundusze inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, z których usług często korzystają przedsiębiorstwa sportowe),
- usługodawcy (hotele i restauracje, łączność, ochrona zdrowia, służby porządkowe, transport publiczny),
- wierzyciele (banki, przedsiębiorstwa, a także osoby prywatne – posiadacze długoterminowych pożyczek emitowanych przez przedsiębiorstwa sportowe),



- nabywcy (usługobiorcy) – podmioty, którym przedsiębiorstwo sportowe np. udzieliło licencji na wytwarzanie produktów/usług z ich własnym znakiem handlowym, ale również sponsorzy, media telewizyjne i Web-TV,
- dostawcy (mediów technicznych, cateringu na stadionie, sprzętu sportowego).

Przedsięwzięcie sportowe, aby być konkurencyjne, oprócz wysokiego poziomu sportowego powinno zapewniać także odpowiednio wysoki poziom organizacyjny. Stanowi to wyzwanie i wpływa na przedsiębiorczość współczesnych menedżerów sportowych, którzy – poza wynikiem finansowym i jej rezultatem sportowym – powinni być zorientowani na oferowanie przez swoją firmę konkurencyjnego towaru (produktu) o najwyższej możliwej jakości. Konsekwencją tego jest konieczność spełniania przez organizacje sportowe coraz wyższych oczekiwań uczestników tych przedsięwzięć szczególnie w zakresie oferowanego im do kupna produktu (Panfil, 2004). Służy to zaspokajaniu potrzeb widzów, mając w rezultacie decydujący wpływ na kształtowanie dobrych relacji pomiędzy organizacjami sportowymi a klientami.

Wyraźnie podkreślona rola nabywcy winna skłaniać wszystkich zaangażowanych w proces tworzenia produktu do zapewnienia jak najwyższej jego konkurencyjności (jakości). W tym zakresie dostrzega się potrzebę przedsiębiorczego podejścia do procesu organizacji wydarzeń sportowych. Przedsięwzięcie sportowe (okazja) jest wydarzeniem przyciągającym na trybuny licznych widzów (klientów). Jednak poza motywami sportowymi kierują się oni szeregiem innych czynników, powodujących ich udział w zawodach. Należą do nich m.in. zagospodarowanie czasu wolnego czy też chęć obcowania z ludźmi sukcesu, do jakich zaliczamy m.in. gwiazdy sportu. Istotnym elementem skłaniającym do uczestnictwa w widowisku jest możliwość doznania niezwykłego pobudzenia emocjonalnego, w którym znikają bariery płci, wieku, wykształcenia czy kultury. Ten stan uniesienia zwany jest afiliacją widowni, a towarzyszy mu ponadto efekt konsolidacji widowni, który może udzielać się również innym aktorom widowiska (Zdebska, 2008).

Przedsięwzięcie sportowe to fenomen o charakterze przedsiębiorczym, w którym poza rywalizacją sportową toczy się rywalizacja na gruncie biznesowym, bowiem sport przestał być wyłącznie grą fizyczną opartą na talencie ruchowym (Krawczyk, 2000). Organizacje sportowe, uczestnicząc w grze rynkowej (przedsięwzięcie sportowe), konkurują o jak największą liczbę klientów (ogładalność). Generują dochody finansowe, które mogą być wykorzystane na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez organizację sportową. Powszechne zainteresowanie sportem dostrzegły media i uczyniły istotnym bodźcem przyciągającym uwagę odbiorców. Przeprowadzanie transmisji oraz ich zasięg przyciągają do sportu sponsorów i reklamodawców, co w praktyce oznacza coraz większe środki finansowe. Dzięki temu poziom widowisk sportowych stale się podnosi, zawodnicy są motywowani wysokimi wynagrodzeniami do ciężkiej pracy i zaciętej rywalizacji na wysokim poziomie sportowym, a co za tym idzie zwiększa się zainteresowanie kibiców.

Konieczność uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez podnoszenie skuteczności działań wskazuje na celowość zastosowania podejścia przedsiębiorczego,

czyli identyfikacji potrzeb konsumentów na rynku (okazji) i dostosowania do nich działań biznesowych, a także kreowanie nowych potrzeb i produktów (innowacji) z wykorzystaniem narzędzi z zakresu zarządzania i marketingu. Zarządzanie marketingiem sportowym to wykorzystanie kompozycji narzędzi marketingowych do komunikowania się z konsumentami i wskazanie korzyści z uprawiania sportu i uczestniczenia w wydarzeniach sportowych (Appenzeller & Appenzeller, 2008). Przedsiębiorczość strategiczna w organizacjach sportowych zakłada nie tylko sukces sportowy, ale takie działania, które doprowadzą podmiot do wzrostu i rozwoju zarówno organizacyjnego, jak i ekonomicznego. Aspekty te stały się zaczynem do powstania nowej branży gospodarki z pojawiającymi się nowymi okazjami, którą jest sport postrzegany pod postacią usług, dóbr materialnych, informacji, miejsc lub innych osób (Waśkowski, 2005). Najważniejsze są oczekiwania i potrzeby klientów (widzów) bez względu na to, czy konsumuje on wydarzenie sportowe na stadionie (trybunach) czy też za pomocą wybranego przez siebie medium lub korzysta z innych artykułów sportowych.

Przedsiębiorczość organizatorów wydarzeń sportowych ma tutaj fundamentalne znaczenie. Bez wątplenia atrakcyjne widowisko sportowe wymaga znajomości i stosowania zasad zarządzania i marketingu sportowego oraz wysokich umiejętności menedżerskich (Waśkowski, 2004). Dobrym przykładem jest piłka nożna dostarczając pewien wzorzec przedsiębiorczego zarządzania firmą, w którym do sukcesu prowadzą tylko najlepsze praktyki (Bolchower & Brady, 2007). W tym miejscu można przywołać niektóre kluby brytyjskie, jak np. *Manchester United*. Za jego rosnącą pozycją sportową równolegle podąża wzrost i rozwój na polu biznesowym, zaś liczba fanów wynosi ponad 330 mln ludzi na całym świecie (Tręda, 2009). Dzieje się tak, ponieważ *Manchester United* wykorzystując nadarżającą się okazję oferuje konkurencyjny produkt, który pozwolił klubowi pozyskać rzeszę lojalnych sympatyków dającą przewagę konkurencyjną na rynku. W ramach stosunkowo drogiego biletu, kosztującego kilkadziesiąt funtów, klienci mają zagwarantowane odpowiednie warunki obejmujące nowoczesną bazę sanitarną, catering, oprawę widowiska oraz bezpieczeństwo. Wydaje się, że komercyjny charakter wydarzeń sportowych jest szczególnie widoczny w przypadku rywalizacji w grach zespołowych, których specyfika oraz popularność stanowią w pewnym zakresie gwarancję sukcesu dla organizacji sportowych.

Organizacje sportowe działają równocześnie na dwóch płaszczyznach: rynku sportu i rynku reklamowo-sponsorującym (komercyjnym). W ramach rynku sportu, gdzie nabywcami produktów są konsumenci indywidualni (kibice), organizacje sprzedają je zarówno na rynku pierwotnym (w trakcie wydarzeń sportowych), jak i na rynku wtórnym (np. za pomocą mediów). Kibice to bardzo lojalna w stosunku do swojego klubu i drużyny grupa nabywców. Dzięki temu dobrze zarządzana organizacja, dbająca o relacje z kibicami i pielęgnująca tradycje klubowe, barwy, nazwę może liczyć na stałe dochody związane ze sprzedażą swoich produktów. Emocjonujące wydarzenia sportowe oraz przyjazna atmosfera gwarantują pozyskanie kolejnych kibiców oraz sponsorów, których wsparcie pozwoli na dalszy wzrost i rozwój organizacji sportowych.

## 6. PODSUMOWANIE

Wnioski, co do różnic w przedsiębiorczych (okazja) i strategicznych (przewaga konkurencyjna) kompetencjach organizacji o różnych rozmiarach (małych, średnich i dużych) znajdują generalnie potwierdzenie w badaniach empirycznych, również tych prowadzonych w polskich warunkach (Krupski, 2009). W koncepcji przedsiębiorczości strategicznej akcentuje się, że to zwykle duże organizacje charakteryzuje świadomość potrzeby i zdolność kształtowania przewagi konkurencyjnej, jednak przy słabszej umiejętności identyfikowania i wykorzystywania okazji w otoczeniu. Organizacje sportowe różnią się wielkością, celami swojego działania, formą prawną, strukturą oraz zasięgiem działania. Funkcjonują często we wzajemnych powiązaniach sieciowych, a są zarządzane jako niezależne podmioty rynkowe. Z jednej strony poprzez przedsiębiorcze działania dążą do zwiększania efektów ekonomicznych poprzez maksymalizowanie bogactwa właścicieli, a z drugiej zwiększenia efektów sportowych związanych z konkurowaniem o jak najwyższe miejsca w krajowych i zagranicznych rozgrywkach. Specyficzną cechą rynku sportowego jest istnienie właśnie takiej podwójnej zależności polegającej na tym, że z jednej strony przedsiębiorcze organizacje sportowe silnie ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne. Taką strategią polegającą na połączeniu konkurowania z kooperacją (*coopetition*) stosuje obecnie wiele organizacji różnych branż, jednak na rynku sportu jest to konieczność. Zarządzający organizacjami sportowymi zmuszeni są reagować w sposób przedsiębiorczy na zmieniające się otoczenie i strategicznie wykorzystywać pojawiające się okazje biznesowe.

Na rynku sportowym nie może istnieć monopol, jak to jest w przypadku tradycyjnego rynku dóbr i usług. Nie sposób sobie wyobrazić sytuację, w której zawodnicy, kluby sportowe we współzawodnictwie sportowym nie mają odpowiednich przeciwników. Jak twierdzą Szymanski i Ross (2000), europejski system ligowy sprzyja nasileniu konkurencji między klubami i przez to oferowaniu bardziej atrakcyjnych produktów dla ich nabywców (*consumer welfare*). Dlatego jest oczywiste, że mecz piłkarski w finale rozgrywek europejskiej Ligi Mistrzów, gdzie spotykają się kluby o najwyższym, zbliżonym poziomie sportowym są zdecydowanie lepszym produktem sportu niż mecz nierównych rywali. W literaturze przedmiotu sytuacja ta jest nazwana przez Neale'a (1964) jako paradoks Louisa-Schmellinga. Polega on na tym, że im większa konkurencja na rynku sportu, tym kluby i poszczególni sportowcy mogą uzyskać większe przychody, gdyż zawody sportowe, w których uczestniczą konkurenci zbliżeni poziomem sportowym spotykają się z większym zainteresowaniem widzów i generują większe przychody.

## LITERATURA

- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2008). Opportunities, organizations, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 171-173.
- Appenzeller, H., Appenzeller, T. (2008). *Successful Sport Management*. Durham NC: Carolina Academic Press.

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17), 197–211.
- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe: PWN.
- Bednarczyk, M., Batorski, J. (2009). *Przedsiębiorczość w zarządzaniu sportem: studium praktyków*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bednarczyk, M., Gancarczyk, J. (2013). From the editors. Entrepreneurship in Tourism and Sport. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1).
- Bolchover, D., Brady, Ch. (2007). *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*. Poznań: Zys i S-ka.
- Dimitrov, D., Helmenstein, C., Kleissner, A., Moser, B., Schindler, J. (2006). *Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa*. Wien: Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport.
- Engelhardt, J. (2009). *Typologia przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.pl.
- Filipiak, B., Panasiuk, A. (red.), (2008). *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gancarczyk, M. (2015). Proces wzrostu przedsiębiorstwa w świetle podejścia zasobowego i teorii kosztów transakcyjnych. *Gospodarka Narodowa*, 5(279), 5-31.
- Gancarczyk, M., Gancarczyk, J. (2016). SME Supplier Upgrading during the Cooperation Life Cycle – Evidence from Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(3), s. 318-351.
- Gancarczyk, M., Gancarczyk, J. (2011). Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach. *Organizacja i Kierowanie*, 3(146), s. 59-75.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Grant, R.M. (2007). *Contemporary strategy analysis*. Cambridge: Blackwell.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guttmann, A. (1995). *Games and empires*. New York: Columbia University Press.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa: Business Press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). Guest editors. Introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-724.
- Hopfner, K. (2008). Spezielle Bewertungsfragen – die Rechnungslegung eines Fußball-Unternehmens. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 22, 1167-1169.
- Ireland, R.D. (2007). Strategy vs. entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 7-10.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Kesenne, S. (2007). *The Economic Theory of Professional Team Sports*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2007). *Strategia Błękitnego Oceanu*. Warszawa: MT Biznes.

- Komisja Europejska (2011). Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu. Bruksela, KOM(2011) 12 wersja ostateczna.
- Komisja Wspólnot Europejskich (2007). *Biała księga na temat sportu*. Bruksela, COM (2007), 391 wersja ostateczna.
- Krawczyk, Z. (2000). *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*. Warszawa: Wydawnictwo AWF w Warszawie.
- Krupski, R. (2009). Strategie elastyczne. W: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Libera, B., Tomaszewicz, Ł., Świczewska, I., Trębska, J. (2013). *Rachunek Satelitalny Sportu dla Polski za 2008 rok. Raport*. Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- Najda-Janoszka, M. (2016). *Dynamic capability-based approach to value appropriation*. Cracow: Jagiellonian University Press.
- Neal, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sport. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Panfil, R. (2004). *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacji w Sporcie.
- Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Schendel, D., Hitt, M.A. (2007). Introduction to Volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 1-6.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Starakiewicz, U., Kubów, M. (2014). Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży. *Problemy Zarządzania*, 3(47), 109-126.
- Sznajder, A. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Szymanski, S., Ross, S.F. (2000). Open Competition in League Sports. *University of Illinois Law & Economics Research Paper*, Working Paper No. 00-07, 1-39.
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolge von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Tręda, T. (2009). *Nowoczesne zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Manchesteru United*. Poznań: Wydawnictwo Football Business Group.
- Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz. U. 1996 Nr 25 poz. 113 z późn. zm.), tekst ujednolicony na dzień 21.11.2007.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. 2010 Nr 127 poz. 857 z późn. zm.), tekst ujednolicony na dzień 23.07.2015.
- Wach, K. (2015). Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9-24. doi:10.15678/EBER.2015.030202.

- Waśkowski, Z. (2004). *Ocena atrakcyjności widowiska sportowego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Waśkowski, Z. (2005). *Relacyjny model rynku sportowego i jego marketingowe implikacje*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Weiss, O. (2001). *Trends and Problems of Sport Today and Tomorrow*. Vienna: ENGSO-Forum.
- Zdebska, H. (2008). *Istota i wartości zespołowych gier sportowych*. Kraków: Wydawnictwo AWF w Krakowie.

### **Utilization strategic entrepreneurship in the management of sports organization**

**Abstract:** In the context of strategic entrepreneurship the issue of corporate strategy carries special importance in the organization of the sports industry. Sports activities is the entrepreneurial process in which innovation and change are key elements in exploiting opportunity gain a competitive advantage. The aim of this article is to present the concept of strategic entrepreneurship, as a determinant of the development of sports organizations. Fast growing and developing sports market may be one of those areas of the economy, which provides the opportunity to explore how strategic entrepreneurship affects the development of organizations through innovativeness, proactiveness and competitive advantage.

**Keywords:** sport; strategic entrepreneurship; growth and development of the organization

**JEL codes:** L26, Z2



**Sugerowane cytowanie:**

Najda-Janoszka, M., Wszendybył-Skulska E. (2016). Mobilność pracowników a retencja wiedzy w branży hotelarskiej. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 215-229.

# Mobilność pracowników a retencja wiedzy w branży hotelarskiej

Marta Najda-Janoszka<sup>1</sup>  
Ewa Wszendybył-Skulska<sup>2</sup>

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Katedra Zarządzania w Turystyce  
ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: <sup>1</sup> eknajda@cyfronet.pl; <sup>2</sup> e.wszendybylskulska@uj.edu.pl

---

## Streszczenie:

Współczesna teoria i praktyka zarządzania podkreśla kluczowe znaczenie wiedzy dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Zwiększająca się mobilność pracowników i związany z nią odpływ wiedzy z organizacji staje się niezwykle trudnym wyzwaniem dla menedżerów. Problem odnajduje swój szczególnie wyraz w branży hotelarskiej, w której fluktuacja zatrudnienia uznawana jest za immanentną cechę biznesu. W literaturze przedmiotu występuje znaczący niedostatek opracowań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, poświęconych praktykom zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich. Dlatego celem niniejszego artykułu jest uzupełnienie istniejącej luki poznawczej poprzez analizę problemu retencji wiedzy w branży hotelarskiej. Podstawę analizy stanowi przegląd współczesnego dorobku literaturowego związanego z zarządzaniem wiedzą i mobilnością zatrudnienia w branży hotelarskiej.

**Słowa kluczowe:** mobilność pracowników; retencja wiedzy; branża hotelarska; utrata wiedzy

**Klasyfikacja JEL:** L26

---

## 1. WPROWADZENIE

Zwiększająca się mobilność pracowników i związany z nią odpływ wiedzy z organizacji staje się w ostatnim czasie dużym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Zatrzymywanie pracowników w organizacjach nie jest i w najbliższych latach nie będzie należało do łatwych procesów gdyż zmiana pokoleniowa pociąga za sobą zmianę w sposobie podejścia do pracy. Zatem przedsiębiorcze zarządzanie w tym względzie to takie, które będzie potrafiło postrzegać to zjawisko w kategorii szans a nie zagrożeń dla organizacji. Mobilność pracowników zwiększa bowiem możliwości w zakresie networkingu i budowania relacji biznesowych. Aby tak się stało, należy dołożyć wszelkich starań, które przyczynią się do zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwach, co nie musi oznaczać jednocześnie konieczności zatrzymywania pracownika posiadającego tę wiedzę. Zadanie to jest o tyle trudne, że dzielenie się



wiedzą nie leży w ludzkiej naturze. Bariery dzielenia się wiedzą nie występują tylko po stronie jednostki, ale wynikają również z kultury organizacyjnej niesprzyjającej szerzeniu wiedzy. Stąd też istotnym staje się wdrażanie procesów mających na celu zatrzymywanie wiedzy w organizacjach.

Szczególnie ważne jest to w branży hotelarskiej, której usługowy charakter powoduje, że jakość kapitału ludzkiego w dużym stopniu warunkuje sukces hotelu. Pracownicy każdego z departamentów – począwszy od pokojowych, sprzątaczek, poprzez recepcjonistów, kelnerów, kucharzy, portierów, na kadrze menedżerskiej kończąc – wspólnie budują jakość usługi hotelarskiej, prestiż i reputację hotelu. Źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw hotelowych są indywidualne doświadczenia i umiejętności wszystkich pracowników (Wszendybył-Skulska, 2011, s. 765). Zdolność do przeniesienia na całe przedsiębiorstwo tego co wiedzą poszczególni pracownicy, jest jedną z podstaw efektywnego funkcjonowania hotelu. Niestety branża hotelarska od wielu lat zmagą się z problemem ponadprzeciętnie wysokiej fluktuacji zatrudnienia, konsekwencją której jest niestety utrata wiedzy. Odejście pracownika oznacza bowiem ubytek w kapitale wiedzy eksperckiej, strukturze relacji społecznych, pamięci organizacyjnej danego przedsiębiorstwa hotelowego.

Biorąc pod uwagę istotność i aktualność problematyki zatrzymywania wiedzy, a jednocześnie zauważając wyraźny niedostatek opracowań ujmujących to zagadnienie w kontekście specyfiki branży turystycznej, niniejszy artykuł ma na celu przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki poznawczej poprzez analizę problemu retencji wiedzy w warunkach wysokiej fluktuacji zatrudnienia obserwowanej w działalności hotelarskiej. Podstawę analizy stanowi przegląd współczesnego dorobku literaturowego związanego z zarządzaniem wiedzą i mobilnością zatrudnienia jako cechą immanentną turystycznego rynku pracy, w tym hotelarskiego.

Przedstawione w opracowaniu refleksje stanowią część projektu badawczego pt. „Dynamika i uwarunkowania procesu zawłaszczania przez przedsiębiorstwo wartości z przedsięwzięć realizowanych w sieciach międzyorganizacyjnych” finansowanego ze środków NCN (umowa nr UMO-2013/11/D/HS4/03965) będącego w trakcie realizacji (2014-2016).

## 2. WIEDZA W ORGANIZACJI

Współczesna teoria i praktyka zarządzania podkreśla kluczowe znaczenie wiedzy dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Ten kluczowy zasób definiowany jest jako „płynna kompozycja ukierunkowanych doświadczeń, wartości, informacji kontekstowych i eksperckiego wglądu, która stanowi ramy dla oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji” (Davenport & Prusak, 1998, s. 5). Zgodnie z podejściem opartym na wiedzy (*knowledge-based view*), tylko wiedza organizacyjna może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Botha et al., 2008). Biorąc pod uwagę, że badania w zakresie zarządzania wiedzą wyróżniają dwie podstawowe kategorie wiedzy: cichą (milczącą, ukrytą) i jawną (Nelson & Winter 1982), atrybuty VRIN (wartość, rzadkość, odporność na imitację

i substytucję) przypisywane są przede wszystkim pierwszej z wymienionych postaci (Afiouni, 2007; Droege & Hoobler, 2003). Wiedza cicha ma charakter intuicyjny, trudno ją wyrazić, jest zakorzeniona w kontekście, tworzona i udostępniana przez doświadczenie (Davenport & Prusak, 1998), podczas gdy wiedza jawna poprzez kodyfikację jest w swej istocie podatna na replikację, a tym samym argumentuje się, że nie może ona stanowić źródła trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Droege & Hoobler, 2003). Niemniej jednak, rozwój przedsiębiorstwa opiera się na kodyfikacji wiedzy, dzieleniu się nią i jej ekstensywnym użytkowaniu (Teece, 2002; Marshall & Sapsed, 2000).

Wprowadzanie innowacji, rozszerzanie skali działalności wymaga dogłębnego zrozumienia procesów zachodzących w organizacji, a jeśli w przedsiębiorstwie dominuje wiedza cicha, oznacza to, że występujące zjawiska i procesy nie są w istocie dobrze poznane (Teece, 2002, s. 18). Tym samym, z perspektywy strategicznej osią problemu jest utrzymanie odpowiedniego balansu między różnymi formami wiedzy. W związku z tą konstatacją, niektórzy autorzy nie zgadzają się z dychotomicznym rozgraniczeniem na wiedzę cichą i jawną. Zamiast dychotomii postulowane jest ujmowanie wiedzy w kategorii kontinuum wzajemnie powiązanych wymiarów, poczynawszy od subiektywnych do obiektywnych form wiedzy. Ze względu na istniejące współzależności wszystkich identyfikowanych w literaturze przedmiotu form wiedzy (milcząca, jawna, osadzona, wbudowana itp.) jakakolwiek analiza problemu wiedzy będzie w praktyce obejmować wszystkie jej postaci (Botha et al., 2008). Należy jednakże podkreślić, że konceptualizowanie wiedzy w ramach kontinuum bynajmniej nie deprecjonuje istotności definiowania różnych wymiarów wiedzy. Główny postulat tego podejścia to reorientacja badań z pojedynczych, wyizolowanych kategorii w kierunku wielowymiarowych kompozycji odzwierciedlających złożoność wiedzy (Botha et al., 2008). Umożliwia to bowiem bardziej dogłębną, a jednocześnie wszechstronną analizę procesów tworzenia, rozwoju, transferu, zatrzymywania wiedzy w organizacji.

Biorąc pod uwagę, że fundamentem zarządzania wiedzą jest jej udostępnianie i użytkowanie (Paulin & Suneson, 2012, s. 81), problem dzielenia się i transferu wiedzy personalnej oraz osadzonej w systemach organizacji (Horvath, 2000; Gamble & Blackwell, 2001) stanowi jedno z głównych pól badawczych literatury przedmiotu. Autorzy podkreślają, że możliwości generowania nowej wiedzy, jak i ryzyko utraty już posiadanej wiedzy, związane są przede wszystkim z procesem jej artykułowania i przekazywania (Paulin & Suneson, 2012; Ahmad et al., 2014).

Według bazy danych Thomson Reuters SSCI (*Social Sciences Citation Index*) ponad trzy tysiące opracowań naukowych związanych jest z hasłem przedmiotowym „transfer wiedzy”, a ponad dwa tysiące z hasłem „dzielenie się wiedzą” (na dzień 29 stycznia 2016). Niestety, zwraca uwagę raczej skromna liczba publikacji odnoszących problem transferu i dzielenia się wiedzą do turystyki, która rozpoznawana jest w literaturze przedmiotu jako branża oparta na wiedzy (Hjalager, 2002; Cooper, 2006; Bednarczyk & Najda-Janoszka, 2014). Niemniej jednak, przyglądając się bliżej wymiarom znaczeniowym terminów „transfer wiedzy” i „dzielenie się wiedzą” trzeba stwierdzić, że mimo iż są stosunkowo często stosowane wymiennie,

w większości prac stosowana jest odmienna logika (Paulin & Suneson, 2012; de Kok et al., 2013). W tabeli 1 przedstawiono podstawowe różnice w zakresie stosowania pojęć transferu wiedzy i dzielenia się wiedzą.

**Tabela 1.** Transfer wiedzy a dzielenie się wiedzą

Kryteria analizy	Transfer wiedzy	Dzielenie się wiedzą
Thomson Reuters' SSCI		
- Hasło przedmiotowe	3 365	2 074
○ Odnoszące problem do turystyki	33	16
- Tytuł opracowania	778	793
○ Odnoszące problem do turystyki	8	3
Postrzeganie wiedzy	Wiedza w formie zmagazynowanej, która odpowiada jej zasadniczej treści, lub definiowana pośrednio poprzez wybór zmiennych analizy statystycznej. (Paulin & Suneson, 2012, s. 87)	Wiedza jako konstrukt tworzony w ramach uwarunkowań społecznych, który nie może być w pełni odseparowany od danego kontekstu czy jednostki. (Paulin & Suneson, 2012, s. 87)
Tendencja w używaniu pojęcia	Analiza na poziomie strategicznym	Analiza na poziomie indywidualnych jednostek
Intencjonalność podejmowanych działań	Zdefiniowany zestaw działań zmierzający do realizacji ustalonego celu	Działania intencjonalne i niezamierzone, cel nie zawsze zdefiniowany
Kierunek	Jednokierunkowe działania	Wielokierunkowe działania

Źródło: opracowanie własne.

W odróżnieniu od danych i informacji, zmiany stanu kapitału wiedzy organizacji związane są przede wszystkim z mobilnością jej uczestników (Ahmad et al., 2014). Konsekwencje napływu i odpływu pracowników obserwowane są w obszarze potencjału wiedzy eksperckiej (*know-how*, *know-what*), struktury relacji służących pozyskiwaniu i rozpowszechnianiu informacji (*know-who*) oraz pamięci organizacyjnej w odniesieniu do decyzji i wzorców zachowań praktykowanych w danym przedsiębiorstwie (*know-why*) (Parise et al., 2006; Daghfous et al., 2013). Dynamika zmian na rynku pracy, czyli starzenie się społeczeństwa, rosnąca mobilność pracowników, upowszechnianie się form krótkoterminowego zatrudnienia, stawia przed przedsiębiorstwami szczególne wyzwania związane nie tylko z zatrzymywaniem pracowników, ale przede wszystkim z retencją wiedzy, którą generują (Urbancová & Linhartova, 2011; Parise et al., 2006; Droege & Hoobler, 2003). Ma to szczególne znaczenie dla branży hotelarskiej, charakteryzującej się wysokim poziomem fluktuacji kadr.

### 3. FLUKTUACJA ZATRUDNIENIA W BRANŻY HOTELARSKIEJ

Hotelarstwo jest jedną z najszybciej rozwijających się branż na świecie. Rosnąca każdego roku liczba hoteli powoduje wzrost konkurencji na rynku hotelarskim

i wymusza stałe doskonalenie oferowanych usług. Poza wymiarem technicznym hotelu, to właśnie pracownicy wpływają w największym stopniu na satysfakcję klientów/gości (Borkowski & Wszendybył, 2007), ta z kolei jest wynikiem jakości oferowanych usług. W porównaniu z innymi branżami, praca w hotelarstwie jest bardzo pracochłonna, a przy tym charakteryzuje się (Wszendybył-Skulska, 2011, s. 9-10):

- wysokim poziomem elastyczności, co jest w dużym stopniu wynikiem sezonowości popytu na usługi hotelarskie,
- zróżnicowanymi umiejętnościami pracowników (od nisko wykwalifikowanych do wysoko wyspecjalizowanych),
- zorientowaniem na ciągły kontakt z klientem/gościem przez 24 godziny 7 dni w tygodniu.

Powyższe cechy wskazują na konieczność pozyskiwania i wykorzystywania przez menedżerów hoteli zróżnicowanej wiedzy, umiejętności, doświadczeń i kompetencji pracowników. Pracownicy organizacji, mając bowiem konkretne wykształcenie i kwalifikacje w różnych dziedzinach naukowych (Kurowska-Pysz, 2013, s. 115), dysponują zróżnicowaną wiedzą. Przedsiębiorstwa hotelowe funkcjonują jednak w ciągle zmieniającym się otoczeniu rynkowym, które wymaga szybkiego reagowania na zaistniałe zmiany i umiejętności korzystania ze zgromadzonych informacji. A samo posiadanie wiedzy w dynamicznie rozwijającej się gospodarce światowej jest niewystarczające. Tylko umiejętne jej wykorzystanie, stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą oraz jakości współdziałania wszystkich jednostek przedsiębiorstwa zapewnia przewagę konkurencyjną. Jednak branża hotelarska ma pod tym względem wiele problemów wynikających m.in. z wysokiego wskaźnika fluktuacji pracowników (Wszendybył-Skulska, 2011; Baum, 2008; Hinkin & Tracey, 2000; Walsh & Taylor, 2007), co bezpośrednio wiąże się z ryzykiem utraty wiedzy. W Stanach Zjednoczonych średnia fluktuacja pracowników osiąga poziom 31%, w Wielkiej Brytanii – 34%. Badania prowadzone w Australii oraz w Polsce wykazały, że najwyższy wskaźnik rotacji pracowników dotyczy poziomu operacyjnego (recepcji, kuchni i restauracji), najmniejszy jest natomiast na stanowiskach kierowniczych i administracyjnych (Davidson et al., 2010; Ratajczyk, 2014).

Fluktuacja pracowników już od lat jest wyzwaniem dla branży hotelarskiej na całym świecie. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na obserwowane negatywne jej skutki, które można sklasyfikować w dwóch kategoriach:

- skutków bezpośrednich – związanych m.in. ze wzrostem kosztów rekrutacji i szkoleń nowych pracowników oraz utratą wiedzy organizacyjnej (Davidson et al., 2010; Hinkin & Tracey, 2006; Hinkin & Tracey, 2008), warto dodać, że średni koszt zastąpienia pracownika operacyjnego jest wyższy od kosztu zastąpienia pracownika na stanowisku kierowniczym (Davidson et al., 2010),
- skutków pośrednich – powiązanych m.in. ze spadkiem produktywności pracowników (Davidson et al., 2010) oferujących jakość usług niezgodną z wy-

maganiem klientów/gości, niskim zaangażowaniem pracowników i ich niezadowolaniem z pracy, obniżonym morale (Cho et al., 2009; Smith et al., 1996).

Przyczyn fluktuacji pracowników hoteli upatruje się w niskich wymaganiach, jakie często stawia się pracownikom (najczęściej sezonowym). Jest to wynikiem sezonowości popytu na usługi hotelarskie, która wymaga elastyczności, zatrudnienia tymczasowego i dorywczego, umożliwiając pracownikom swobodne wejście i wyjście z organizacji (Barron, 2009; Milman & Ricci, 2004; Taylor & Finley, 2009). Badania prowadzone w obrębie branży hotelarskiej (Hughes & Rog, 2008; Sturman, 2001) wskazują również, iż przyczyną wysokiej fluktuacji kadr w branży hotelarskiej są negatywne uwarunkowania zatrudnienia wyrażające się m.in.: nietypowymi godzinami pracy, niskim bezpieczeństwem pracy, niskimi płacami, niskim statusem społecznym ludzi pracujących w tej branży.

Badania Smitha et al. (1996) pokazały, że satysfakcja z pracy w branży hotelarskiej wśród pracowników spada po 6 miesiącach od podjęcia przez nich pracy. W tym samym okresie odnotowuje się najwyższe wskaźniki rotacji pracowników. Można te wyniki powiązać również z wiekiem osób zatrudnionych w branży hotelarskiej. 43% zatrudnionych w branży w UE to osoby młode, które nie ukończyły 35 roku życia. Są to więc młodzi ludzie, którzy traktują kolejne miejsca pracy jako okazje do zdobywania nowej wiedzy, doświadczeń, nawet jeśli poprzednia praca była przez nich oceniana pozytywnie. Nie przywiązują się do jednego pracodawcy, ponadto:

- „cenią w miejscu pracy wartości związane z uczeniem się i rozwojem i traktują zdobywanie nowych kompetencji jako integralną część wymiany z pracodawcą,
- cechuje ich niechęć do wykonywania rutynowych zadań, które można byłoby zautomatyzować lub wyeliminować,
- mają wykształcone nawyki skłaniające ich do poszukiwania gotowych rozwiązań problemów zawodowych, do których docierają dzięki przeszukiwaniu dużych zbiorów danych i wstępnej, płytkiej selekcji źródeł,
- traktują przełożonych, współpracowników i wewnętrzne bazy wiedzy jako źródła informacji potrzebnej w pracy,
- intensywnie korzystają z narzędzi internetowych, traktując je w pierwszej kolejności jako źródło informacji – zarówno zawodowej, jak i dotyczącej życia prywatnego,
- gromadzą informacje użyteczne w pracy zawodowej, ale nie mają nawyków ich systematyzowania i strukturyzowania” (Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016).

Branża hotelarska, zdominowana przez młodych pracowników, zmuszona jest zwracać szczególną uwagę na jakość rozwiązań dotyczących zarządzania wiedzą. Współcześnie wyzwaniem dla branży staje się nie dążenie do zmniejszenia fluktuacji pracowników (bo ta wydaje się być naturalnym zjawiskiem w XXI wieku), ale

zatrzymanie wiedzy w organizacji przy dużej fluktuacji pracowników, tak by uniezależnić się od poszczególnych dysponentów wiedzy i ułatwić zastępowanie ich przez nowo przyjęte osoby (Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016).

#### 4. ZATRZYMYWANIE WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE HOTELARSKIM

Niewątpliwie jedną z podstawowych konsekwencji fluktuacji pracowników jest utrata wiedzy organizacyjnej (Hinkin & Tracey, 2006; Hinkin & Tracey, 2008). Każdy odchodzący z hotelu pracownik zabiera bowiem ze sobą część jego kapitału wiedzy, najczęściej przenosząc go do konkurencji (Buckingham & Coffman, 2001). Przeprowadzone przez autorki w 2014 r. badania diagnostyczne wśród 54 małych hoteli rodzinnych działających w regionie małopolskim wskazały, że głównym kanałem utraty wiedzy hoteli są ich byli pracownicy, często podejmujący pracę na nowych stanowiskach w innych (konkurencyjnych) hotelach. Ponadto wyniki tychże badań pozwoliły na dostrzeżenie problemu silnego uzależnienia badanych hoteli rodzinnych od wiedzy pojedynczych pracowników we wszystkich kluczowych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej (por. tabela 2).

**Tabela 2.** Utrata wiedzy w małych hotelach rodzinnych

Zmienna	Ocena		Średnia	Odch. Stand.
	Max	Min		
<i>Uzależnienie organizacji od wiedzy pojedynczego pracownika</i>				
Sfera finansów	5	1	3,9	0,93
Sfera marketingu i sprzedaży	5	1	3,9	0,80
Sfera administracji	5	1	3,9	0,81
<i>Główne kierunki odejścia pracowników z aktualnego stanowiska pracy</i>				
Nowe stanowisko w ramach struktury hotelu	5	1	3,1	1,09
Nowe stanowisko poza hotelem ale w ramach branży hotelarskiej	5	1	3,7	0,91
Nowe stanowisko poza hotelem i poza branżą hotelarską	5	1	2,9	0,98
Emerytura	5	1	2,3	1,19
<i>Główne kanały utraty wiedzy</i>				
Pracownicy aktualnie zatrudnieni	5	1	2,3	1,11
Byli pracownicy	5	1	3,1	1,44
Systemy informatyczne	5	1	2,6	1,02
Outsourcing	5	1	2,2	1,03

Źródło: Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska (2015).

Prowadzenie takich analiz jest niezmiernie istotne z punktu widzenia rosnącej konkurencji na rynku hotelowym, która nie ogranicza się już do lokalnej czy też regionalnej konkurencji, a w coraz większym stopniu do tej globalnej. Ponadto identyfikacja głównych ścieżek wycieku kluczowych dla hoteli informacji pozwoli na wdrożenie właściwych sposobów jej zatrzymywania.

Nie należy jednak zapominać, że również każdy nowo zatrudniony pracownik wnosi do organizacji nową, świeżą wiedzę. Fluktuacja pracowników może zatem być postrzegana w kategorii szans. Przy odpowiednim zarządzaniu, może ona zwiększać możliwości w zakresie networkingu i budowania relacji biznesowych (Jurkowska, 2015, s. 102), co bezpośrednio przełoży się na powiększanie i poszerzanie wiedzy organizacji. Jednak przedsiębiorstwa hotelarskie muszą zadbać o to, aby odchodzący pracownicy nie zabierali ze sobą swojej wiedzy, nie dzieląc się nią wcześniej z pozostałymi współpracownikami. Istnieją już rozwiązania (np. model P-CMM<sup>1</sup>), które zapewniają elastyczność i pozwalają na opracowywanie planów działania w zakresie przekształcania praktyk firm dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim i mają na celu ciągłe doskonalenie pracowników, pozwalające na dostrzeganie pozytywnych w mobilności pracowników, tj. m.in. pozyskanie nowej wiedzy (Jurkowska, 2015, s. 102). Coraz częściej też menedżerowie starają się wprowadzać w hotelach programy, które mają na celu wykształcenie w pracownikach poczucia integracji z firmą, stosując takie narzędzia jak (Dejnaka, 2002, s. 31):

- dostarczanie pracownikom bieżącej informacji o zamiarach i sukcesach organizacji (poprzez wewnętrzne wydawnictwa, radiowęzeł, pocztę elektroniczną, spotkania z dyrekcją),
- stwarzanie miłej, przyjaznej atmosfery pracy (dotyczy fizycznych warunków pracy i stosunków międzyludzkich),
- organizowanie spotkań firmowych (z okazji świąt, przechodzenia na emeryturę, przyjęcia do pracy, wyjazdy integracyjne),
- prowadzenie działalności socjalnej (oferowanie wczasów, posiłków po preferencyjnej cenie, ułatwionego dostępu do opieki zdrowotnej, wynajmowanie hali sportowej, itp.),
- wprowadzenie właściwie skonstruowanego i akceptowanego przez pracowników systemu motywacyjnego,
- prowadzenie wewnętrznych szkoleń podnoszących poziom kwalifikacji pracowników,
- wspieranie klubów zainteresowań, hobby pracowników,
- zapewnienie takich warunków pracy, które będą wzbudzać poczucie satysfakcji materialnej,
- angażowanie pracowników w planowanie i realizację wszystkich w/w działań,
- umożliwienie dostępu do informacji oraz kontaktu z innymi członkami organizacji, zapewnienie otwartej komunikacji.

Realizacja powyższych działań jest wynikiem dostrzegania problematyki fluktuacji pracowników, która w XXI wieku jest naturalnym stanem rzeczy, wynikającym z rosnącej mobilności społeczeństw.

Fluktuacja pracowników, będąc podstawowym problemem w hotelarstwie, może przy zastosowaniu odpowiednich rozwiązań okazać się doskonałym sposobem na powiększanie wiedzy organizacyjnej. Dowodem na to są wyniki badań

---

<sup>1</sup> People Capability Maturity Model.

przeprowadzonych w Polsce pokazujące, że wraz ze wzrostem poziomu fluktuacji wzrasta liczba pomysłów zgłaszanych przez pracowników (Wszendybył-Skulska, 2011, s. 108). Jak widać, fluktuacja może przynieść wiele korzyści hotelom i nie należy upatrywać w niej jedynie negatywnych aspektów. Odpowiednie sterowanie wskaźnikiem fluktuacji może wpłynąć pozytywnie na zwiększenie wiedzy w hotelach. Nie oznacza to oczywiście, że wysoką wartość tego wskaźnika w branży należy lekceważyć, wręcz odwrotnie należy w sposób szczególny go przeanalizować i starać się wdrażać rozwiązania mające na celu utrzymanie go na optymalnym poziomie. Istotnym jest również analizowanie przyczyn odchodzenia<sup>2</sup> pracowników z pracy w danym hotelu i na danym stanowisku, gdyż pozwoli to na identyfikację głównych ścieżek wycieku wiedzy.

Biorąc pod uwagę, że wiedza stanowi kluczowy zasób hotelu umożliwiającą efektywne jego funkcjonowanie, a zarazem jej cechą jest ulotność (odejścia pracowników, zwolnienia), zatrzymanie jej w organizacji jest dużym wyzwaniem, szczególnie w przypadku wiedzy nieskodyfikowanej, utajonej (Poszaj, 2012, s. 140). Krótkoterminowy, nietrwały stosunek pracy występujący w hotelarstwie stwarza wyjątkowo trudne warunki dla równoważenia dwóch przeciwstawnych kierunków działań związanych z dzieleniem się wiedzą i zapewnieniem jej ochrony (por. rysunek 1). Niemniej jednak, ograniczony czas nie powinien być argumentem na rzecz działań doraźnych. Potrzebne jest podejście systemowe, wykraczające poza jednorazowe przypadki i zapewniające spójność podejmowanych inicjatyw w zakresie dzielenia się i ochrony wiedzy w czterech głównych obszarach (Najda-Janoszka, 2013a; Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska, 2015):

- procedury i wytyczne na poziomie strategicznym,
- procesy realizowane zgodnie z wytycznymi strategicznymi na poziomie operacyjnym,
- wspierająca infrastruktura technologiczna,
- instrumentarium zabezpieczenia prawnego.

Badania przeprowadzone przez autorki w 2014 r. wśród 54 małych hoteli rodzinnych działających w regionie małopolskim potwierdziły, że wbrew teom stawianym w literaturze przedmiotu (Chalkitki & Sigala, 2010), małe podmioty branży hotelarskiej są w stanie skutecznie wdrażać elementy zarządzania wiedzą służące jej zatrzymaniu w organizacji (Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska, 2015). Oczywiście, podejmowane inicjatywy charakteryzują się mniejszym wyrafinowaniem niż w przypadku dużych, globalnych sieci hotelowych, jednakże korespondują ze wskazanym systemowym podejściem do problemu retencji wiedzy w obliczu wysokiej fluktuacji pracowników. Podmioty charakteryzujące się wyższymi wskaźnikami mobilności kadr, w szczególności ich odplywem do konkurencji, w sposób wyraźny wykazały większe zaangażowanie w implementację mechanizmów ochrony wiedzy w ramach wszystkich wyodrębnionych w badaniu obszarów (por. tabela 3).

---

<sup>2</sup> Pośród wszystkich odejść z pracy aż 80% ma charakter dobrowolny (to pracownik podejmuje decyzję o zmianie pracy).

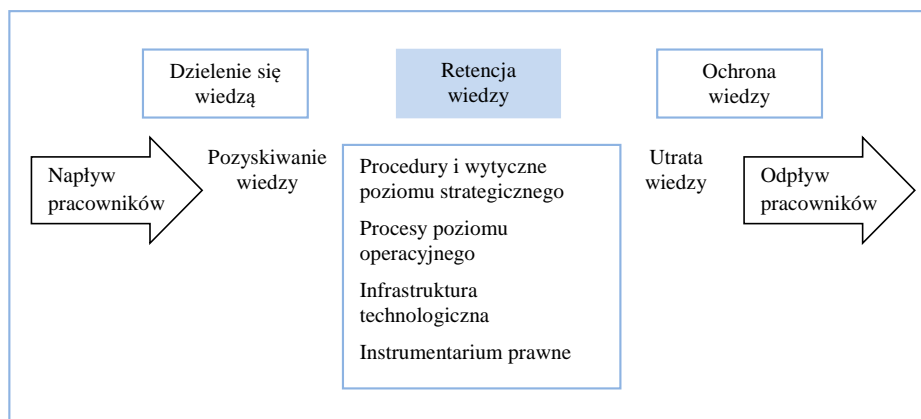


**Tabela 3.** Korelacja między fluktuacją zatrudnienia a mechanizmami ochrony wiedzy

Z m i e n n a	Odejście pracowników do konkurencji jako główna ścieżka odpływu kadr		Odejście pracowników do innych branż jako główna ścieżka odpływu kadr	
	Chi2	R	Chi2	R
1. Procedury i wytyczne na poziomie strategicznym	32,35**	0,44**	14,41	0,05
2. Szkolenia i seminaria nt. poufności, ochrony wiedzy	34,52**	0,51**	9,44	0,01
3. Ograniczony dostęp do wiedzy organizacyjnej dla nowozatrudnionych	22,86**	0,19	23,15**	0,34*
4. Utrzymywanie zasobów wiedzy w formie cichej, nieskodyfikowanej	25,39*	0,42**	9,66	0,26
5. Kodyfikacja wiedzy wrażliwej	21,86*	0,31*	11,32	0,14
6. Rozwiązania oparte na technologii informacyjnej	36,57**	0,13	12,64	0,04
7. Klauzule poufności w umowach z pracownikami	25,35*	0,29*	13,34	0,13

N=54; \* p&lt;0.05; \*\* p&lt;0.01

Źródło: Najda-Janoszka &amp; Wszendybył-Skulska (2015).

**Rysunek 1.** Retencja wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Obserwowane tendencje w ramach stosowanych praktyk ochrony wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich w sposób szczególnie podkreślają istotność identyfikacji rodzajów wiedzy organizacyjnej, która może lub nie powinna podlegać rozpowszechnianiu (Yiu & Law, 2014; Najda-Janoszka, 2013b). Możliwości i umiejętności w zakresie skutecznej ochrony wiedzy wyznaczają również ramy dla optymalnych metod dzielenia się wiedzą tak, aby zwiększony strumień nowej wiedzy mógł być przez dane przedsiębiorstwo hotelarskie zatrzymany w postaci wiedzy organizacyjnej. Liebowitz (2009) proponuje wdrożenie – już od pierwszego dnia pracy pracownika – systemowego podejścia do pozyskiwania wiedzy opartej na dzieleniu się wiedzą i obejmującego cztery główne filary:

- dwukierunkowy przepływ wiedzy – stworzenie systemu, w którym wiedza przekazywana jest nie tylko przez starszego pracownika młodszemu pracownikowi, ale także odwrotnie,
- kodyfikacja i personalizacja – przepływ wiedzy w hotelach powinien być silnie wspierany odpowiednio opracowaną, wdrożoną i wykorzystaną infrastrukturą informatyczną, dzięki której istniejąca w hotelu wiedza może być kodyfikowana i magazynowana, jak również w prosty, ale kontrolowany sposób udostępniana i wykorzystywana przez pracowników. Z drugiej strony wdrażane rozwiązania powinny kłaść nacisk na personalną wiedzę ukrytą, skupiać się na pracownikach jako źródle wiedzy. Zadaniem hoteli jest więc zachęcanie pracowników do rozwoju ich indywidualnych zasobów wiedzy, dzielenia się nimi z innymi, a także stworzenie sieci powiązań między pracownikami i umożliwienie im kontaktów (Wszendybył-Skulska, 2011),
- struktura uznawania i nagradzania – wypracowanie sposobów rozpoznawania i/lub wynagradzania osób eksponujących chęć dzielenia się wiedzą,
- złoty klejnot – wykorzystywanie doświadczonego pracownika, co do którego wiadomo, że w krótkim czasie opuści organizację, jako osoby szkolącej i wspierającej innych członków organizacji.

Każdy ze wskazanych filarów w sposób bezpośredni i pośredni generuje wyzwania dla zapewnienia skutecznej ochrony zasobów wiedzy organizacyjnej. Kwestie zabezpieczenia powinny być bowiem podejmowane nie tylko po fakcie pozyskania wiedzy od pracownika ale w równej mierze przed jego zatrudnieniem, jak i w trakcie procesu dzielenia się z nim wiedzą organizacyjną. Zrozumienie wzajemnego przenikania się procesu dzielenia się wiedzą i jej ochrony to warunek wstępny podejmowania wysiłku organizacyjnego ukierunkowanego na retencję wiedzy.

## 5. PODSUMOWANIE

Współcześnie zarządzanie wiedzą, a szczególnie retencja wiedzy postrzegana jest jako główny filar przedsiębiorczego zarządzania organizacjami. W szczególności dotyczy to branży hotelarskiej, która bardziej niż inne narażona jest na utratę kluczowych pracowników. Jest to wynikiem ponadprzeciętnej mobilności pracowników tej branży. Jednak przegląd współczesnego dorobku literatury wskazuje dość jednoznacznie, że problem retencji wiedzy w branży hotelarskiej nie jest szczególnie intensywnie eksplorowanym obszarem badań naukowych. Istniejące opracowania skupiają uwagę na analizie przyczyn i skutków mobilności pracowników oraz szukaniu sposobów na zahamowanie tego zjawiska. Biorąc pod uwagę kierunki zmian społeczno-gospodarczych ten kierunek rozważań staje się dalece nie wystarczający. Mobilność to bowiem immanentna charakterystyka pokolenia Y, które zaczyna powoli dominować na rynku pracy. Tym samym, powinno nastąpić przesunięcie akcentów z retencji pracowników na retencję wiedzy w organizacji.

Problem pozyskiwania wiedzy, jak również jej ochrony wzbudza coraz większe zainteresowanie badaczy. Publikowane badania prezentują dość fragmentaryczny obraz zagadnienia zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwie hotelarskim. Brak jest opracowań dotyczących dzielenia się wiedzą i jej ochrony w sposób łączny w ramach koncepcji retencji wiedzy, której istota tkwi w równoważeniu tych procesów, co wymaga zarówno proaktywnej postawy menedżerów, jak również zdolności do podejmowania ryzyka oraz innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, czyli orientacji przedsiębiorczej w działaniu. Poprzez określenie ram koncepcji, rozważania zawarte w niniejszym artykule powinny przyczynić się do zintensyfikowania wysiłku badawczego zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym.

## LITERATURA

- Afiouni, F. (2007), Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11, 124-131.
- Ahmad, A., Bosua, R., Scheepers, R. (2014). Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. *Computers & Security*, 42, 27-49.
- Barron P., Anastasiadou, C. (2009). Student part-time employment. Implications, challenges and opportunities for higher education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(2), 140-153.
- Baum, T. (2008), Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729.
- Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.) (2014). *Innowacje w turystyce. Regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*. CeDeWu, Kraków.
- Borkowski S., Wszendybył E. (2007). *Jakość i efektywność usług hotelarskich*. PWN, Warszawa.
- Botha, A., Kourie, D., Snyman, R. (2008). *Coping with continuous change in the business environment: Knowledge management and knowledge management technology*. Oxford, UK: Chandos Pub.
- Buckingham, M., Coffman, C. (2001). *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*. Warszawa: MT Biznes.
- Chalkiti, K., Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359.
- Cho, S., Johanson, M.M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Daghfous, A., Belkhdja, O., Angell, L.C. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639-660.

- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage, What They Know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Davidson, M.C.G., Timo, N., Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four and five star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Dejnaka, A. (2002). *CRM: zarządzanie kontaktami z klientami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion – Onepress.
- de Kok, A., Bellefroid, B., Helms, R. (2013). *Knowledge Sharing and Channel Choice: Effects of the new way of working*. W: Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management ECKM 2013.
- Droege, S.B., Hoobler, J.M. (2003). Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Gamble, P.R., Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management. A state of the art guide*. London: Kogan Page.
- Hinkin, T.R., Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover. Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hinkin, T., Tracey, J. (2006). Development and use of a web-based tool to measure the costs of employee turnover: Preliminary findings. *Cornell Hospitality Report*, 6(6).
- Hinkin, T., Tracey, J. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Horvath, J.A. (2000). Working with Tacit Knowledge. W: J.W. Cortada, J.A. Woods (eds), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (s. 34-51). Butterworth-Heinemann.
- Hughes, J.C., Rog E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Jurkowska, A. (2015). Talent chce być wolny. *Kompendium HR*, 102-103.
- Kurowska-Pysz, J. (2013). Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: M. Moszkowicz, R. Kamiński, M. Wąsowicz (red.), *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia* (s. 115-126). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge retention strategies and solutions*. New York: Taylor & Francis Group.
- Marshall, N., Sapsed, J. (2000). *The Limits of Disembodied Knowledge: Challenges of Inter-Project Learning in the Production of Complex Products and Systems*. Paper presented at the conference, Knowledge Management: Concepts and Controversies, Warwick University, 10-11 February.
- Milman, A., Ricci, P. (2004). Predicting job retention of hourly employees in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(1), 28-41.
- Najda-Janoszka, M. (2013a). Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 96-105.

- Najda-Janoszka, M. (2013b). Zatrzymywanie wartości z innowacji przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne. *Przegląd Organizacji*, 7, 20-26.
- Najda-Janoszka, M., Wszendybył-Skulska, E. (2015). *Knowledge leakage in the context of staff outflow – the case of small hotels in southern Poland*. Paper presented at the EIASM 5th International Conference on Tourism Management and Related Issues, Kos, Greece, 8-9 October 2015.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Bellknapp: Cambridge Mass.
- Parise, S., Cross, R., Davenport, T.H. (2006). Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis. *Sloan Management Review*, 47(4), 31-38.
- Paulin, D., Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81-91, [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Płoszaj, A. (2012). Doświadczenia administracji kanadyjskiej. W: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe* (s. 124-143). Warszawa: Scholar.
- Ratajczyk, M. (2014). Personel wciąż za mało doceniany czynnik. Raport 2014 Rynek hotelarski w Polsce. Warszawa: Brog Marketing.
- Smith, K., Gregory, S.R., Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6), 3-9.
- Sturman, M.C. (2001). The compensation conundrum: Does the hospitality industry shortchange its employees – and itself? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 70-76.
- Taylor, M., Finley D. (2009). Acculturation, assimilation, and retention of international workers in resorts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 681-692.
- Teece, D.J. (2002). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Urbancova, H., Linhartova, L. (2011). Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, 3, 84-98.
- Walsh, K., Taylor, M.S. (2007). Developing in housecareers and retaining management talent. *Cornell Hotel&Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182.
- Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego (2016). *Podręcznik Y-Box. System zarządzania wiedzą w organizacji*. Pozyskano z: [www.wszechnica.uj.pl/\\_public/temp/Zalaczniki/Podrecznikdozarzadzaniawiedza.pdf](http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/Podrecznikdozarzadzaniawiedza.pdf) (12.01.2016).
- Wszendybył-Skulska, E. (2011). Istota zarządzania wiedzą w hotelarstwie. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. *Zeszyty Naukowe*, 651 (Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, Tom II), 763-770.
- Yiu, M., Law, R. (2014). Review and application of knowledge management and knowledge sharing in tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(7), 737-759.

### **Mobility of employees and knowledge retention in hotel industry**

**Abstract:** The extant theory and practice of management emphasize the importance of knowledge for the survival and growth of enterprises, yet increasing staff mobility and related outflow of knowledge become the key challenge for managers. Given that employment fluctuation is considered to be an inherent feature of the hotel business, hospitality industry appears as a suitable environment for a thorough exploration of the problem. However, there is a significant shortage of both theoretical and empirical studies devoted to knowledge management practices in hotel enterprises. Therefore, the purpose of this article is to fill the existing cognitive gap by analyzing the problem of knowledge retention in the hospitality industry. The analysis is based on a review of the extant literature related to knowledge management and staff mobility in this industry.

**Keywords:** staff mobility; knowledge retention; hotel industry; knowledge leakage

**JEL codes:** L26



**Sugerowane cytowanie:**

Plaziak, M., Szymańska, A.I. (2016). Uwarunkowania rozwoju handlu i usług na przykładzie Krakowa – Nowej Huty. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 231-246.

# Uwarunkowania rozwoju handlu i usług na przykładzie Krakowa – Nowej Huty

Monika Plaziak<sup>1</sup>  
Anna Irena Szymańska<sup>2</sup>

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
Wydział Geograficzno-Biologiczny, Instytut Geografii  
Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej  
ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków  
e-mail: <sup>1</sup> mplaziak@up.krakow.pl; <sup>2</sup> aszym@up.krakow.pl

---

## Streszczenie:

Sukces rozwoju firm handlowych i usługowych jest uzależniony od wielu czynników, przede wszystkim od typu przedsiębiorstwa, od jego wielkości, formy prawnej, sytuacji ekonomicznej, charakteru otoczenia rynkowego i od wielu innych uwarunkowań. W literaturze przedmiotu podkreślane jest znaczenie oddziaływania środowiska lokalnego na firmę i wzajemna więź, dzięki czemu zwłaszcza małe firmy mogą istnieć i rozwijać się. Środowisko lokalne udostępnia małym przedsiębiorstwom podstawowe zasoby, zapewnia wsparcie instytucjonalne i zmniejsza niestabilność rynków. Rozwój rynku lokalnego zależy od funkcjonowania na nim małej przedsiębiorczości. Małe firmy z kolei opierają swoją działalność na lokalnych zasobach czynników produkcji. We wzajemne interakcje firm i środowiska lokalnego za każdym razem bezpośrednio zaangażowane są lokalne społeczności. Niezwykle ważne jest także, aby środowisko to tworzyło przyjazny dla małej przedsiębiorczości klimat, interpretowany jako pewien rodzaj bliskości – kulturowej, społecznej i geograficznej. Problematykę uwarunkowań rozwoju małych firm podjęto również w trakcie badań empirycznych realizowanych w Zakładzie Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej (Instytut Geografii, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie) w latach 2013-2015 za pomocą inwentaryzacji, kwestionariuszy ankiet oraz wywiadów z przedsiębiorcami. Badaniami objęto obszar Krakowa, ze szczególnym uwzględnieniem dzielnicy Nowa Huta. W ramach badań stwierdzono istotny wpływ starzenia się demograficznego społeczeństwa oraz sytuacji finansowej mieszkańców na preferencje miejsca dokonywania zakupów na terenie Nowej Huty. Ponadto zaobserwowano umiarkowane, opóźnione wkraczanie globalizacji (poprzez lokalizację firm globalnych) do centrum miejskiego, w odpowiedzi na potrzeby pewnej grupy mieszkańców, będących reprezentantami nowego pokolenia, tzw. gentryfikatorów.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo; otoczenie przedsiębiorstwa; handel; usługi; globalizacja; gentryfikacja; Nowa Huta

**Klasyfikacja JEL:** R110

---



## 1. WPŁYW OTOCZENIA NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Jednym z najistotniejszych czynników, który decyduje o specyfice funkcjonowania i ewentualnym sukcesie przedsiębiorstwa jest otoczenie, w jakim to przedsiębiorstwo funkcjonuje. Z perspektywy przedsiębiorców i osób zarządzających przedsiębiorstwem szczególnie ważne jest precyzyjne rozpoznanie środowiska, w jakim funkcjonuje dana organizacja, z jakimi problemami mogą się spotkać, a także jakie szanse i zagrożenia na nich czekają. Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, tzn. pozostaje w interakcjach z otoczeniem przyrodniczym (naturalnym) i otoczeniem społecznym. Przedsiębiorstwo istnieje „w” i „dzięki” otoczeniu. Takie podejście zwraca uwagę na kluczową rolę otoczenia dla prowadzenia przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojki, 2007). Z tego też powodu niezwykle istotnym jest prawidłowe zdefiniowanie otoczenia przedsiębiorstwa.

Według Stonera et al. (2001, s. 79) otoczenie przedsiębiorstwa „to wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy w bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu”. Nieco bardziej precyzyjną definicję proponuje Żurek (2007, s. 56), zgodnie z którą „otoczenie przedsiębiorstwa należy rozumieć, jako zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych, o charakterze krajowym i międzynarodowym, oddziałujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse ich rozwoju z drugiej zaś – narzucających pewne ograniczenia”. Należy również podkreślić, że „otoczenie przedsiębiorstwa to wszystkie zjawiska, procesy i podmioty, które nie wchodzi w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania. Tym samym otoczenie stwarza szanse bądź zagrożenia dla jego dalszego przetrwania lub rozwoju. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenie pozwalają budować wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza jego wartość rynkową” (Urbanowska-Sojki, 2007, s. 104).

Należy zwrócić uwagę, że próby definiowania otoczenia w teorii organizacji i zarządzania pojawiły się dopiero w latach 60. i 70. XX w. Otoczenie i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa stanowi jedno z kluczowych zagadnień w praktyce zarządzania (Wach, 2016). Zwraca się uwagę na istotny wpływ czynników otoczenia na efektywność i wzrost szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Punktem odniesienia dla każdego przedsiębiorstwa są podmioty gospodarujące i współtworzące rynek, które uznawane są za najistotniejszy element otoczenia (Koźmiński & Piotrowski, 1995, s. 74-76). Przedsiębiorstwa zmuszone są do penetracji rynkowego otoczenia, zarówno jako oferenci, jak również nabywcy dóbr. Oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo jest tym większe, im większą zmiennością charakteryzuje się otoczenie rynkowe. Otoczenie przedsiębiorstwa składa się z szerokiego zakresu sił na nie wpływających. Siły te są różne m.in. w zależności

od: geograficznego położenia przedsiębiorstwa, lokalizacji względem rynków, surowców i konkurentów, wielkości firmy i jej poszczególnych zasobów, rodzaju działalności i elastyczności działania, a także zróżnicowania wewnątrz branży (Piżło & Mazurkiewicz-Piżło, 2008).

W ramach otoczenia przedsiębiorstwa można wyróżnić różne kategorie biorąc przy tym pod uwagę określone kryteria zakresu i stopnia wpływu na przedsiębiorstwo, dynamiki zachodzących w nim zmian lub charakteru oddziaływania. W literaturze przedmiotu otoczenie przedsiębiorstwa, ze względu na sposób jego oddziaływania na to przedsiębiorstwo, najczęściej dzieli się na:

- mikrootoczenie (inaczej otoczenie konkurencyjne, otoczenie zadaniowe lub celowe, otoczenie operacyjne, otoczenie o bezpośrednim oddziaływaniu na przedsiębiorstwo lub otoczenie bliższe) oraz
- makrootoczenie (nazywane również otoczeniem ogólnym, otoczeniem pośrednim lub otoczeniem dalszym); w ramach otoczenia makroekonomicznego wyróżnia się otoczenie: ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, międzynarodowe i naturalne.

Z uwagi na potrzeby niniejszego opracowania szczególną uwagę zwrócono na makrootoczenie, a w jego ramach na otoczenie społeczno-kulturowe, otoczenie demograficzne oraz otoczenie międzynarodowe. Analiza otoczenia społeczno-kulturowego dotyczy ogólnego poziomu życia oraz oczekiwań społeczeństwa. Szczególną uwagę należy zwrócić na takie elementy jak: religia, system norm społeczno-kulturowych, przywiązanie do tradycji, patriotyzm, trendy i moda, zróżnicowanie kulturowe, podział na grupy społeczne. Wymiar społeczny istotny jest nie tylko z punktu widzenia dokonywanych zakupów, ale również z uwagi na sposób postrzegania samej pracy przez członków danego społeczeństwa i wykonywanych zawodów. Istotną kwestią jest również zadowolenie mieszkańców z oferowanych im usług, zarówno pod względem dostępności, jak i funkcjonowania usług. Korzystanie z niektórych usług jest również wyznacznikiem określonego stylu życia (Wiñarczyk-Rażniak, 2006, 2008). Natomiast cechy demograficzne społeczeństwa mają wpływ na podaż i popyt poszczególnych produktów i usług dostępnych na rynku. W ramach jednego społeczeństwa istotny wpływ mają również migracje wewnętrzne, grupy etniczne, różnice regionalne czy mniejszości narodowe.

W ramach otoczenia demograficznego należy zwrócić uwagę na takie czynniki jak wzrost liczby ludności, zmiany struktury płci w krajach wysoko rozwiniętych, zjawisko pełzania wyżów demograficznych, zmiany kształtu piramid populacyjnych czy starzejące się społeczeństwo (Strużycki, 2004). Elementy otoczenia demograficznego decydują m.in. o tym, czy przedsiębiorstwo będzie miało problem z pozyskaniem pracowników, jak liczna jest grupa potencjalnych klientów, w której grupie wiekowej znajduje się najwięcej potencjalnych klientów.

Otoczenie międzynarodowe jest podstawą podziału otoczenia przedsiębiorstwa na otoczenie międzynarodowe i otoczenie krajowe. Podział ten jest szczególnie istotny z punktu widzenia przedsiębiorstw konkurujących na rynkach międzynarodowych. Ponadto postęp procesów globalizacyjnych w gospodarce sprawia, że

oddziaływanie otoczenia międzynarodowego na otoczenie krajowe i samo przedsiębiorstwo jest coraz większe.

W podziale otoczenia przedsiębiorstwa wyróżnia się również mezootoczenie, czyli otoczenie regionalne. Wpływy makrootoczenia przenoszą się tu na mikrootoczenie przedsiębiorstwa. Mezootoczenie obejmuje czynniki, które wpływają na przedsiębiorstwo w układzie regionalnym i uwzględniają specyficzne cechy poszczególnych regionów, województw, powiatów, gmin, obszarów przygranicznych (Bednarczyk, 1996, 2001; Wach, 2008). Hübner natomiast podkreśla szczególną wagę uwarunkowań na poziomie lokalnym wskazując jednocześnie występowanie istotnych różnic między otoczeniem regionalnym i lokalnym (Hübner, za: Piasecki & Konieczny, 1995). Lokalny poziom otoczenia jest szczególnie istotny dla mikroprzedsiębiorców. Ważną rolę pełnią tu lokalne zasoby relacyjne powstające w efekcie współpracy przedsiębiorców z pozostałymi podmiotami otoczenia regionalnego (lokalnego), takimi jak m.in. dostawcy, odbiorcy, firmy doradczo-szkoleniowe, jednostki badawczo-rozwojowe oraz konkurenci (Wach, 2008).

Analiza otoczenia z punktu widzenia przestrzeni, czyli fizycznej rozległości rozpatrywanej w kontekście geograficznym i administracyjnym pozwala na wyróżnienie pięciu poziomów: otoczenie lokalne (obejmuje poziom miejscowości, gminy, lub powiatu), otoczenie regionalne (np. województwo), otoczenie krajowe (specyfika społeczno-gospodarcza danego kraju), otoczenie międzynarodowe (grupa krajów działających na zasadzie stowarzyszeniowej, np. Unia Europejska lub opartych na pewnych podobieństwach kulturowo-gospodarczych), otoczenie globalne. Każdy z wymienionych poziomów otoczenia tworzy odrębne i specyficzne (szczególnie pod względem kulturowym i gospodarczym) warunki dla funkcjonowania i rozwoju organizacji (Matejun & Nowicki, 2013).

## 2. METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

Za pomocą badań empirycznych określono uwarunkowania rozwoju handlu i usług dla fragmentu Krakowa – najstarszej części dzielnicy Nowa Huta. Obszar, obejmujący 25 osiedli dzielnicy XVIII pod nazwą Nowa Huta, zamieszkaany jest przez ponad 50 tys. mieszkańców (w dalszej części opracowania doprecyzowano teren badań). Badania prowadzone były w latach 2013-2015 i odbywały się trójtorowo – objęły inwentaryzację obiektów handlowych i usługowych, wywiady pogłębione z przedsiębiorcami (17 sklepów i punktów usługowych) oraz badania kwestionariuszowe z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność gospodarczą na placach targowych (95 respondentów). Inwentaryzacja miała na celu identyfikację struktury oferowanych na badanym obszarze asortymentów i usług oraz odniesienie/porównanie jej do struktury oferty tamże w przeszłości oraz do aktualnej oferty centrum Krakowa.

Wywiady pogłębione dały możliwość uzyskania opinii przedsiębiorców odnośnie możliwości rozwoju swojej działalności, jak i ogólnie – działalności przedsiębiorczej w najstarszej części Nowej Huty, ze szczególnym akcentem na bariery

tego rozwoju. Dzięki wywiadam wskazano czynniki warunkujące lub ograniczające rozwój przedsiębiorstw w tej części miasta, dokonano także oceny aktualnie zachodzących przemian w tej części miasta, które mogą wpływać na rozwój lub zahamowanie lokalnej przedsiębiorczości.

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety objęły mikroprzedsiębiorstwa funkcjonujące na placach targowych najstarszej części Nowej Huty. Badaniom poddano trzy place targowe: Mogilski Plac Targowy, Bieńczycki Plac Targowy i CH „Tomex”. Uzyskane wyniki umożliwiły dokonanie diagnozy charakteru i specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej oraz identyfikacji docelowej grupy konsumentów korzystającej z tej formy handlu.

W analizie czynników warunkujących i ograniczających rozwój badanych przedsiębiorstw skupiono się przede wszystkim na barierach i udogodnieniach rozwojowych, które podzielono na trzy grupy czynników, zaliczonych do elementów otoczenia przedsiębiorstwa: uwarunkowania społeczno-demograficzne, uwarunkowania przestrzenne, uwarunkowania ekonomiczne. Postawiono następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób specyficzna sytuacja demograficzno-społeczna miejsca wpływa na rozwój handlu i usług w Nowej Hucie?
- Jaki jest wpływ lokalnych i globalnych uwarunkowań rynkowych na przestrzenną strukturę handlu i usług w Nowej Hucie?

### **3. SPECYFIKA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI HANDLOWEJ I USŁUGOWEJ W NOWEJ HUCIE**

Początkowo Nowa Huta, którą zaczęto budować w 1949 r. funkcjonowała najpierw jako oddzielne miasto w najbliższym sąsiedztwie Krakowa, do którego została przyłączona w 1951 r. Będąc dzielnicą Krakowa stanowiła jednakże niemal oddzielny organizm, ze specyficzną strukturą przestrzenną i społeczną, na którą złożyła się całkowicie nowa tkanka miejska zamieszkała przez ludność niemal w całości napływową, w dużej mierze wiejskiego pochodzenia. Nowa Huta powstała jako zaplecze mieszkaniowe dla pracowników budowanego od 1950 r. wielkiego kombinatu metalurgicznego. Z założenia miała być organizmem miejskim stanowiącym robotniczą i socjalistyczną przeciwagę dla historycznego i inteligentnego Krakowa.

Nowa Huta, powstając ponad 60 lat temu jako miasto oddzielne od Krakowa, zaplanowana została na niespełna 100 tys. mieszkańców. Aktualnie liczba mieszkańców jest ponad dwukrotnie wyższa niż zakładano (ponad 200 tys.). Zwyczajowo Nowa Huta identyfikowana jest jako spora część Krakowa i obejmuje następujące dzielnice miasta: XIV Czyżyny, XV Mistrzejowice, XVI Bieńczyce, XVII Grębałów, XVIII Nowa Huta. Jednakże współczesna dzielnica samorządowa nazywana *stricte* Nowa Huta, oznaczona numerem XVIII z liczbą ludności około 56 tys., stanowi jedynie fragment mentalnie i zwyczajowo pojmowanej Nowej Huty. Należy zaznaczyć, że autorki opracowania przeprowadziły badania właśnie w tej części Krakowa, a dokładnie we fragmencie dzielnicy XVIII Nowa Huta,

czyli w 25 najstarszych osiedlach Nowej Huty zlokalizowanych wokół Placu Centralnego im. R. Reagana i ich najbliższej okolicy. Jest to popularnie tak zwana: „stara Nowa Huta” lub najstarsza część Nowej Huty, obszar zamieszkały przez nieco ponad 50 tys. ludności (Płaziak, 2014; Płaziak & Szymańska, 2014, StatKrak, 2015).

Obiekty handlowo-usługowe w Nowej Hucie powstawały od samego początku jako towarzyszące funkcjom mieszkaniowym. O ile funkcje mieszkaniowe zlokalizowano w blokach wielorodzinnych w centrach osiedli (wraz z towarzyszącymi obiektami oświatowymi i kulturalnymi), o tyle funkcje handlowo-usługowe umiejscowiono na zewnątrz osiedli, zazwyczaj w parterach budynków wzdłuż najważniejszych ciągów komunikacyjnych. W Nowej Hucie handel, a w mniejszym stopniu usługi, rozwijały się od początku dość dynamicznie. Charakterystyczna była specjalizacja sklepów, które od samego początku powstawały zgodnie z określonym przeznaczeniem (np. sklepy odzieżowe, tekstylne, obuwnicze, sportowe, piapiernicze, księgarnie, sprzętu AGD, metalowe, mięsne, spożywcze), a ich zaopatrzenie było jak na ówczesne czasy stosunkowo dobre, w porównaniu z pozostałą częścią Krakowa, co stanowiło element ówczesnej polityki. Często mieszkańcy Śródmieścia przyjeżdżali właśnie do Nowej Huty w celu dokonania zakupów. Oprócz sklepów handlu detalicznego i punktów usługowych rozwijały się dwa place targowe: Mogilski Plac Targowy oraz Bieńczycki Plac Targowy, oferujące płody rolne sprzedawane przez mieszkających w pobliżu miasta rolników (Płaziak, 2014; Płaziak & Szymańska, 2014).

Sfera handlowo-usługowa uległa w Nowej Hucie znacznym przeobrażeniom po roku 1989, czyli w okresie transformacji, co związane było z tworzeniem się gospodarki rynkowej. Nowa Huta, wraz ze swymi wcześniej zaplanowanymi realizacjami wpisanymi w ideę miasta socjalistycznego, stanowiła swojego rodzaju poligon doświadczalny dla zachodzących przeobrażeń. Tutaj szczególnie uwidocznił się, obserwowany we wszystkich miastach państw bloku środkowo-wschodniego, chaos związany z przechodzeniem od socjalizmu do kapitalizmu i wprowadzeniem gospodarki rynkowej, co bezpośrednio widoczne było poprzez wymianę dotychczasowych asortymentów na ofertę nierzadko niskiej jakości, dążącą do dostosowania do niewystępujących dotychczas potrzeb i możliwości mieszkańców.

Na przemiany okresu transformacji nałożyły się później zjawiska związane z postępującą globalizacją Krakowa, docierającą również do Nowej Huty, objawiającą się w połowie lat 90. XX w. prywatyzacją banków i wkroczeniem zachodnich firm ubezpieczeniowych, a także ciągle nowymi potrzebami konsumentów i ich realizacjami (np. związanymi z powstawaniem i rozwojem telewizji kablowej, sieci komórkowej i Internetu). Zauważono zjawisko wypierania tradycyjnego handlu, zwłaszcza w centrum Nowej Huty, przez sklepy działające w ramach dużych sieci międzynarodowych.

Postępująca integracja przestrzenna i mentalna Nowej Huty z Krakowem i jednocześnie ograniczenie wpływu na jej rozwój ze strony dawnego głównego pracodawcy – kombinatu (poprzez znaczne zmniejszenie liczby pracowników i wielkości produkcji) wpłynęły na rozluźnienie związków przedsiębiorstwo –

mieszkańcy, dzięki czemu rozwinęły się kontakty Nowohucian z centrum Krakowa, jako miejscem pracy, edukacji i rozrywki. Wokół starej części Nowej Huty, w przestrzeni „pustej” i „niczyjej” pomiędzy Nową Hutą a resztą Krakowa, powstały centra handlowe (aktualnie: CH Czyżyny, M1, Plaza, Selgros, Krokus), drenujące relatywnie kiedyś bogatą i różnorodną ofertę nowohuckich sklepów i punktów usługowych poprzez swoją bogatą ofertę handlowo-usługową i cenową konkurencję. Przy czym, szczególną rolę na mapie handlowo-usługowej w tzw. „starej Nowej Hucie” stanowią place targowe (wspomniane: Mogilski i Bieńczycki), ale szczególnie założony w latach 90. XX w. i świetnie prosperujący nadal Plac Targowy „Tomex”, przyciągający klientów nie tylko z terenów Nowej Huty, ale i całego Krakowa (Płaziak & Szymańska, 2014).

Aktualnie stwierdza się na terenie „starej Nowej Huty” stosunkowo słabe zróżnicowanie bogatej niegdyś oferty handlowo-usługowej, czemu towarzyszy brak pewnego rodzaju asortymentów i usług na rynku nowohuckim. Interesujący jest fakt, że notuje się wyjątkowe zagęszczenie aptek (wskaźnik dla „starej Nowej Huty” wynosi 2035 osób na 1 aptekę, przy sporo wyższej średniej dla pozostałej części Krakowa: 2319 na 1 aptekę). Nagromadzenie aptek w tej części miasta związane jest ze specyfiką dzielnicy, starzejącej się, gdzie udział ludności w wieku poprodukcyjnym w analizowanych osiedlach wynosi blisko 24%, podczas gdy dla reszty Krakowa jest to około 20%. Rośnie tutaj popyt na leki, a powstające nowe apteki są w stanie przynosić zyski (Płaziak, 2014).

Kolejnym przykładem nierównowagi w ofercie handlowej jest nadmiar sklepów z używaną lub nową taną odzieżą, przy jednoczesnym niedoborze sklepów z nową odzieżą dobrej jakości, oraz całkowitym brakiem sklepów z ubraniami markowymi znanych firm, którą to pustkę zapełniają, i przyczyniają się do niej jednocześnie, wspomniane wcześniej pobliskie sklepy wielkopowierzchniowe. Zapewne sytuacja taka wiąże się z niewystarczającym popytem na tego typu towary wśród mieszkańców omawianego obszaru, których charakteryzuje relatywnie niski status ekonomiczny wysoki współczynnik starości demograficznej.

W starej części Nowej Huty dużą popularnością lokalizacyjną cieszą się sklepy obuwnicze, w tym również z asortymentem z tzw. „średniej półki”, oraz wspomniane sklepy z używaną odzieżą, komisy i lombardy. Zaobserwowano ich skupienia w pewnych rejonach dzielnicy, zwłaszcza na osiedlach Słonecznym, Górali, Uroczym i Zgody, gdzie sklepy te często występują obok siebie tworząc „aleje z używaną odzieżą”, o dyskusyjnym poziomie estetycznym. Zauważyć jednak należy, że w ostatnim czasie nastąpił pewnego rodzaju odwrót od lokowania tego rodzaju sklepów w miejscach eksponowanych, np. jeszcze do niedawna przy Placu Centralnym na osiedlu Centrum A w reprezentacyjnym lokalu po Domu Mody Polskiej funkcjonował duży rozmiarów sklep z używaną odzieżą, co budziło wśród mieszkańców i odwiedzających niezadowolenie. Teraz mieści się tam popularna drogeria Rossmann, dzięki czemu lokal odzyskał swą rangę.

Na omawianym obszarze zlokalizowano wyjątkowo dużą liczbę zakładów fryzjerskich, kosmetycznych i solariów. Można zaryzykować stwierdzenie, iż „stara Nowa Huta” stała się zagłębiem tego rodzaju usług w skali całego miasta

o bardzo korzystnej ofercie cenowej. W eksponowanych punktach dzielnicy dotychczasowe usługi oferowane przez lokalnych przedsiębiorców często są wypierane przez bogate firmy, dla których wysokie czynsze, niejednokrotnie nieodbiegające znacznie od stawek w Śródmieściu, nie stanowią przeszkody.

W ten sposób pojawiają się coraz liczniej sklepy sieci komórkowych oraz formują się zgrupowania banków – tylko w 5 osiedlach bezpośrednio przylegających do Placu Centralnego (Centrum A, B, C, D i E) doliczono się aż kilkunastu placówek bankowych. Ponadto, w ostatnich kilku latach sporą popularnością cieszą się usługi szybkich kredytów, tzw. chwilówek. Na badanym obszarze kilka lokali zostało zajętych pod taką działalność, przy czym trzeba zaznaczyć, że znajdują się one w eksponowanych miejscach (przykładowo Centrum B) i wyposażone są w specjalne witryny przystosowane do prezentacji towarów, oraz posiadają relatywnie dużą powierzchnię, co przez tego rodzaju usługi nie jest w żaden sposób wykorzystywane.

Niestety, coraz częściej w przestrzeni nowohuckiej można zauważyć puste lokale handlowo-usługowe. Stan taki jest wynikiem, z jednej strony rosnących stawek czynszu za wynajem tychże lokali, które w Nowej Hucie mają sporą powierzchnię, oraz coraz słabszym zainteresowaniem miejscowych klientów do dokonywania zakupów w tamtejszych sklepach, a co za tym idzie – mniejszym zainteresowaniem przedsiębiorców do prowadzenia tam działalności gospodarczej. Konkurencję wygrywiają liczne sklepy wielkopowierzchniowe na obrzeżach Nowej Huty lub pobliskie targowiska.

Jak już wcześniej zaznaczono, szczególne miejsce w tej części miasta stanowią place targowe, dwa największe i sąsiadujące ze sobą: Bieńczycki (os. Przy Arce) i CH „Tomex” (ul. Bieńczycka). Oba targowiska stanowią ważny punkt zakupowy mieszkańców Nowej Huty. O ile plac targowy w Bieńczykach działa od dawna, i stanowi niezaprzeczalny walor miejsca, podobnie jak zanikający powoli, niegdyś prężny, a teraz niszowy plac targowy pośród bloków w osiedlu Wandy (Mogilski Plac Targowy), o tyle „Tomex”, powstały dopiero w 1990 r., ze swoim niekontrolowanym rozprzestrzenianiem się do około 700 punktów handlowych i 2 tys. podmiotów gospodarczych (Dzieszyński & Franczyk, 2006), stanowi dowód żywiołowego odzewu na zaspokojenie nowych i rosnących potrzeb konsumentów okresu transformacji i globalizacji. Oba place targowe, z jednej strony, dając możliwość załatwienia wielu sprawunków w jednym miejscu, po stosunkowo niskich cenach, stanowią dużą konkurencję dla osiedlowych sklepików i punktów usługowych, co z pewnością przyczynia się do ich widocznego upadku (w osiedlach Kolorowym, Spółdzielczym, Krakowiaków, które sąsiadują bezpośrednio z placami targowymi, zauważalne jest znacznie słabsze nasycenie ofertą handlowo-usługową), z drugiej strony place te stanowią swojego rodzaju jakość pośrednią między ofertą małych lokalnych sklepów a dużych centrów handlowych. Stoją na straży szeroko rozumianej lokalności w obliczu globalizacji, integrują mieszkańców i tworzą charakterystyczne punkty w przestrzeni miasta, aktualnie kojarzone nierozzerwalnie z Nową Hutą.

W najstarszej części Nowej Huty uwidaczniają się zatem dwa trendy rozwoju handlu i usług. W związku ze starzeniem się demograficznym i zubożeniem ekonomicznym mieszkańców zmieniła się oferta handlowo-usługowa – wzrosła liczba aptek, sklepów z używaną odzieżą, komisów i lombardów itp. Można stwierdzić, że tak charakteryzowana Nowa Huta tkwi nadal w okresie transformacji, nie mogąc się z niej podnieść. Jednakże, pojawiają się sukcesywnie nowe działalności, związane z procesami globalizacji, powolnym napływem nowych mieszkańców i wymianą pokoleń – zjawisko tzw. gentryfikacji marginalnej i pojawienia się tzw. gentryfikatorów (Gądecki, 2012), a w związku z tym nowymi potrzebami konsumentów. Przejawem powolnego wkraczania globalizacji do starej części Nowej Huty są: coraz liczniej pojawiające się placówki bankowe, punkty obsługi telefonii komórkowej, duże sieci handlowe, które stają się przyczyną swojego rodzaju unifikacji miejsca, wpływając jednakże na odświeżenie oferty i wizerunku tej części miasta. Pierwszy trend wydaje się przeważać, a drugi jest widoczny dopiero od niedawna. Prawdopodobnym jest, że wraz z napływem nowych mieszkańców do tej części miasta, oferta miejscowych sklepów i punktów usługowych stanie się bardziej zrównoważona (urozmaicona), wychodząca naprzeciw bardziej wymagającym (kosmopolitycznym) konsumentom.

#### **4. UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI HANDLOWEJ I USŁUGOWEJ W NAJSTARSZEJ CZĘŚCI NOWEJ HUTY W OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW**

W celu uzyskania informacji na temat warunków prowadzenia działalności handlowej i usługowej na omawianym obszarze przeprowadzono z właścicielami 17 sklepów i punktów usługowych pogłębione wywiady, które pozwoliły na identyfikację barier i ułatwień z punktu widzenia przedsiębiorców. Respondenci reprezentowali następujące działalności: antykwariat (1), apteka (2), fryzjerstwo i kosmetyka (1), kwaciarnia (1), lombard (1), nieruchomości (1), sklep monopolowy (1), sklep zoologiczny (1), sprzedaż artykułów metalowych i gospodarstwa domowego (2), sprzedaż artykułów spożywczych (4), stomatologia (1), weterynaria (1). Z wyjątkiem jednej działalności jednoosobowej i jednej z przedziału wielkościowego 10-49 pracowników, pozostałe firmy zatrudniały 2-9 pracowników, zróżnicowany był okres ich istnienia w danym miejscu (od kilku do ponad kilkudziesięciu lat, np. sklep spożywczy na os. Centrum C – ponad 50 lat, sklep z artykułami metalowymi i gospodarstwa domowego na os. Teatralnym – 23 lata).

Respondenci wskazywali utrudnienia oraz ułatwienia prowadzenia swojej działalności gospodarczej w odniesieniu *stricte* do miejsca jej lokalizacji. Niestety, przeważały wskazania utrudnień, spośród których najczęściej pojawiały się: oddalenie od centrum Krakowa, a więc odcięcie od zróżnicowanych potrzeb wielkomiejskiej społeczności, małe zainteresowanie potencjalnych klientów ofertą sklepów wynikające z mało zróżnicowanych potrzeb mieszkańców Nowej Huty, czego przyczyną jest starzenie się lokalnej społeczności. Podkreślano także wzrost czyn-



szów za wynajem lokali użytkowych. Wśród czynników mogących wpływać pozytywnie na lokalizację działalności wymieniano duże skupiska mieszkańców okolicznych osiedli oraz ciągle relatywnie niskie czynsze za lokale użytkowe w porównaniu z cenami w centrum Krakowa (por. tabela 1).

**Tabela 1.** Utrudnienia i ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej w najstarszej części Nowej Huty w opinii przedsiębiorców

Utrudnienia	Ułatwienia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oddalenie od centrum Krakowa, co powoduje odcięcie od klientów o bardziej rozwiniętych potrzebach zakupowych.</li> <li>2. Konkurencja centrum Krakowa posiadającego bogatą ofertę handlowo-usługową.</li> <li>3. Rosnąca konkurencja na terenie Nowej Huty, zwłaszcza w zakresie sklepów wielkopowierzchniowych i tzw. sieciówek.</li> <li>4. Starzenie się lokalnej społeczności, co prowadzi do zmniejszania się niektórych potrzeb zakupowych (lecz wzrostu zapotrzebowania na niektóre asortymenty, np. lekarstwa).</li> <li>5. Wysokie czynsze za wynajem lokali użytkowych.</li> <li>6. Nagromadzenie zjawisk patologicznych (np. przestępczość), co może oddziaływać negatywnie na klientów.</li> <li>7. Relatywnie niski status ekonomiczny mieszkańców, wysoki poziom bezrobocia (dla właścicieli lombardów jest to aspekt korzystny prowadzenia działalności).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niższe czynsze za wynajem lokali użytkowych niż w centrum Krakowa (jednakże relatywnie wysokie).</li> <li>2. Duże skupisko ludności (potencjalnych klientów) na małym obszarze.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami.

Respondenci ocenili zmiany zachodzące w Nowej Hucie pod kątem warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Wyróżniono zmiany z zakresu przemian społecznych, przestrzennych i ekonomicznych.

Wśród przemian społecznych stwierdzono, że starzenie demograficzne miejscowej społeczności wpływa negatywnie na kształtowanie się potrzeb zakupowych klientów, którzy poszukują towarów głównie tanich i niewyszukanych. Są oni natomiast klientami licznie zlokalizowanych tutaj aptek. Należy jednak podkreślić, że pojawiają się coraz częściej klienci, będący nowymi mieszkańcami tej części Krakowa. Jednocześnie przedsiębiorcy, ceniący sobie zwłaszcza stałych klientów,

podkreślają, że są oni coraz bardziej świadomi i wymagający, co z jednej strony ma aspekt pozytywny, z drugiej strony wiąże się z ich większą roszczeniowością.

Jak zauważyli respondenci, widoczne są w Nowej Hucie przemiany dotyczące poprawy starej i zużytej infrastruktury, co z pewnością wpływa na poprawę standardu życia tutejszej społeczności, jednakże nie ma to większego znaczenia dla warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Jedynie warta zaznaczenia jest poprawa dostępności komunikacyjnej, a więc także i dostępności do lokali handlowych i usługowych. Niestety w Nowej Hucie rośnie problem z parkowaniem pojazdów, co utrudnia dostęp klientów do sklepów i lokali usługowych, powoduje utrudnienia z wyładunkiem towarów oraz przyczynia się do konfliktów między użytkownikami parkingów: mieszkańcami i klientami.

Przedsiębiorcy nie dostrzegli w Nowej Hucie zmian o charakterze ekonomicznym, które sprzyjałyby poprawie warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród negatywnych aspektów wymienili: wzrost konkurencji sklepów wielkopowierzchniowych i tzw. sieciówek oraz rosnące czynsze za wynajem lokali użytkowych. Wyrazili także opinię o pogarszającej się ogólnej sytuacji ekonomicznej mieszkańców (por. tabela 2).

Nastroje respondentów w odniesieniu do przyszłej kondycji prowadzonej działalności gospodarczej były zróżnicowane. Spośród 17 badanych firm, jedynie 8 planuje dalszy rozwój – apteka, fryzjerstwo i kosmetyka, kwaciarnia, nieruchomości, sprzedaż artykułów spożywczych (2), stomatologia, weterynaria. Za główne utrudnienia rozwoju działalności podawano zazwyczaj rosnące czynsze za wynajem lokali oraz brak wystarczającej liczby klientów na oferowane towary i usługi.

Równoległe do powyżej opisanych badań odbyły się badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, które objęły mikroprzedsiębiorstwa funkcjonujące na placach targowych najstarszej części Nowej Huty. Badaniom poddano trzy place targowe: Mogilski Plac Targowy, Bieńczycki Plac Targowy i CH „Tomex”. Kwestionariusz obejmował dziewięć pytań, które miały pomóc w zdiagnozowaniu charakteru prowadzonej działalności. W badaniu uczestniczyło łącznie 95 respondentów, w tym 50 respondentów z placu „Tomex”, 30 respondentów z placu w Bieńczykach oraz 15 respondentów z placu w Mogile.

Ponad połowa ogółu ankietowanych (niemal 53%) twierdziła, że prowadzi swoją działalność gospodarczą dłużej niż 10 lat. W przypadku „Tomexu” i Mogilskiego Placu Targowego było to 40%, natomiast w przypadku Bieńczyckiego Placu Targowego – aż 80%. Niemal 49% respondentów określiło swoją działalność jako rodzinną. Należy tu podkreślić, że aż 60% ankietowanych prowadzących działalność gospodarczą na Bieńczyckim Placu Targowym i Mogilskim Placu Targowym potwierdziło rodzinność swojej działalności, podczas gdy na „Tomexie” w 38% była to działalność rodzinna i w 38% działalność prowadzona wspólnie z osobą niespokrewnioną.

Wśród handlujących na badanych placach targowych przeważają osoby pochodzące z Nowej Huty, lecz nie wyłącznie – znaczny udział stanowią mieszkańcy

innych części Krakowa i pobliskich wsi, a nawet zdarzają się reprezentanci odległych miejscowości województwa małopolskiego, jak Miechów, Mszana Dolna czy Zakliczyn.

**Tabela 2.** Ocena przemian zachodzących w najstarszej części Nowej Huty z perspektywy przedsiębiorców

Przemiany	Pozytywne	Negatywne
Społeczne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pojawiają się nowi klienci, będący nowymi mieszkańcami Nowej Huty</li> <li>2. Kupujący i korzystający z usług są coraz bardziej świadomymi klientami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Starzejący się mieszkańcy/klienci</li> <li>2. Coraz częściej klienci są skłonni negocjować ceny</li> <li>3. Klienci są coraz bardziej wymagający i roszczeniowi oraz coraz częściej drażliwi i uciążliwi</li> </ol>
Przestrzenne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernizacja starej i zużytej infrastruktury, co poprawia warunki życia mieszkańców, lecz nie wpływa znacząco na warunki prowadzenia działalności gospodarczej</li> <li>2. Poprawa funkcjonowania i dostępności komunikacji miejskiej – poprawa dostępności do sklepów i lokali usługowych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rosnące utrudnienia w parkowaniu pojazdów, co powoduje:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) utrudnienia w dostępności klientów do sklepów i lokali usługowych,</li> <li>b) utrudnienia w rozładunku towarów,</li> <li>c) konflikty klienci – mieszkańcy bloków mieszkalnych, w których znajdują się lokale użytkowe (użytkownicy parkingów)</li> </ol> </li> <li>2. Lokalizacja sklepów i punktów usługowych wewnątrz osiedli utrudnia ich dostępność i rozpoznawalność przez klientów.</li> <li>3. Poprawia się poziom bezpieczeństwa w dzielnicy (monitoring)</li> </ol>
Ekonomiczne	Brak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzrost konkurencji sklepów wielkopowierzchniowych i tzw. sieciówek</li> <li>2. Rosnące czynsze za wynajem lokali użytkowych</li> <li>3. Pogarszająca się sytuacja ekonomiczna mieszkańców Nowej Huty</li> </ol>

Zródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami.

Jak podkreślili respondenci, na placach targowych panuje specyficzna atmosfera, którą cenią zarówno przedsiębiorcy, jak i klienci. Place targowe starej części Nowej Huty odwiedzane są nie tylko ze względu na możliwość tańszych zakupów i podkreślaną przez respondentów bogatą ofertę różnorodnych świeżych produktów, ale również na wspomniany specyficzny klimat targowiska. Można tam zrobić zarówno tanie, dobre i różnorodne zakupy w jednym miejscu, jak również spotkać znajomych i wymienić opinie z różnymi ludźmi.

Nowohuckie place targowe uzupełniają ofertę małych nowohuckich sklepów, a nie poddając się konkurencji pobliskich sklepów wielkopowierzchniowych, stały się poniekąd ich przedłużeniem na szlaku odbywania zakupów, zwłaszcza na linii:

Bieńczycki Plac Targowy – CH „Tomex” – CH „Czyżyny”. Zatem sklep wielkopowierzchniowy i dwa spore targowiska świetnie współegzystują w najbliższym sąsiedztwie.

## 5. PODSUMOWANIE

Otoczenie przedsiębiorstwa definiowane jest m.in. jako ogół elementów znajdujących się poza organizacją, które mają związek z jej funkcjonowaniem. Otoczenie jest jednym z najistotniejszych czynników, decydującym o specyfice funkcjonowania i ewentualnym sukcesie przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne, zwłaszcza z perspektywy mikro i małych przedsiębiorstw są uwarunkowania na poziomie lokalnym. Obserwuje się wzajemną współzależność między otoczeniem lokalnym a małą przedsiębiorczością. Otoczenie lokalne udostępnia małym przedsiębiorstwom podstawowe zasoby, zapewnia wsparcie instytucjonalne i zmniejsza niestabilność rynkową. Natomiast małe firmy opierają swoją działalność na lokalnych zasobach czynników produkcji.

Badania uwarunkowań rozwoju handlu i usług prowadzone na terenie najstarszej części Nowej Huty potwierdziły ścisłą zależność występującą między małą przedsiębiorczością a otoczeniem lokalnym oraz bezpośrednim wpływem owego otoczenia na funkcjonowanie i kondycję małych firm. W analizie czynników warunkujących rozwój badanych przedsiębiorstw skupiono się przede wszystkim na barierach i udogodnieniach rozwojowych. Wyróżniono trzy grupy czynników, stanowiących elementy otoczenia przedsiębiorstwa: uwarunkowania społeczno-demograficzne, uwarunkowania przestrzenne oraz uwarunkowania ekonomiczne.

Badania empiryczne przeprowadzone w najstarszej części Nowej Huty uwiarydociły dwukierunkowość uwarunkowań rozwoju handlu i usług. Uwarunkowania te przyczyniają się do określonych zmian w ofercie handlowo-usługowej tej części Krakowa. Z jednej strony jest to starzenie się demograficzne i zubożenie ekonomiczne mieszkańców, a z drugiej powolny napływ nowych mieszkańców i wymiana pokoleń (przejawy gentryfikacji). Stwierdzono relatywnie niski status ekonomiczny oraz wysoki współczynnik starości demograficznej mieszkańców najstarszej części Nowej Huty (ok. 24% mieszkańców to osoby w wieku poprodukcyjnym). Starzenie demograficzne miejscowej społeczności wpływa negatywnie na kształtowanie się potrzeb zakupowych klientów, którzy poszukują głównie tanich i niewyszukanych towarów. Rezultatem takiej sytuacji jest:

- stosunkowo słabe zróżnicowanie oferty handlowo-usługowej Nowej Huty,
- wysokie zagęszczenie aptek,
- nadmiar sklepów z używaną lub nową taną odzieżą, przy jednoczesnym niedoborze sklepów z nową odzieżą dobrej jakości, oraz całkowitym brakiem sklepów z droższymi ubraniami znanych marek,
- duża liczba komisów i lombardów,
- znaczna liczba pustych lokali handlowych i usługowych,

- preferowanie dokonywania zakupów przez mieszkańców najstarszej części Nowej Huty na pobliskich placach targowych ze względu na możliwość tańszych zakupów i jednocześnie bogatą ofertę różnorodnych świeżych produktów,
- zdrenowanie oferty sklepów nowohuckich przez powstałe w jej pobliżu sklepy wielkopowierzchniowe.

Jednocześnie obserwuje się napływ nowych mieszkańców, będących reprezentantami nowego pokolenia, tzw. gentryfikatorów, cechujących się większą świadomością swoich potrzeb i jednocześnie bardziej wymagających. Z przemianą tą bezpośrednio wiąże się umiarkowane, opóźnione wkraczanie globalizacji do centrum miejskiego Nowej Huty. Sytuacja ta przejawia się głównie w lokowaniu jednostek firm z dużym kapitałem (dla których wysokie czynsze nie stanowią przeszkody) w eksponowanych punktach dzielnicy, jak również wzrost liczby sklepów sieci komórkowych oraz agencji banków.

W ujęciu przestrzennym istotne wydaje się być oddalenie od centrum Krakowa, a więc odcięcie od zróżnicowanych potrzeb społeczności wielkomiejskiej. Z drugiej jednak strony zauważalna jest znaczna poprawa dostępności komunikacyjnej, a więc także i dostępności do lokali handlowych i usługowych. Obserwuje się również nasilenie problemu z parkowaniem pojazdów, co utrudnia dostęp klientów do sklepów i lokali usługowych oraz przyczynia się do konfliktów między użytkownikami parkingów: mieszkańcami i klientami.

Czynniki ekonomiczne, zdiagnozowane w efekcie przeprowadzonych badań i mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie i kondycję ekonomiczną małych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Nowej Huty to przede wszystkim wzrost wysokości czynszów za wynajem lokali użytkowych (choć nadal są one relatywnie niskie w porównaniu z cenami w centrum Krakowa), zbyt duże powierzchnie lokali użytkowych w stosunku do potrzeb przedsiębiorców, jak również wzrost konkurencji z uwagi na bliską lokalizację sklepów wielkopowierzchniowych i tzw. sieciówek. Rezultatem takiej sytuacji jest rosnąca liczba pustych lokali handlowo-usługowych w Nowej Hucie.

Należy również zwrócić uwagę na drenującą funkcję nowohuckich placów targowych, a zwłaszcza pobliskich sklepów wielkopowierzchniowych, względem małych nowohuckich sklepów oraz punktów usługowych. Z jednej strony stanowią one uzupełnienie oferty towarowo-usługowej, a z drugiej jednak odbierają część i tak już niezbyt licznej grupy klientów. Należy dodać, że nowohuckie place targowe nie poddają się konkurencji sklepów wielkopowierzchniowych i świetnie egzystują w ich najbliższym sąsiedztwie.

Podsumowując, uzyskane wyniki badań potwierdzają istotne znaczenie następujących elementów makrootoczenia: otoczenia społeczno-kulturowego, demograficznego i międzynarodowego na kształtowanie się oferty handlowo-usługowej w danej przestrzeni gospodarczej.

## LITERATURA

- Bednarczyk, M. (1996). Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą. *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie*, Seria Specjalna: Monografie, 128.
- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa: PWN.
- Dzieszyński, R., Franczyk J.L. (2006). *Encyklopedia Nowej Huty*. Kraków: Wydawnictwo Towarzystwa Słowaków w Polsce, współpraca: „Głos – Tygodnik Nowohucki”, Nowohuckie Centrum Kultury.
- Gądecki, J. (2012), *I Love Nowa Huta. Gentryfikacja Nowej Huty?* Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) (1995). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Matejun, M., Nowicki, M. (2013). Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Piasecki, B., Konieczny, Z. (1995). Dyskusja Okrągłego Stołu. Centralny czy regionalny poziom polityki promocji małych i średnich przedsiębiorstw. W: B. Piasecki, Z. Konieczny, *Uwarunkowania rozwoju sektora MŚP w krajach Centralnej i Wschodniej Europy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pizło, W., Mazurkiewicz-Pizło, A. (2008). Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 71.
- Płaziak, M. (2014). Przemiany funkcji handlowo-usługowych w mieście postsocjalistycznym na przykładzie Nowej Huty. W: E. Kaczmarska, P. Raźniak (red.), *Społeczno-ekonomiczne i przestrzenne przemiany struktur regionalnych* (s. 85-100). Vol. 1, Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Płaziak, M., Szymańska, A.I. (2014). Rola placów targowych w strukturze przestrzenno-społecznej i ekonomicznej Nowej Huty. W: E. Kaczmarska, P. Raźniak (red.), *Społeczno-ekonomiczne i przestrzenne przemiany struktur regionalnych* (s. 91-108). Vol. 2, Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- StatKraK (2015). Serwis WWW StatKraK, <http://msip2.um.krakow.pl/statkraK> (30.12.2015).
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strużycki, M. (2004). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Urbanowska-Sojki, E. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Wach, K. (2016). Otoczenie międzynarodowe jako czynnik internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 30(1), 7-20.

- Winiarczyk-Rażniak, A. (2006). Uczestnictwo w kulturze jako przejaw miejskiego stylu życia w regionie miejskim Krakowa. W: B. Górz (red.), *Urbanizacja i społeczeństwo* (s. 203-213). Kraków: Wyd. Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie.
- Winiarczyk-Rażniak, A. (2008). *Wybrane usługi a jakość życia mieszkańców w regionie miejskim Krakowa*. Kraków: Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Żurek, J. (red.) (2007). *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

### Conditions of trade and services development in Kraków - Nowa Huta

**Abstract:** The success of trading and service companies development depends on many factors. The most important factors are as following: the type of business, size, legal form, the economic situation, the market environment and many other factors. In the literature, there is emphasized the importance of the local environment influence for business as well as mutual relationship which contributes the existence and development of small business. Local environment provides essential resources for small business, provides institutional support and reduce market volatility. The development of the local market depends on the functioning of small business. Whereas small business bases its activity on the local resources of production factors. The local communities are directly involved in the interactions of small business and the local environment. It is also important that the local environment creates friendly climate for small business, which could be interpreted as a kind of proximity - cultural, social and geographical. The issue of conditions for the development of small businesses also has been taken in the course of empirical research carried out in Department of Entrepreneurship and Spatial Management (Institute of Geography, Pedagogical University of Cracow) in the years: 2013-2015, using the methods: mapping of trade and services functions, questionnaire interviews and in-depth interviews. The studies covered small business commercial utilities in Nowa Huta. As part of the study it has been found a significant effect of aging boomers and financial conditions of residents on the shopping decisions in determined spaces of Nowa Huta. At the same time, it has been observed a moderate, delayed stepping into globalisation (through global business locations) of the centre of Nowa Huta, in response to the needs of a certain group of people, who are representatives of a new generation, named "gentrifiers".

**Keywords:** enterprise; enterprise environment; trade; services; markets; globalisation; gentrification; Nowa Huta

**JEL codes:** R110

Projekt realizowany  
z Narodowym Bankiem Polskim  
w ramach programu edukacji ekonomicznej

**NBP**

**Narodowy Bank Polski**

**Pomysłodawca i główny realizator:**

Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
tel. +12 293 5376, faks +12 293 5037  
e-mail: [centre@uek.krakow.pl](mailto:centre@uek.krakow.pl)  
[www.centre.uek.krakow.pl](http://www.centre.uek.krakow.pl)



ISSN 2543-537X



ISBN 978-83-65262-07-3



eISSN 2543-4934

