

Teresa PIECUCH  
Politechnika Rzeszowska

## CHARAKTERYSTYKA KONCEPCJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI WEWNĘTRZNEJ

Rosnąca wciąż złożoność otoczenia, wszechobecne ryzyko i niepewność powodują, że przedsiębiorczość powinna charakteryzować nie tylko jednostki, ale i małe, średnie, a nawet duże organizacje. Przedmiotem rozważań opracowania jest przedsiębiorczość wewnętrzna, czyli ta, która jest realizowana w obrębie dużych lub bardzo dużych przedsiębiorstw (często ogromnych, ponadnarodowych korporacji).

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej zmienne, dynamiczne – mówi się wręcz o burzliwości, turbulencji otoczenia, a te określenia z natury swojej są nieregularne, nieliniowe, nieprzewidywalne, stąd problemy z prawidłowym reagowaniem na nie<sup>1</sup>. Receptą na wynikające z takiego otoczenia zagrożenia może się okazać przedsiębiorczość, w której należy upatrywać szansę dla wszystkich uczestników gry rynkowej. Rozumiana jako cecha działania, sposób reagowania na różnego rodzaju problemy, wyzwania – nabiera szczególnego znaczenia. Jest nie tylko pożądana, ale wręcz konieczna do prawidłowego funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych, niezależnie od ich formy własności, charakteru działalności czy wielkości. Każde bowiem przedsiębiorstwo „chcąc sprostać globalnej konkurencji, powinno dysponować sposobem zachowań w konkurencyjnym otoczeniu, przesiąkniętym duchem przedsiębiorczości”<sup>2</sup>. Potwierdzają to m.in. A. Sosnowska i S. Łobejko, którzy twierdzą, że w złożonych warunkach otoczenia zewnętrznego tradycyjne podej-

---

<sup>1</sup> Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać m.in. w bardzo szybkim tempie postępu naukowo-technicznego, w „zmniejszaniu się świata”, głównie dzięki nowoczesnym środkom transportu i nowym systemom telekomunikacyjnym. Rosnąca burzliwość otoczenia może spowodować, że przedsiębiorstwo stanie wobec zjawiska, które H.J. Ansoff określa mianem „strategicznego zaskoczenia”. Może być ono groźne dla jego rozwoju, a nawet bytu, stawia przed kadrą kierowniczą wyjątkowo trudne zadania, skomplikowane sytuacje decyzyjne. Źródło: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawn. TNOiK, Toruń 1999, s. 57 i n.

<sup>2</sup> *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, pod red. W. Janasza, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

ście do zarządzania może się okazać całkowicie bezużyteczne<sup>3</sup>. W związku z tym zainteresowanie budzą te koncepcje, które wprowadzają rozwiązania wykorzystujące zdolności do tworzenia nowej rzeczywistości, zorientowane na kreowanie przyszłości poprzez wiedzę i innowacje, słowem – zorientowane na przedsiębiorczość, która jest bez wątpienia „jednym z najważniejszych (...) nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej”<sup>4</sup>, jednym z kluczowych zasobów współczesnych organizacji, poważnym atutem w walce o dominację na rynku i powinna charakteryzować wszystkich uczestników gry rynkowej.

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest przedsiębiorczość wewnętrzna, czyli – najogólniej rzecz ujmując – przedsiębiorczość realizowana w obrębie dużych lub bardzo dużych przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu bywa określana również jako: intraprzsiębiorczość (*intrapreneurship*), przedsiębiorczość korporacyjna (*corporate entrepreneurship*), przedsiębiorczość organizacyjna czy przedsiębiorczość innowacyjna (*innopreneurship*)<sup>5</sup>.

Analogicznie do określeń przedsiębiorczość wewnętrzna czy intraprzsiębiorczość funkcjonują w literaturze przedmiotu pojęcia: intraprzsiębiorca<sup>6</sup>, przedsiębiorca wewnętrzny. Pojęciami tymi określa się kreatywnego, dynamicznego pracownika przedsiębiorstwa, który przejawia inicjatywę, doprowadza do realizacji nowych pomysłów, jest stymulatorem innowacji wewnątrz wielkiej organizacji. To osoba, która w sposób twórczy zasila przedsiębiorstwo, nie będąc jego właścicielem<sup>7</sup>. To jednostka<sup>8</sup>:

<sup>3</sup> S. Łobejko, A. Sosnowska, *Innowacyjne strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz i L. Woźniaka, Wydawn. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 394.

<sup>4</sup> M. Bratnicki, *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorstwami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2001, s. 9.

<sup>5</sup> Określenia „intraprzsiębiorczość”, „przedsiębiorczość korporacyjna” to polskie tłumaczenia określeń używanych powszechnie w anglojęzycznej literaturze przedmiotu. Z kolei *innopreneurship* to pojęcie użyte po raz pierwszy w 1992 r. przez G.S. Lynna oraz N.M. Lynna na określenie przedsiębiorczości innowacyjnej. Pojęcia „przedsiębiorczości organizacyjnej” na określenie „przedsiębiorczości wewnętrznej” używa głównie M. Bratnicki, który rozumie ją jako „zespolenie szans i działań w kontekście współwoluowania organizacji i jej otoczenia, które jest całościowe w podejściu i służy tworzeniu bogactwa”. W niniejszym opracowaniu pojęć tych używa się zamiennie na określenie przedsiębiorczości realizowanej w obrębie dużych (bardzo dużych) organizacji gospodarczych. Źródło: M. Bratnicki, *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2001, s. 6 i n.; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (jr.), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 180; *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. Piaseckiego, PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 28 i n.

<sup>6</sup> Określenie intraprzsiębiorcy to skrót od sformułowania *intra corporate entrepreneur*, czyli wewnątrz korporacyjny przedsiębiorca. W 1992 roku po raz pierwszy pojęcie to uznano za ważne i umieszczono je w *The American Heritage Dictionary of the English Language*. Źródło: M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2005, s. 20.

<sup>7</sup> Jak twierdzą J.A.F. Stoner, R.E. Freeman oraz D.R. Gilbert (jr.), pojawienie się przedsiębiorców wewnętrznych wynika z dość prostego faktu: istoty ludzkie zostały obdarowane pragnie-

- odznaczająca się umiejętnością twórczego myślenia i wprowadzania innowacji,
- preferująca pracę w warunkach względnego bezpieczeństwa, jakie stwarza duża organizacja, jednakże akceptująca ciągłe, nawet radykalne zmiany,
- która, mając ku temu okazję, inicjuje zmiany, wprowadza innowacje, „przedsiębiorze”.

Dzięki przedsiębiorcom wewnętrznym możliwe jest zatem kreowanie zachowań przedsiębiorczych nawet w bardzo dużych organizacjach. To od nich w głównej mierze zależy, czy daną jednostkę można będzie nazwać przedsiębiorczą czy nie. To oni są siłą sprawczą każdego sukcesu i kluczowymi postaciami każdego bez wyjątku przedsiębiorstwa.

Już J. Schumpeter, który stworzył podwaliny współczesnej teorii przedsiębiorczości, twierdził, że „duch przedsiębiorczości” niekoniecznie utożsamia się z jednostką, że może on być także „odczuwany” w dużych przedsiębiorstwach lub instytucjach nienastawionych na zysk. Teza ta nie była jednak zbyt popularna wśród jemu współczesnych. Musiało minąć wiele lat zanim zyskała ona społeczne poparcie. Dopiero bowiem w 1979 r., za sprawą G. i E. Pinchot koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej po raz pierwszy ujrzała światło dzienne<sup>9</sup>. Obecnie coraz bardziej zyskuje ona na popularności, jest popierana, zachęca się do pobudzania przedsiębiorczości w ramach małych, średnich, ale także dużych organizacji – i to nie tylko gospodarczych. W złożonych warunkach otoczenia zewnętrznego również duże jednostki muszą być przedsiębiorcze, muszą się zmieniać, ciągle unowocześniać swoją działalność, śledzić zmiany, dopasowywać się do potrzeb rynku, zaspokajać potrzeby odbiorców, ale także te potrzeby kształtować. Powinny podejmować inicjatywy we wszystkich sferach swojej działalności, a zmiany traktować nie jako zagrożenie, lecz szansę na podjęcie nowych działań. Wiąże się to z tym, że wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od formy własności, rodzaju działalności czy wielkości są nastawione prorynkowo. Zmusza je to do szczególnej troski o odbiorców, do wielu zmian umożliwiających jak najlepsze zaspokajanie potrzeb swoich klientów. W takich warunkach przedsiębiorczość jako cecha działania jest niezbędna.

G. i E. Pinchot na podstawie obserwacji dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych zauważyli, że wraz ze wzrostem przedsiębior-

---

niem tworzenia – powodowania, by powstało coś, co nigdy dotychczas nie istniało albo nie funkcjonowało równie dobrze. Z tego wypływa wniosek, że korporacje mogą sprzyjać powstawaniu opłacalnych innowacji przez zachęcanie pracowników, by myśleli jak przedsiębiorcy, a następnie przez zapewnianie im swobody i elastyczności w realizowaniu ich projektów, bez grzęźnięcia w biurokratycznym bezwładzie. Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (jr.), *Kierowanie*, op.cit., s. 180.

<sup>8</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby, cz. I*, pod red. H. Bienioka, Wydawn. AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 103.

<sup>9</sup> M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, op.cit., s. 20.

stwa „innowacyjność i elastyczność ulega znacznemu przytłumieniu przez same rozmiary i osiągnięte sukcesy organizacji”<sup>10</sup>. Obserwowane przez nich jednostki były ogromnie „skostniałe, a menedżerowie podejmujący decyzje byli odizolowani od pracowników, mających rzeczywistą wiedzę jak dany problem powinien być rozwiązany”<sup>11</sup>. Mimo że przedsiębiorstwa te dysponowały wystarczającymi zasobami, były jednak ograniczone w swym rozwoju zbiurokratyzowaną strukturą „uniemożliwiającą efektywne działanie w innowacyjnym, ulegającym szybkim zmianom otoczeniu (...), reagowanie na zmiany wymagało wprowadzenia do tych organizacji przedsiębiorczego ducha i stworzenia warunków dających zatrudnionym w nich menedżerom szansę na działanie w stylu przedsiębiorców”<sup>12</sup>.

G. i E. Pinchot udowadniali, że możliwy jest rozwój przedsiębiorczości także w dużych przedsiębiorstwach. Postulowali konieczność upowszechniania w nich klimatu sprzyjającego twórczemu myśleniu, tak aby były one w stanie dostosowywać się do zmiennych warunków zewnętrznych, aby w porę odpowiadały na sygnały płynące z rynku. W ten sposób, najogólniej mówiąc, zrodziła się koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej. Jej twórcy mianem tym określali wówczas „proces, za sprawą którego wielkie przedsiębiorstwa stawiają sobie za cel popieranie przedsiębiorczości wśród kadry menedżerskiej oraz pozostałych pracowników”<sup>13</sup>. Używali pojęcia intraprzsiębiorczości na określenie swoistego stylu działania, przeciwstawiając go stylowi biurokratycznemu, będącemu zaprzeczeniem przedsiębiorczości, charakteryzującego się skostnieniem, stagnacją, biernością, nieinnowacyjnością.

Również wielu współczesnych autorów docenia znaczenie przedsiębiorczości wewnętrznej w procesach gospodarowania. Wskazują niemal na konieczność jej popierania i rozwijania we wszystkich organizacjach. Przedsiębiorczość staje się bowiem obecnie „jedyną słuszną drogą”, skutecznym sposobem pobudzania innowacyjności, kreatywności, a co za tym idzie – osiągnięcia większej efektywności organizacji. Twierdzi tak na przykład T. Kraśnicka, która uważa, że przedsiębiorczość nie zależy od rozmiarów czy wieku organizacji<sup>14</sup>. Przyznaje co prawda, że zwłaszcza w dużych organizacjach wyzwolenie ducha przedsiębiorczości jest trudne, ale możliwe – wręcz pożądane. Zdaniem W. Janasza przedsiębiorczość jest „rezultatem permanentnego uczenia się nowych zachowań (...) i inteligencji nie tylko pojedynczych ludzi, lecz i całego podmiotu gospodarczego”<sup>15</sup>. Według J. Machaczki i K. Machaczki przedsiębiorczość dużych, dojrzałych organizacji oznacza rozszerzenie ich kompetencji oraz umiejętności w za-

<sup>10</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (jr.), *Kierowanie*, op.cit., s. 180.

<sup>11</sup> M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, op.cit., s. 20.

<sup>12</sup> *Ekonomika i zarządzanie...*, op.cit., s. 31.

<sup>13</sup> C. Barrow, *The Essence of Small Business*, Prentice Hall, New York 1993, s. 15 i n.

<sup>14</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 103 i n.

<sup>15</sup> *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości...*, op.cit., s. 56.

kresie uczenia się, innowacji i sztuki wykorzystywania nadarzających się okazji<sup>16</sup>. M. Bednarczyk twierdzi, że „przedsiębiorczość organizacji jest jej orientacją (...), cechą ludzi i procesów charakteryzowaną przez takie jej wymiary, jak wrażliwość na zmiany, innowacyjność oraz gotowość do podejmowania ryzyka”<sup>17</sup>. Znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju przedsiębiorstw potwierdzał też wielokrotnie P.F. Drucker, według którego, aby przedsiębiorstwo było przedsiębiorcze, nie musi być ani nowe, ani małe – przedsiębiorczość jest praktykowana także przez duże, często stare firmy<sup>18</sup>.

Przedsiębiorczość wewnętrzna wraz z funkcjonującymi w organizacjach przedsiębiorcami wewnętrznymi posiada swoje praktyczne uzasadnienie – przecież przedsiębiorca rzadko działa sam. Zazwyczaj podstawą jego sukcesu jest większe lub mniejsze grono współpracowników – grupa osób, którą można obdarzyć zaufaniem, która jest zaangażowana w realizację przedsięwzięcia. Pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej zrodziło się zatem z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw. Ma ono na celu ożywienie, uelastycznienie dużych, skostniałych, zbiurokratyzowanych organizacji. Umożliwia rozwój w nich innowacyjności, kreatywności, inicjatywy – przedsiębiorczości właśnie.

J. Lichtarski i M. Karaś twierdzą, że przedsiębiorczość korporacyjna (pojęcia tego używają na określenie przedsiębiorczości wewnętrznej) obejmuje trzy typy zjawisk, które mogą, ale nie muszą być ze sobą powiązane, a mianowicie<sup>19</sup>:

- utworzenie nowych jednostek gospodarczych w ramach istniejących korporacji,
- transformację istniejących organizacji poprzez odnowę lub zmianę kluczowych idei, na podstawie których je zbudowano,
- innowacje.

Zdaniem F.L. Freya na ukształtowanie przedsiębiorczości wewnętrznej wpływają następujące elementy<sup>20</sup>:

- całkowite zaangażowanie kierownictwa korporacji w sprawy propagowania przedsiębiorczości,

<sup>16</sup> J. Machaczka, K. Machaczka, *Organizacja przedsiębiorcza – optymalna konfiguracja rozwoju*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, pod red. H. Haffera i S. Sudoła, Wydawn. UMK w Toruniu, Toruń 1999, s. 350.

<sup>17</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 128, 1996, s. 5.

<sup>18</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawn. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 25.

<sup>19</sup> J. Lichtarski, M. Karaś, *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawn. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 18.

<sup>20</sup> F.L. Frey, *Entrepreneurship: A Planning Approach*, West Publishing Company, 1993, za: R. Rutka, M. Czerska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kultura organizacyjna jako uwarunkowanie przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawn. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 497.

- pojawienie się kultury intraprzsiębiorczości w całej korporacji i wyraźnie określonego modelu lub charakteru działań cechujących się przedsiębiorczością,
- dokładnie sprecyzowana preferowana sylwetka intraprzsiębiorcy,
- zdefiniowany system nagród dla intraprzsiębiorcy.

Natomiast M. Laszuk uważa, że aby proces przedsiębiorczości wewnętrznej przebiegał bez zakłóceń, w organizacji powinni się znaleźć przedstawiciele następujących charakterystycznych ról<sup>21</sup>:

- człowiek pomysłu – osoba tworząca nowe rozwiązania,
- przedsiębiorca wewnętrzny – osoba wprowadzająca nowe pomysły w życie,
- przedsiębiorczy zespół – grupa osób zebranych przez przedsiębiorcę wewnętrznego, która zajmuje się pomysłem od projektu do jego komercjalizacji,
- sponsor – osoba, która wspiera działalność przedsiębiorcy wewnętrznego,
- twórca kultury przedsiębiorczej – osoba, która dba o przedsiębiorczą atmosferę w całej organizacji.

Przedsiębiorczość wewnętrzna jawi się więc jako koncepcja podążania za nowymi rozwiązaniami, poszukiwania nowych możliwości, doskonalenia wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Jej przeciwieństwem jest orientacja biurokratyczna, której podstawowa przesłanka to nastawienie na optymalne wykorzystanie obecnego potencjału. Charakteryzuje ją mała elastyczność działania, trudności z wprowadzaniem i upowszechnianiem zmian, a zatem elementy, które z natury są zaprzeczeniem przedsiębiorczości.

W przeszłości powszechne było utożsamianie przedsiębiorczości z indywidualnym przedsiębiorcą – było to historycznie pierwsze ujęcie, jakie odnaleźć można w literaturze przedmiotu z tego zakresu. Twierdzono, że tylko osoba jest w stanie przejawiać przedsiębiorcze cechy: być aktywną, twórczą, kreatywną itp. Następnie przedsiębiorczość zaczęto odnosić także do grupy osób – do sektora małych (często bardzo małych lub nawet samozatrudniających) i średnich przedsiębiorstw. Twierdzono, że są one elastyczne, dynamiczne, łatwo dopasowują się do zmieniających się warunków otoczenia – są zatem przedsiębiorcze.

Jednak wraz z komplikującymi się warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw coraz więcej specjalistów z zakresu teorii i praktyki zarządzania zaczęło dostrzegać konieczność rozwoju przedsiębiorczości także w dużych organizacjach. Udowodniano, że przedsiębiorczość to nie tylko cecha jednostki czy małego i średniego przedsiębiorstwa, przedsiębiorczość to także właściwość, która może charakteryzować duże przedsiębiorstwa, różnego rodzaju instytucje czy organizacje non-profit. To nie wielkość przedsiębiorstwa stanowi bowiem prze-

---

<sup>21</sup> M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, op.cit., s. 21.

szkodę dla przedsiębiorczości, ale sposób jego funkcjonowania, sposób reagowania na pojawiające się okazje.

Współcześnie dość już powszechnie odnosi się przedsiębiorczość także do dużych organizacji gospodarczych, dużych przedsiębiorstw. Stagnacja (czyli brak przedsiębiorczości) w zasadzie skazuje je na niepowodzenie. Potwierdza to na przykład P.F. Drucker, który dowodzi, że współczesne firmy, zwłaszcza te duże, nie przetrwają w okresie szybkich zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych<sup>22</sup>. Twierdził on ponadto, że „nie jest prawdą, że wielkie rozmiary stanowią przeszkodę dla przedsiębiorczości i innowacji. W dyskusjach na temat przedsiębiorczości słyszy się dużo o zbiurokratyzowaniu wielkich organizacji i ich konserwatyzmie. Jedno i drugie oczywiście istnieje, stanowiąc poważną przeszkodę dla przedsiębiorczości i innowacji – ale dla wszystkich innych wyników tak samo. Z kolei rejestry wykazują jednoznacznie, że pośród istniejących przedsiębiorstw, firm czy instytucji sektora publicznego te małe są najmniej innowacyjne i najmniej przedsiębiorcze. W gronie zaś istniejących firm przedsiębiorczych mamy wiele bardzo dużych”<sup>23</sup>.

Nie ulega wątpliwości (w literaturze przedmiotu w zasadzie istnieje zgodność co do tego), że uznanie firmy za nieprzedsiębiorczą, zwłaszcza dużą, w znacznym stopniu zależy od zatrudnionych w niej osób, od których oczekuje się przedsiębiorczych zachowań. Chodzi szczególnie o kierowników różnych szczebli zarządzania, przed którymi stoi bardzo ważne zadanie. To w stosunku do tej kategorii uczestników organizacji istnieje wyraźna potrzeba „stosowania celowo dobranego instrumentarium rekrutacji i selekcji nakierowanego na ujawnienie i badanie cech osobowościowych, takich jak: aktywność, otwartość na zmiany, inteligencja, zdecydowanie itp., a także poziom wiedzy i kwalifikacji menedżerskich”<sup>24</sup>. Kierownictwo musi bowiem przewodzić „w uznawaniu za przestarzałe własnych produktów i usług, a nie czekać, by zrobiła to konkurencja. Firma musi być tak zarządzana, aby w tym co nowe dostrzegać szanse, a nie zagrożenia (...), by dzisiaj pracować nad produktami, usługami, procesami i technologiami, które uczynią innym jutro”<sup>25</sup>.

Przedsiębiorczość powinna więc być nieodłącznym atutem kierowników wszystkich szczebli zarządzania. Bardzo istotne jest bowiem ich odpowiednie podejście do pracowników, którym powinni stworzyć warunki do samodzielnego, nieskrępowanego działania, których należy do przejawiania inicjatywy skutecznie zachęcić. Co więcej, kierownicy, sami będąc przedsiębiorczymi, powinni inspirować innych do przedsiębiorczych postaw i zachowań, do angażowania się w realizowane zadania, powinni „odkrywać możliwości, których inni nie do-

<sup>22</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart...*, op.cit., s. 168.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 172.

<sup>24</sup> H. Jagoda, *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, op.cit., s. 110.

<sup>25</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart...*, op.cit., s. 180.

strzegają, widzieć szanse, pobudzać energię ludzką i wspierać talenty, zachęcać pracowników do rozwijania własnych inicjatyw i kreatywnego podejścia do problemów występujących w codziennej pracy, a w kierowaniu nimi odchodzić od stymulowania »siły roboczej« na rzecz rozwijania »siły umysłów«, wprowadzania takiego systemu motywacji, który sprzyja autentycznej przedsiębiorczości»<sup>26</sup>.

Wobec tego, kierownictwo powinno traktować zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników jako<sup>27</sup>:

- ludzi, którzy uświadamiają sobie ukryte możliwości, niezaspokojone potrzeby i mobilizują zasoby oraz kompetencje organizacji wokół wykorzystania zidentyfikowanej szansy,
- mistrzów mających wizjonerskie idee i wiedzących jakie nowe, twórcze inicjatywy są najwłaściwsze, opłacalne, pożądane,
- osoby potrafiące skupić wokół siebie innych w celu urzeczywistniania swojej wizji,
- budowniczych nowych form kapitału społecznego, którzy pomagają usamodzielniać ludzi i zachęcić ich do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności,
- kreatorów społeczności o wyraźnej tożsamości, reputacji i okazujących uznanie za osiągnięcia,
- ambitnych aktywistów konsekwentnie zaangażowanych w czynienie dobra, pojmowanego według przyjętego systemu wartości,
- zarządzających odważnie ryzykiem, którzy wypracowują więzi społeczne i sieci kontaktów wypełnione zaufaniem, wiarygodnością oraz współpracą,
- charyzmatycznych animatorów zmian, wrażliwych na sytuację i możliwości wykonania czegoś, co trwale będzie się wyróżniać.

Zdaniem B. Piaseckiego odpowiedniemu podejściu do pracowników sprzyja odpowiednia atmosfera w przedsiębiorstwie. Konieczna jest zatem zamiana tradycyjnej kultury organizacyjnej na kulturę intraprzedsiebiorczą, w której „miejsc takich reguł, jak: »nie wychylaj się«, »nie podejmuj inicjatywy«, »nie popełniaj żadnych błędów« itp. zastąpią nowe reguły umożliwiające rozwijanie wyobraźni, formułowanie perspektywicznych celów i planów działania, nagradzanie za podjęte akcje, podejmowanie prób i eksperymentów»<sup>28</sup>. Przedsiębiorczy pracownicy nie czekają biernie na polecenia zwierzchników, ale sami myślą o tym, co i jak powinni wykonywać. Mają pomysły, ulepszają sposoby wytwarzania, udoskonalają produkt, chcą współpracować z kierownictwem, współtwo-

<sup>26</sup> J. Penc, *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1, 2002, s. 27.

<sup>27</sup> J. Thompson, G. Alvy, A. Lees, *Social Entrepreneurship – A New Look at the People and the Potent*, „Management Decision”, nr 5, 2000, s. 238 i n., za: M. Bratnicki, *Refleksje teoretyka...*, op.cit., s. 9.

<sup>28</sup> *Ekonomika i zarządzanie...*, op.cit., s. 31.



rzyć przedsiębiorstwo, czuć się partnerami współodpowiedzialnymi za jego kondycję – niezależnie od zajmowanego w nim miejsca w hierarchii. Osób takich nie zadowala jedynie odtwórcza praca niewymagająca zaangażowania, osobistego wkładu i pomysłowości, ale chcą ponosić odpowiedzialność za to, co robią, nie unikają odpowiedzialności, a nawet do niej dążą. Chcą swobody wyboru metod działania i sposobów rozwiązywania problemów, zachowując przy tym oczywiście odpowiednie, bezpieczne proporcje pomiędzy swobodą a dyscypliną pracy.

B. Piasecki twierdzi ponadto, że zmiana kultury organizacyjnej powinna pociągać za sobą modyfikację struktury organizacyjnej – strukturę hierarchiczną powinna zastąpić bowiem struktura płaska<sup>29</sup>, a w odniesieniu do stanowisk pracy powinna zapanować atmosfera wzajemnego zaufania, zachęcająca do „korzystania z okazji”, do pobudzania nowych myśli i idei bez względu na zajmowane stanowisko. Chodzi więc o stworzenie takich warunków, „aby pracownicy firm mający pomysły, które mogą być obiecujące, otrzymywali środki i możliwości działania tak, jak nowi przedsiębiorcy – tyle, że to wszystko dzieje się w dużej firmie”<sup>30</sup>. Ważne jest także to, by pracownicy nie obawiali się przejawiać inicjatywy, by byli pewni, że podejmując ryzyko, nie zostaną zwolnieni z pracy, gdy z powodów od nich niezależnych im się nie powiedzie<sup>31</sup>.

Wskreszenie przedsiębiorczego ducha, zwłaszcza w dużych organizacjach, nie jest rzeczą łatwą. M. Bratnicki słusznie zauważa, że porady ze strony praktyków i teoretyków podpowiadających, w jaki sposób dojść do przedsiębiorczości organizacyjnej, tworzą swego rodzaju róg obfitości. Nie mają one jednak większego pragmatycznego znaczenia z co najmniej pięciu powodów<sup>32</sup>:

<sup>29</sup> Cechy takie może spełniać struktura sieciowa. Organizacja-sieć jest bowiem otwarta, adaptacyjna, obejmująca liczne działania, nie tylko rutynowe. Charakteryzuje ją elastyczność, innowacyjność, kreatywność. Tradycyjna, wielopoziomowa, hierarchiczna organizacja (z ustalonymi procedurami, systemem instrukcji, raportów itp.) jest nieelastyczna, zbyt zbiurokratyzowana, aby dynamicznie reagować na pojawiające się problemy decyzyjne. Dzięki strukturze sieciowej zaś organizacja może szybciej się przekonfigurować w celu rozwiązania określonych problemów. Możliwe są zatem w jej ramach działania przedsiębiorcze. Źródło: L. Kiełtyka, *Rzeczna informacja podstawą sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 88.

<sup>30</sup> T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994, s. 42.

<sup>31</sup> Na stronie internetowej Pinchot&Company można odnaleźć wiele rad, w jaki sposób powinien postępować intraprzedsiorca. Zawarto tam nawet swego rodzaju dekalog intraprzedsiorcy, w którym czytamy m.in.: 1) zbuduj odpowiedni zespół – przedsiębiorczość wewnętrzna nie jest indywidualną działalnością, 2) obdarzaj zaufaniem członków zespołu, 3) pamiętaj, że łatwiej jest prosić o przebaczenie niż o pozwolenie – nie bój się, lepiej jest zrobić coś nawet źle i potem za to przeproszać, niż nic nie robić, a potem tłumaczyć się z tego, 4) dbaj o interesy przedsiębiorstwa i klientów, 5) zrób wszystko, by osiągnąć zamierzone cele, ale bądź realistą, jeżeli chodzi o ich realizację, 6) spytaj o radę zanim zapytasz o zasoby – sprawdź zanim zainwestujesz, 7) przychodź codziennie do pracy i pracuj tak, jakbyś miał być jutro zwolniony – angażuj się w to, co robisz. Źródło: [www.pinchot.com](http://www.pinchot.com) (2 września 2005 r.).

<sup>32</sup> M. Bratnicki, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej. Istota, struktura i dynamika*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2004, s. 7.

- nie specyfikują szczegółowych zachowań przedsiębiorców wewnętrznych, niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych skutków,
- nie identyfikują związków przyczynowo-skutkowych zachodzących między ich działaniami i efektami,
- nie określają warunków zewnętrznych do efektywnego wprowadzenia w życie przedsiębiorczości wewnętrznej,
- nie odnoszą się otwarcie do poznawczych zjawisk przedsiębiorczości, mających miejsce zarówno na poziomie pojedynczej osoby, jak i grupy osób,
- opierają się na szerokiej gamie teorii wskazujących odmienne wyróżniki efektywnej organizacji, zdolnej do zachowań przedsiębiorczych, co może prowadzić (i często prowadzi) do zamętu.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, przedsiębiorczość wewnętrzna powinna stawać się „jeśli nie podstawowym, to niezmiernie istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej, określając, wraz z innymi warunkami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi, szanse przeżycia i rozwoju przedsiębiorstwa”<sup>33</sup>. To dzięki przedsiębiorczości wewnętrznej oraz przedsiębiorcom wewnętrznym przedsiębiorstwa (organizacje) są skłonne do „podejmowania ryzyka i eksperymentowania (...), do samodzielnego działania i do innowacji (...), do identyfikowania i wykorzystywania szans zanim zrobią to konkurenci (...), są gotowe do zmian wewnątrzorganizacyjnych mających na celu podwyższenie efektywności funkcjonowania i rozwoju w wysoce konkurencyjnym otoczeniu”<sup>34</sup>.

Ponadto, przyjęcie przez przedsiębiorstwo przedsiębiorczej orientacji zwiększa jego możliwości rozwojowe w długim czasie. Staje się to jego największą siłą, specyficznym niematerialnym zasobem. Dlatego też przedsiębiorczość wewnętrzna to jedno z kluczowych pojęć w nauce o przedsiębiorstwie. Staje się (powinno stać się) współcześnie swoistą „społeczną architekturą organizacji, które prawdziwy złoty wiek mają dopiero przed sobą, a coraz większa ich liczba poszukuje sposobów wzmocnienia i ożywienia korzeni przedsiębiorczości. Starają się one wskrzesić innowacyjność i szybkość podejmowania ryzykownych decyzji, przytłoczone biurokracją i skomplikowanymi procedurami organizacyjnymi”<sup>35</sup>. Przedsiębiorczość wewnętrzna to siła napędowa wszelkich zachodzących w przedsiębiorstwie procesów. Jest bardzo pożądana, wręcz konieczna, we wszystkich podmiotach gospodarczych, niezależnie od ich wielkości.

<sup>33</sup> H. Jagoda, *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, op.cit., s. 109.

<sup>34</sup> J.P. Doh, *Entrepreneurial Privatization Strategies: Order of Entry and Local Partner Collaboration as Sources of Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, nr 3, 2000, s. 551 i n., za: M. Bratnicki, *Refleksje teoretyka...*, op.cit., s. 9.

<sup>35</sup> M. Bratnicki, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej...*, op.cit., s. 7.

**DESCRIPTION OF THE INTRAPRENEURSHIP CONCEPTION****S u m m a r y**

The growing complexity in external environment, the ubiquitous risk and uncertainty cause that entrepreneurship should be a characteristic feature not just among entities but also small, medium and large organizations. The issue of this paper is an internal entrepreneurship i.e such one which is realized within large or very large enterprises (very often large international corporations).

*Wpłynęło do Oficyny Wydawniczej w styczniu 2008 r.*