

Nr XII

2014

**STUDIA
EKONOMICZNE
REGIONU ŁÓDZKIEGO**

**MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA
W WYBRANYCH PERSPEKTYWACH BADAWCZYCH**

**POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE
ODDZIAŁ W ŁODZI**

WYDAWCA

POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE ODDZIAŁ W ŁODZI

RADA PROGRAMOWA:

Małgorzata Burchard-Dziubińska – przewodnicząca, Jan Gajda, Jerzy Gajdka, Bogdan Gregor, Tadeusz Janusz, Stefan Krajewski, Eugeniusz Kwiatkowski, Stefan Lachiewicz, Lucyna Lewandowska, Zdeněk Mikoláš, Jacek Otto, Bogdan Piasecki, Tatyana Polajeva, Stanisław Rudolf, Edward Stawasz, Daniel Stos, Janina Witkowska, Zofia Wysokińska

RECENZENCI:

Anna Adamik, Izabela Bednarska-Wnuk, Aldona Glińska-Neweś, Elżbieta Jędrych, Remigiusz Kozłowski, Stefan Lachiewicz, Teresa Łuczka, Marcin Ratajczak, Witold Szumowski

REDAKCJA:

REDAKTOR NACZELNY: Marek Matejun

REDAKTORZY TEMATYCZNI: Joanna Fila, Witold Kasperkiewicz, Janusz Kornecki, Franciszek Sitkiewicz, Adam Sadowski, Katarzyna Skorupińska

REDAKTOR JĘZYKOWY: Mateusz Poradecki

REDAKTOR STATYSTYCZNY: Justyna Wiktorowicz

SEKRETARZ: Anna Nalaskowska

REDAKTORZY NUMERU: Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Sylwia Flaszewska

Wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma

© Copyright by Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi,
Łódź 2014

Niniejszy numer wpisuje się w projekt badawczy realizowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894

ISSN 1897-7480

Adres Redakcji:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi
90-608 Łódź, ul. Wólczańska 51 | tel/fax 42 632 44 20
e-mail: sekretariat@pte.lodz.pl | www.serl.pte.lodz.pl

Druk i oprawa:

Drukarnia i Wydawnictwo Piktora S.C. Dariusz Szlaski, Piotr Sobczak
Ul. Tomaszowska 27, 93-231 Łódź
Wydanie I.

INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

*Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Streszczenie

W artykule została poruszona problematyka przedsiębiorczości wewnętrznej. Jako ważny obszar wskazano istotę i znaczenie przedsiębiorczości wewnętrznej zarówno w dużych, jak i małych i średnich przedsiębiorstwach. W ostatniej części opracowania dokonano analizy empirycznej intraprzedsiebiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach. Analiza ta pozwoliła opracować model uwarunkowań rozwoju intraprzedsiebiorczości w sektorze MŚP w Polsce.

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, aby mogły przetrwać, a nawet się rozwijać muszą być elastyczne i innowacyjne. Zdolność do wprowadzania zmian staje się czynnikiem determinującym sukces organizacji. Bardzo duże znaczenie ma innowacyjność i przedsiębiorczość zarówno organizacji, jak i osób, które się w niej znajdują. Przedsiębiorczość bardzo często odnoszona jest do zakładania przedsiębiorstwa, jak również do przedsiębiorcy, który zarządza powstałym przedsiębiorstwem. Takie postrzeganie przedsiębiorczości zawęża w dużym stopniu jej znaczenie. Przedsiębiorczość należy odnosić zarówno do nowo powstających przedsiębiorstw, jak również do tych które działają na rynku kilka, kilkanaście lub kilkadziesiąt lat.

Odpowiedzią dużych przedsiębiorstw na zmieniające się warunki otoczenia było powstanie przedsiębiorczości wewnętrznej. Związana ona była z poważnymi zmianami w organizacji, zarządzaniu i podejściu do pracowników. Tylko ludzie tworzą innowację i kulturę przedsiębiorczą. Ponieważ struktura hierarchiczna tłumiła rozwój przedsiębiorczości wytworzyła się w przedsiębiorstwach tzw. przedsiębiorczość wewnętrzna – intraprzedsiebiorczość (intrapreneurship). Chodziło o stworzenie takich warunków, aby pracownicy firm, mający pomysły, które mogą być obiecujące, otrzymywali środki i możliwości działania tak jak nowi przedsiębiorcy¹.

W związku z powyższym celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty oraz źródeł przedsiębiorczości wewnętrznej, jak również wskazanie, iż intraprzedsiebiorczość nie powinna być odnoszona jedynie do dużych przedsiębiorstw. Powstała ona w dużych przedsiębiorstwach, ale powinna być wdrażana również w małych i średnich, gdyż to właśnie intraprzedsiebiorczość wpływa na rozwój przedsiębiorstw. Wartością dodaną opracowania będzie

¹ Gruszecki T.: *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994, s. 35-36.

stworzenie modelu uwarunkowań rozwoju intraprzedsiebiorczosci w sektorze MŚP w Polsce.

Część empiryczną będą stanowiły badania, które zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pozwolą odpowiedzieć na pytanie czy w małych i średnich przedsiębiorstwach widoczna jest przedsiębiorczość wewnętrzna, czy pobudza się przedsiębiorczość i kreatywność wśród pracowników, czy tworzy się kulturę organizacyjną nastawioną na przedsiębiorczość (kultura adhokracji – przedsiębiorczości).

2. Istota i źródła intraprzedsiebiorczosci

W praktyce swojego działania wiele przedsiębiorstw przeżywa wzloty i upadki, bez względu na to czy są to przedsiębiorstwa małe, duże, zdolne, czy nie zdolne do innowacji. Przedsiębiorstwa spotykają się z trudnościami, popadają w kryzys z wielu powodów, między innymi na skutek biurokracji, nadmiernej pewności siebie, „wypalenia się” kierownictwa, złego planowania, zbyt krótkiego horyzontu inwestycji, nieadekwatnych do potrzeb, umiejętności i zasobów, jak również z powodu zwykłego pecha².

W związku z powyższym jedną z metod, które warto wykorzystać w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest przedsiębiorcze działanie, które jest charakterystyczne dla organizacji elastycznych. Zachowań przedsiębiorczych oczekuje się zarówno od kierowników najwyższych szczebli hierarchii organizacyjnej, aż do szeregowych pracowników. Zarządzanie zatem powinno podążać w kierunku kształtowania postaw przedsiębiorczych w organizacjach (kształtowanie przedsiębiorczości wewnętrznej).

Pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej związane jest z intraprzedsiebiorcami, którymi mogą być kierownicy różnych szczebli zarządzania jak i również osoby, które nie pełnią funkcji kierowniczych, lecz są obdarzeni duchem przedsiębiorczości, są proinnowacyjne i kreatywne. Twórcą pojęcia intraprzedsiebiorcy był G. Pinchot. Przedsiębiorcy wewnętrzni mogą być odbierani przez menadżerów jako osoby niewygodne, burzące ustalony porządek³.

Przedsiębiorczość wewnętrzna inaczej nazywana jest przedsiębiorczością w przedsiębiorstwie, intraprzedsiebiorczością lub przedsiębiorczością korporacyjną. Intraprzedsiebiorczość jest pojęciem wielowymiarowym. Jest cechą ludzi, procesów i organizacji, charakteryzowaną przez takie wymiary jak⁴:

- wrażliwość na zmiany,
- innowacyjność (poszukiwanie i wprowadzanie nowości),
- gotowość do podejmowania ryzyka.

Wrażliwość na zmiany, to zdolność i otwartość na wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Zmiana jest warunkiem koniecznym rozwoju organizacji. Odnosząc wrażliwość na zmiany do intraprzedsiebiorczosci należy zwrócić uwagę, że chodzi tu o zmiany w przywództwie. Jak wspomniano intraprzedsiebiorczość

² Christensen C.M.: *Przełomowe innowacje*, PWN, Warszawa 2010, s. 13.

³ Bławat F.: *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003.

⁴ Targalski J.: *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, AE, Kraków 1999, s. 131.

charakteryzuje się pobudzeniem przedsiębiorczości na wszystkich szczeblach zarządzania. Mówiąc o zmianach w obszarze przywództwa, należy zwrócić uwagę kierownikom wszystkich szczebli zarządzania jak bardzo duże znaczenie dla rozwoju organizacji ma dostrzeganie pomysłów wśród wszystkich pracowników. Praktyka wykazuje, że w wielu przedsiębiorstwach nie dostrzega się potencjału, który jest ukryty w ludziach, ich postawach i zachowaniach. Wrażliwość na zmiany oznacza również umiejętność reagowania na to co dzieje się w otoczeniu, na wykorzystywaniu szans i przeciwdziałaniu zagrożeniom.

Innowacyjność to kolejny wymiar, na który należy zwrócić uwagę. Innowacyjność przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność i motywację do wprowadzania zmian ulepszających proces produkcyjny, jak również zdolność do poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów i koncepcji.

Przedsiębiorstwa wrażliwe na zmiany, otwarte na wdrożenie innowacji muszą mieć również świadomość, że podejmują ryzyko bo każda zmiana jest niewiadomą.

Jak już wspomniano przedsiębiorczość jest cechą ludzi, procesów i organizacji. W związku z powyższym pojęcia przedsiębiorczości nie można zawęzić do jednej osoby, która podejmuje działalność gospodarczą, ale do grup ludzi działających w przedsiębiorstwie. Aktywność, innowacyjność i umiejętność dostosowania się do warunków w otoczeniu, do potrzeb klientów nazywa się przedsiębiorczością wewnętrzną. Intraprzedsiębiorczość oznacza zatem rozpoczynanie i rozwijanie nowych zamierzeń wewnątrz strukturalnych ram istniejącej organizacji polegający na samodzielnej realizacji nowatorskich pomysłów od momentu powstania do ich realizacji⁵. Realizacja pomysłów wewnątrz organizacji ma na celu poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. Poprawić swoją pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwo może poprzez stworzenie klimatu przedsiębiorstwa związanego z uelastycznianiem struktur organizacyjnych, zmianę procedur realizacji zadań przedsiębiorstwa, określeniem zasad podziału ryzyka oraz korzyści w wyniku realizacji przedsięwzięcia⁶.

Przedsiębiorcę wewnętrznego można zetem zdefiniować jako osobę, która wykazuje umiejętność twórczego myślenia, wprowadzania innowacji i planowania działań, aż do fazy wdrożeń, woli pracować w warunkach względnego bezpieczeństwa stwarzanych przez dużą organizację, lecz się najlepiej czuje w sytuacjach ciągłych, a niekiedy nawet radykalnych zmian, mając okazje inicjuje zmiany⁷.

Kwintesencją przedsiębiorczości wewnętrznej jest zatem wypracowanie kompromisu pomiędzy indywidualnymi osobami lub zespołami, które charakteryzuje kreatywne myślenie, a kierownictwem (właścicielami), którzy wspierając działania indywidualne lub zespołowe zwiększają efektywność i skuteczność działania.

Przedsiębiorczość wewnętrzna nie jest działaniem ciągłym prowadzonym każdego dnia, jest raczej wyważoną reakcją na pojawiające się okazje i wyzwania.

⁵ Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert R.D.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s.180.

⁶ Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności – podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 166.

⁷ McCowan P.: *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1996, s. 580.

Aby w przedsiębiorstwie pobudzić przedsiębiorczość wewnętrzną pracowników danej organizacji należy⁸:

- szczegółowo formułować cele procesów przedsiębiorczych,
- wykorzystywać systemy informacyjne umożliwiające kontakt kadry kierowniczej i innowatorów,
- kłaść nacisk na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność,
- wprowadzać system nagród za innowacyjne rozwiązania (np.: wynagradzanie za kompetencje i wyniki, tworzenie przedsiębiorczego środowiska, zapewnienie satysfakcji z pracy)

Sukces przedsiębiorstwa jako organizacji twórczej i innowacyjnej zależy od bardzo wielu czynników, niemniej jednak źródeł przedsiębiorczości wewnętrznej należy poszukiwać w⁹:

- kultura organizacyjna tworzona przez wszystkich członków organizacji sprzyjająca przedsiębiorczości, jej głównymi elementami są preferowane style zarządzania, zachowania i postawy pracowników, elastyczna struktura organizacyjna, sprawne systemy informacyjno-decyzyjne,
- styl kierowania – działania kierowników nie powinny ograniczać innowacyjności i wprowadzania zmian, należy delegować uprawnienia decyzyjne wraz z odpowiedzialnością w dół, styl kierowania powinien być stylem delegacyjnym, co umożliwia swobodę działania i rozwija innowacyjność wśród pracowników,
- elastyczna struktura organizacyjna – wśród wielu możliwości najbardziej sprzyjająca jest struktura adaptacyjna i organiczna, wskazująca zdolność do przystosowania się do zmieniających się warunków, jak również mogą pojawić się struktury, które mogą obejmować zespoły zadaniowe (struktura macierzowa) oraz struktury płaskie preferujące awans poziomy,
- sprawne systemy informacyjne,
- otoczenie zewnętrzne – działania konkurentów, potrzeby klientów, trendy, moda.

Podsumowując część rozważań stwierdzić można, że źródła przedsiębiorczości wewnętrznej należy szukać zarówno w samym potencjale organizacji, jak również w otoczeniu zewnętrznym. Kształtowanie postaw przedsiębiorczych powinno stać się podstawowym celem przedsiębiorstw, które coraz bardziej cenią sobie samodzielnych pracowników, mobilnych, gotowych do ciągłego rozwoju poprzez uczenie się, kreatywnych i umiejących rozwiązać problemy.

3. Specyfika intraprzsiębiorczości w dużych, małych i średnich przedsiębiorstwach

Przedsiębiorczość wewnętrzna (korporacyjna) najczęściej w literaturze jest odnoszona do dużych przedsiębiorstw (korporacji). W dużych organizacjach

⁸ Stoner A.F.: op. cit., s. 180.

⁹ Czerniachowicz B.: *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Zeszyty Naukowe, nr 21, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 200-203.

tworzenie i wprowadzanie na rynek nowych produktów, wchodzenie na nowe rynki staje się wyzwaniem w codziennej działalności. Dawniej przedsiębiorstwa redukowały koszty i wykorzystywały restrukturyzację, obecnie zdały sobie sprawę, że szybki wzrost poprzez wchodzenie na rynki zagraniczne nie przynosi sukcesu. W obliczu starzejących się technologii i produktów rozwijanie nowych innowacyjnych rozwiązań jest jedynym sposobem na utrzymanie się na rynku i umocnienie pozycji konkurencyjnej¹⁰.

Niemniej jednak należy w tym miejscu stwierdzić, że zarówno duże jak i małe przedsiębiorstwa nie mają szans na przeżycie w dobie gwałtownych zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych. Już wiele lat temu odpowiedzi na pytanie o sens istnienia sektora MŚP udzielił J. Schumpeter, gdy sformułował tezę o „kreatywnej destrukcji”. Według niej kapitalizm nie mógłby istnieć bez ciągłego rodzenia się nowych firm powstających na gruzach tych, które upadły. Dzięki temu zdrowa kapitalistyczna gospodarka podlega wciąż reinkarnacji, jest w ciągłym procesie transformacji wiodącej ją na coraz wyższy poziom. Jednak proces upadania starych i rodzenia się nowych firm, a więc formowania się sektora MSP, nie przebiega wszędzie jednakowo. Gospodarcze i społeczne funkcje pełnione przez małe i średnie przedsiębiorstwa zależą zarówno od osiągniętego już poziomu rozwoju gospodarczego, jak i ustroju społeczno-politycznego. Nawet w krajach o podobnym poziomie gospodarki rola małych i średnich przedsiębiorstw jest inna, a stan rozwoju zróżnicowany¹¹.

Przedsiębiorczość opiera się na tych samych zasadach, niezależnie od tego, czy przedsiębiorcą jest istniejąca duża instytucja, czy mikro, małe lub średnie przedsiębiorstwo, czy człowiek podejmujący na własną rękę nowe przedsięwzięcie. Istniejące przedsiębiorstwo styka się z odmiennymi problemami, ograniczeniami i uwarunkowaniami niż indywidualny przedsiębiorca. Istniejące przedsiębiorstwo wie jak zarządzać, ale musi się nauczyć jak być przedsiębiorcą i jak wprowadzać innowacje. W wielu przypadkach musi pojawić się przedsiębiorczość w przedsiębiorstwach już istniejących. Przedsiębiorstwo średniej wielkości ma dogodną pozycję startową do skutecznej przedsiębiorczości i innowacji pod warunkiem, że zorganizuje się do otwarcia na zmiany. P. Drucker zwraca uwagę, że to przedsiębiorstwo duże ma największy potencjał przywództwa przedsiębiorczego, ma konieczne zasoby, zwłaszcza ludzkie. Zdobyło już kompetencje kierownicze i stworzyło zespół kierowniczy. Ma zatem szansę „na” i odpowiedzialność „za” skuteczne wdrażanie intraprzsiębiorczości¹². Nie oznacza to jednak, że małe, czy średnie przedsiębiorstwa takiego potencjału nie mają. Bardzo ważne jest zwrócenie uwagi w tym miejscu na to czym jest przedsiębiorczość wewnętrzna w małym (mikro) przedsiębiorstwie.

W odniesieniu do sektora MŚP mówi się o przedsiębiorczości, która jest rozumiana jako przedsiębiorczość organizacji, można spotkać nawet stwierdzenia, że każde przedsiębiorstwo jest przedsiębiorcze. Trudno się z tym nie zgodzić, ale mówiąc o tym, że organizacja jest przedsiębiorcza ograniczamy przedsiębiorczość

¹⁰ Garvin D., Levesque L.: *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*, HBR, nr 10/2006, s. 102-103.

¹¹ Schumpeter J.A.: *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York-London 1939, s. 130-134.

¹² Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 156-158.

do sylwetki właściciela (kierownika), który jest siłą napędową przedsiębiorstwa. Często zdarza się, że to pomysły właściciela są wdrażane i to jego kreatywność świadczy o przedsiębiorczości organizacji. W takim ujęciu przedsiębiorczość odnoszona jest do innowacyjności i kreatywności właściciela (kierownika) i należy jasno w tym miejscu określić, że nie jest to, to samo co przedsiębiorczość wewnętrzna. Intraprzedsiębiorczość jak wspomniano wcześniej charakteryzuje się kreatywnością i innowacyjnością wszystkich członków organizacji. W małym, czy nawet mikro przedsiębiorstwie poprzez przedsiębiorczość wewnętrzną należy rozumieć zdolność do kreatywnego myślenia, zgłaszania pomysłów przez wszystkich członków organizacji, a właściciel (kierownik) powinien docenić pomysły swoich pracowników bez względu na szczebel w organizacji, na którym się znajdują.

Istnieją dwa mity dotyczące przedsiębiorczości i innowacji. Pierwszy, że duże przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy, bo są przedsiębiorcze i innowacyjne w większym stopniu niż małe. Nie jest to jednak prawda, ponieważ można wskazać wiele przykładów dużych, starych przedsiębiorstw, którym powiodło się jako przedsiębiorcom i innowatorom w niektórych dziedzinach, a które poniosły żalosną klęskę w innych. I tak na przykład General Electric Company odniosła niepowodzenie w komputerach, lecz była innowatorem w trzech różnych dziedzinach: silników lotniczych, nieorganicznych tworzyw sztucznych i elektroniki medycznej. Tutaj można stwierdzić, że o porażkach małych przedsiębiorstw słyszymy częściej bo małych i średnich przedsiębiorstw jest po prostu więcej (98 % aktywnych przedsiębiorstw to MŚP) wiele z nich walczy o przetrwanie, część upada, a część się rozwija.

Drugi mit to stwierdzenie, że wielkość organizacji jest przeszkodą w przedsiębiorczości i innowacjach. To jest nieprawda w dyskusjach nad przedsiębiorczością wiele się słyszy o biurokratyzmie i konserwatyzmie, oba te zjawiska są hamulcem dla przedsiębiorczości, ale też przeszkadzają w efektywności i skuteczności każdej innej dziedziny. Warto w tym miejscu stwierdzić, że nie wielkość organizacji a umiejętne wykorzystanie zasobów i skłonność do zmian determinuje przedsiębiorczość i innowacje.

Podsumowując tę część rozważań stwierdzić należy, że intraprzsiębiorczość charakterystyczna dla dużych organizacji powinna być wdrażana również w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdyż determinuje ich rozwój. Dodatkowo w małych przedsiębiorstwach nie należy przedsiębiorczości wewnętrznej zawężać jedynie do pomysłowości właściciela (kierownika), ale należy ją rozumieć jako pobudzanie do kreatywności wszystkich członków organizacji i wysłuchiwanie oraz wdrażanie wszystkich zgłaszanych pomysłów.

4. Intraprzedsiębiorczość w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza empiryczna

Badania zostały przeprowadzone wśród 18 małych i średnich przedsiębiorstw z czego 15 to były małe przedsiębiorstwa natomiast 3 były średnie. Badane przedsiębiorstwa były z różnych branż (gastronomicznej, cukierniczej, piekarniczej, fryzjerskiej, kosmetycznej, stomatologicznej). Do badań został

wykorzystany kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta oraz wywiad z właścicielami (kierownikami). Kwestionariusz wypełnili zarówno kierownicy, jak i pracownicy. W kwestionariuszu zawartych było dwanaście pytań dotyczących intraprzedsiebiorczości. Respondenci udzielali odpowiedzi, używając skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczało zupełnie nie dotyczy, 2 – nie dotyczy, 3 – częściowo dotyczy a częściowo nie dotyczy, 4 – dotyczy, 5 – dotyczy w bardzo dużym stopniu. Wyniki badań w ujęciu procentowym udzielonych odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 1. Odpowiedzi udzielane przez właścicieli (kierowników) pokrywały się z odpowiedziami udzielanymi przez pracowników dlatego w sumarycznym zestawieniu nie rozdzielano odpowiedzi kierowników i pracowników (np.: jeśli właściciele odpowiedzieli, że w przedsiębiorstwie jest widoczne twórcze myślenie, pracownicy nie znając odpowiedzi odpowiadali tak samo), co można powiedzieć potwierdziło wiarygodność stanu faktycznego w badanym przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Intraprzedsiebiorczość w MŚP – wyniki badań empirycznych

Czy w przedsiębiorstwie:	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Jest widoczna przedsiębiorczość wewnętrzna?	0	0	70	20	10
Twórcze myślenie pracowników?	0	0	20	70	10
Pracownicy sugerują nowe rozwiązania?	0	0	0	80	20
Pracownicy sami stosują nowe rozwiązania?	0	0	60	10	30
Wprowadzane są zmiany w procesie produkcji inicjowane przez pracowników?	0	0	0	90	10
Kierownictwo zostawia dużo swobody pracownikom?	0	0	80	10	10
Pracownicy mogą realizować swoje pomysły w całości (np.: tworzyć produkt od początku do końca sami) czy jednak preferowane są konsultacje z kierownictwem przy realizacji pomysłów	0	0	0	20	20
	0	0	0	60	0
Uprawnienia decyzyjne są delegowane	0	0	80	10	10
Pracownicy czują się bezpiecznie wdrażając nowe rozwiązania bo kierownictwo w dużym stopniu je akceptuje	20	40	30	10	0
Pracownicy są nagradzani za kreatywność poprzez: • wynagrodzenie pieniężne • pochwałą	10	40	20	30	0
	0	0	0	90	10
Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy?	0	0	0	20	80

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy zestawienia przedstawionego w tabeli 1 stwierdzić można, że badane przedsiębiorstwa zadeklarowały w 70%, że przedsiębiorczość wewnętrzna jest widoczna częściowo, 10% określiło, że jest widoczna w dużym stopniu oraz 10% określiło, że jest widoczna w bardzo dużym stopniu. Można zatem stwierdzić, że w większości badanych przedsiębiorstwach przedsiębiorczość wewnętrzna jest widoczna w niewystarczającym stopniu. Bardzo ciekawy jest rozkład odpowiedzi na kolejne pytania 70% badanych przedsiębiorstw określiło, że twórcze myślenie jest widoczne w dużym stopniu 10% zadeklarowało, że jest widoczne w bardzo dużym stopniu, natomiast 20% określiło, że twórcze myślenie jest widoczne częściowo. Dość duży odsetek badanych przedsiębiorstw, (aż 80%) określiło, że pracownicy sugerują nowe rozwiązania w dużym stopniu, natomiast 20% stwierdziło, że w bardzo dużym stopniu. Jeśli chodzi natomiast o stosowanie nowych rozwiązań przez pracowników to 60% badanych przedsiębiorstw określiło, że częściowo nowe rozwiązania są stosowane, 10% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że w dużym stopniu, a 30%, że w bardzo dużym stopniu pracownicy stosują samodzielnie nowe rozwiązania. Można zatem stwierdzić, że pomimo iż przedsiębiorstwa zadeklarowały, że przedsiębiorczość wewnętrzna jest dostrzegana częściowo, to tak naprawdę pozostałe odpowiedzi wskazują, że przedsiębiorczość wewnętrzna występuje w dużym i bardzo dużym stopniu w badanych przedsiębiorstwach, lecz właściciele nie mają świadomości, że takie działanie to intraprzsiębiorczość.

Czynnikiem hamującym przedsiębiorczość wewnętrzną w badanych przedsiębiorstwach jest to, iż pracownicy nie mają możliwości do samodzielnego wdrażania nowych rozwiązań, jak również właściciele (kierownicy) nie zostawiają wystarczającej swobody pracownikom w działaniu, lecz lubią mieć większość wypełnianych funkcji w przedsiębiorstwie (80% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że kierownictwo częściowo zostawia swobodę pracownikom, 10% określiło, że w dużym stopniu swoboda jest zostawiana oraz 10%, że w bardzo dużym stopniu). Identycznie odpowiedzi rozkładają się w pytaniu dotyczącym delegowania uprawnień decyzyjnych. w większości badanych przedsiębiorstw pracownicy nie czują się bezpiecznie wdrażając nowe rozwiązania, gdyż kierownictwo nie w pełni akceptuje samodzielność personelu (60% badanych przedsiębiorstw określiło, że pracownicy nie czują się bezpiecznie, 30% określiło, że częściowo czują się bezpiecznie). W 40% badanych przedsiębiorstw pracownicy mogą tworzyć produkty od początku do końca sami, natomiast w 60% badanych przedsiębiorstwach preferowane są konsultacje pracowników z kierownictwem przy realizacji pomysłów. Jeżeli chodzi o obszar nagród za kreatywność pracowników, 100% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że stosują pochwały za kreatywność, natomiast 70% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że nie stosuje wynagrodzeń pieniężnych.

Dokonując powyższych analiz stwierdzić można, że pracownikom w badanych przedsiębiorstwach należy zostawiać więcej swobody w działaniu, jak również należy delegować uprawnienia decyzyjne oraz stworzyć klimat, który będzie dawał poczucie bezpieczeństwa pracownikom przy realizacji pomysłów. Klimat ten można stworzyć np.: poprzez nie karanie za błędy, bo tylko osoby, które nic nie robią, nie wprowadzają zmian nie popełniają błędów, natomiast jeśli ktoś robi coś nowego, zawsze jest narażony na ryzyko błędu. Istotne

znaczenie dla badanych przedsiębiorstw ma, że pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy (20% badanych przedsiębiorstw określiło, że pracownicy odczuwają w dużym stopniu satysfakcję z pracy, natomiast 80% określiło, że w bardzo dużym stopniu). Warto w tym miejscu dodać, że na to pytanie odpowiadali jedynie pracownicy, którzy również potwierdzili odpowiedzi właścicieli (kierowników) na wcześniejsze pytania.

Powyższa analiza pozwoliła stworzyć model uwarunkowań intraprzedsiebiorczości w badanych przedsiębiorstwach. W modelu tym głównie zawarte są rekomendacje dla właścicieli (kierowników) badanych przedsiębiorstw dotyczące wdrażania i wykorzystywania przedsiębiorczości wewnętrznej w analizowanych przedsiębiorstwach. Model ten zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Model uwarunkowań intraprzedsiebiorczości w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy rysunku 1 stwierdzić należy, że właściciele (kierownicy) małych i średnich przedsiębiorstw powinni pozostawić więcej swobody dla kreatywności personelu, powinni motywować ich do twórczego myślenia, do kreatywności i tworzyć klimat sprzyjający przedsiębiorczości.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorczość wewnętrzna nie pojawia się w organizacjach w sposób naturalny, lecz wymaga pracy i musi się do niej świadomie dążyć. Przedsiębiorczość wewnętrzna oznacza dobrowolne podejmowanie nowych przedsięwzięć przez pracowników w ramach istniejącej struktury. Charakteryzuje się ona pomysłowością i kreatywnością na wszystkich szczeblach zarządzania. Pomimo że przedsiębiorczość wewnętrzna odnoszona jest do dużych przedsiębiorstw, warto ją wdrażać również w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone

badania wykazały, że przedsiębiorczość wewnętrzna jest widoczna w sektorze MŚP, ale obszar, który wymaga dopracowania to pozostawianie więcej swobody pracownikom w małych i średnich przedsiębiorstwach, delegowanie uprawnień decyzyjnych w dół oraz wspieranie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników. W dużych przedsiębiorstwach kreowanie nowych produktów, dywersyfikacja działalności staje się wyzwaniem w codziennej działalności. Obecnie technologie bardzo szybko się starzeją, dlatego wdrażanie innowacyjnych rozwiązań jest jednym z czynników wpływających na uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej¹³. Dlatego małe i średnie przedsiębiorstwa również powinny traktować przedsiębiorczość wewnętrzną jako źródło przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość wewnętrzna wymaga polityki i praktyki w czterech głównych obszarach:

- trzeba spowodować, by pracownicy byli skłonni do innowacji i kreatywności,
- należy dokonywać ocen przedsiębiorczości w organizacji,
- należy dokonywać zmian w strukturze organizacyjnej, kulturze, przywództwie, zachętach i nagrodach,
- istnieją pewne rzeczy, których nie należy robić w przy przedsiębiorczości wewnętrznej (np.: nie zniechęcać do nowych pomysłów, nie mówić o ryzyku, lecz podnosić gotowość podjęcia ryzyka, nie karać za błędy, lecz popierać próby mimo błędów, nie blokować pomysłowości, lecz wyznawać zasadę, że każdy pracownik może być kreatorem nowego przedsięwzięcia).

Wdrażając w przedsiębiorstwie przedsiębiorczość wewnętrzną należy pamiętać, że wymaga ona: zdolności i gotowości podejmowania inicjatywy, umiejętności podejmowania decyzji w sytuacji braku pełnej informacji, brania na siebie znacznych obowiązków i ponoszenie długotrwałego wysiłku, zdolności rozumienia potrzeb rynku, a nawet ich prognozowania i wyprzedzania, kojarzenia informacji z różnych dziedzin, jak również wymaga umiejętnego kierowania ludźmi, budzenia ich entuzjazmu i zaufania.

INTRA-PRENEURING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract

Problems intra-preneuring was described in the article. The discussion began with indicated essence and meaning of internal enterprise in large, as well as small and medium enterprises.

In the last part of the elaboration the empiric analysis of intra-preneuring in small and medium company was made. The analysis allowed to create model of determinants of intrapreneuring development in small and medium enterprises.

¹³ Garvin D., Levesque L.: op. cit., s. 107-108.

Bibliografia:

- Bławat F.: *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003.
- Christensen C.M.: *Przełomowe innowacje*, PWN, Warszawa 2010.
- Czerniachowicz B.: *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Zeszyty Naukowe, nr 21, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
- Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Garlin D., Levesque L.: *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*, HBR, nr 10, 2006.
- Gruszecki T.: *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994.
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności – podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- McGowan P.: *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1996.
- Schumpeter J.A.: *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York-London 1939.
- Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert R.D.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- Targalski J.: *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, AE, Kraków 1999.