

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

## Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-564-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Barcik:</b> Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations) .....	9
<b>Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński:</b> Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment) .....	21
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera:</b> Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
<b>Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk:</b> Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization) .....	43
<b>Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc:</b> Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future) .....	56
<b>Rafał Kusa:</b> Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
<b>Izabela Marzec:</b> Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?) .....	87
<b>Marek Matejun:</b> Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
<b>Anna Michna, Roman Kmiecik:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

<b>Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
<b>Katarzyna Olejniczak:</b> Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
<b>Agnieszka Puto:</b> Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises) .....	158
<b>Marcin Ratajczak:</b> Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR) .....	167
<b>Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world) .....	178
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Paradygmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
<b>Hanna Soroka-Potrzebna:</b> Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
<b>Iwona Staniec:</b> Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship) .....	216
<b>Edward Stawasz:</b> Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants) .....	228
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers) .....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska:</b> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

*Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita*

**Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: andrzej.kaleta@ue.wroc.pl; letycja.soloduch@gmail.com

---

**INTEGRACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
I ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W KONCEPCJI  
STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI –  
OCENA PRZESZŁOŚCI I SUGESTIE NA PRZYSZŁOŚĆ**

---

**INTEGRATION OF THE ENTREPRENEURSHIP  
AND STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONCEPT  
OF STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP – ASSESSMENT  
OF THE PAST AND SUGGESTIONS FOR THE FUTURE**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.419.05

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja stanu wiedzy na temat strategicznej przedsiębiorczości oraz wskazanie kierunku dalszych badań w tym obszarze. Strategiczna przedsiębiorczość stanowi nową koncepcję zarządzania, wywodzącą się z przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Koncepcja ta dobrze koresponduje z nowymi potrzebami przedsiębiorstw, wynikającymi z konieczności działania i rozwoju w niestabilnych warunkach. Dotychczasowy dorobek naukowy strategicznej przedsiębiorczości ma w głównej mierze charakter teoretyczny, a praktyka nie została dobrze rozpoznana. Niezbyt liczne publikacje z tego obszaru wnoszą wkład w rozwój teorii, wydaje się jednak ważne, aby strategiczną przedsiębiorczość zoperacjonalizować. W artykule wskazano kierunki dalszych badań, mających na celu implementację strategicznej przedsiębiorczości. Szczególną uwagę poświęcono strategicznej przedsiębiorczości, jako metodzie zarządzania rozwojem małego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** strategiczna przedsiębiorczość, zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość, rozwój, małe przedsiębiorstwo.

**Summary:** The purpose of the paper is to present the state of knowledge on the strategic entrepreneurship and the indication of the direction for further research in this area. The strategic entrepreneurship is a new concept of management and is derived from the entrepreneurship and strategic management. This concept fits well in the new needs of enterprises, which results from the necessity to operate and develop in unstable conditions. The current scientific achievements in the scope of the strategic entrepreneurship are mainly theoretical and the practice has not been recognized well. There is only a small amount of publications in this area which contribute to the development of the theory. However, it seems important that the strategic entrepreneurship should be operationalized. The paper indicates directions for further research aimed at the implementation of the strategic entrepreneurship. A particular attention was paid to the strategic entrepreneurship as a method of managing the

development of an enterprise. It was pointed out that thanks to the strategic entrepreneurship it was possible to implement a new, long-term approach to managing the development of small businesses.

**Keywords:** strategic entrepreneurship, strategic management, entrepreneurship, development, small enterprise.

## 1. Wstęp

Nauki o zarządzaniu znajdują się w fazie zmian i potrzebują impulsów, aby przystosować się do nowych wyzwań. Zmienność otoczenia stanowi czynnik inicjujący potrzebę wprowadzania nowych reguł zachowania przedsiębiorstw, powstawania nowych koncepcji, które stanowią odpowiedź na zmieniające się problemy przedsiębiorstw. Dlatego kluczowe nowe wyzwania dotyczą długofalowego zarządzania rozwojem w niestabilnych warunkach, gdy nie sprawdzają się dotychczasowe rozwiązania.

Mając na uwadze konieczność rozwoju przedsiębiorstw w kontekście ciągłej, nieustającej zmiany, koncepcja strategicznej przedsiębiorczości stanowi odpowiedź na przymus działania w nowych warunkach. Firmy stają przed wyzwaniem, jakim jest pogodzenie trwałych elementów strategii, takich jak budowanie przewagi konkurencyjnej, z potrzebą wykorzystywania szans i koniecznością dokonywania ciągłych zmian.

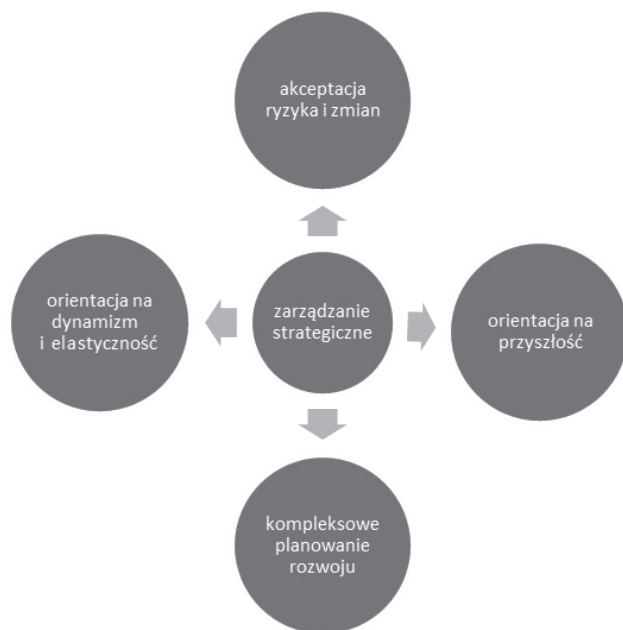
## 2. Strategiczna przedsiębiorczość – integracja zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne stanowią dwa oddzielne obszary badań naukowych, które rozwijają się niezależnie od siebie. Można jednak wskazać na wspólne obszary zainteresowań, gdzie poruszane są tak istotne kwestie, jak: rozwój, wzrost, innowacyjność, strategia, przewaga konkurencyjna, wykorzystywanie szans, zmiana, elastyczność [Romanowska 2011; Moszkowicz 2005; Jeżak 2004; Krupski 2004; Bratnicki 2001; Stevenson, Jarillo 1990].

### 2.1. Zarządzanie strategiczne – podstawowe założenia

Podobnie jak w przypadku definiowania pojęcia strategii, również w odniesieniu do zarządzania strategicznego prezentowanych jest wiele definicji. Zgodnie z propozycją A. Kalety zarządzanie strategiczne definiuje się jako twórczą koncepcję kreatywnej organizacji, równocześnie reagującej na zmiany – kształtującej wnętrze firmy oraz jej otoczenie [Kaleta (red.) 2014]. Realizacja procesu zarządzania strategicznego pozwala firmom rozwijać się w środowisku, gdzie zjawiska i siły wywołują zmiany w otoczeniu i przekształcenia w przedsiębiorstwach. Warto zwrócić uwagę

na kilka aspektów, decydujących o znaczeniu realizacji tego procesu dla działania i rozwoju przedsiębiorstw (rys. 1).



**Rys. 1.** Priorytety w zarządzaniu strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

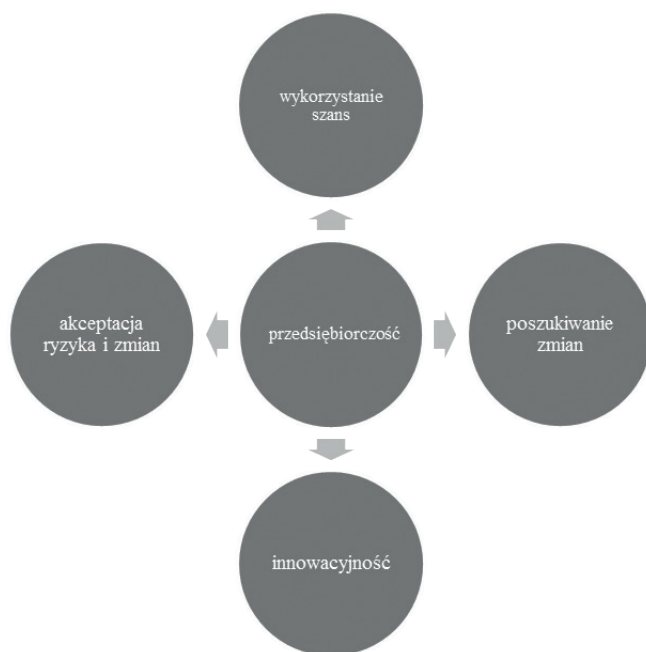
W koncepcji zarządzania strategicznego zakłada się zmienność konfiguracji otoczenia i przedsiębiorstwa oraz aktywne poszukiwanie równowagi pomiędzy nimi. Dlatego firmy realizujące procedurę zarządzania strategicznego z jednej strony charakteryzują się dynamizmem, elastycznością i skłonnością do podejmowania ryzyka w działaniu, a z drugiej – silną orientacją na przyszłość warunkującą planowe i kompleksowe podejście do rozwoju w długim horyzoncie czasowym [Urbanowska-Sojkin (red.) 2007; Rokita 2005; Kaleta 2003; Gołębiowski 2001; Teece i in. 1997].

Mając na uwadze rozważania dotyczące strategicznej przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę na jedno z kluczowych założeń procedury zarządzania strategicznego. Jest nim budowanie i umacnianie przewagi konkurencyjnej, która z kolei przyczynia się do kreowania wartości organizacji [Kuratko, Audretsch 2009; Porter 2008; Peteraf 1993]. Ze względu na szybkość i intensywność zmian wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Stąd ważnym obszarem badawczym w nauce zarządzania strategicznego są różnice pomiędzy firmami w tworzeniu wartości, wynikające z sukcesów w budowaniu trwałej – długoterminowej przewagi konkurencyjnej [Barney 1991].



## 2.2. Przedsiębiorczość – podstawowe założenia

Nowe wyzwania, uwarunkowane ogromną szybkością zmian i nasileniem się walki konkurencyjnej, decydują o działaniach przedsiębiorców [Drucker 1992; Stevenson, Jarillo 1990]. Definiowania przedsiębiorczości z różnych perspektyw podjęło się wielu badaczy, którzy zwracają uwagę na: dostrzeżenie i wykorzystywanie szans, bycie innowacyjnym, kreowanie nowych możliwości rozwoju, bez względu na ograniczone zasoby oraz zdolność do ponoszenia ryzyka (rys. 2) [Schumpeter 1934; Sarasvathy i in. 2010; Bratnicki 2002; Stevenson, Jarillo 1990; Kirzner 1973; Kuratko, Audretsch 2009; Alvarez, Barney 2005].



**Rys. 2.** Priorytety przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Wyrazami przedsiębiorczości są realizacja własnej inicjatywy oraz efektywne wykorzystanie zasobów firmy, determinowane przez proaktywne działania przedsiębiorcy w odniesieniu do otoczenia.

Wyrazami przedsiębiorczości są realizacja własnej inicjatywy oraz efektywne wykorzystanie zasobów firmy, determinowane przez proaktywne działania przedsiębiorcy w odniesieniu do otoczenia.

Próby połączenia zarządzania strategicznego oraz przedsiębiorczości zaowocowały charakterystyką procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach

[Covin, Slevin 2002; Romanowska 2005; Analoui, Karami 2003; Sarasvathy, Venkataraman 1984; Jennings, Beaver 1997]. Rozwój badań w obszarze przedsiębiorczości pozwolił ustalić, że nie jest to aktywność czy cecha charakterystyczna jedynie dla mniejszych podmiotów.

Przedsiębiorczość organizacyjna, rozumiana jest jako nośnik przewagi konkurencyjnej opartej na twórczym poszukiwaniu i, co istotne, tworzeniu szans, rozwija się w organizacjach różnej wielkości [Bratnicki 2009; Short i in. 2009; Zahra 2008]. Dodatkowo zwraca się uwagę na aspekt intraprzsiębiorczości jako proaktywnych, często ryzykownych działań, podejmowanych przez członków organizacji, które przyczyniają się do jej rozwoju [Dyduch 2008; Morris, Kuratko 2002].

### 3. Strategiczna przedsiębiorczość – przegląd literatury

Odpowiadając na zmieniające się potrzeby praktyki, podejmowane są próby wprowadzenia nowych koncepcji zarządzania. Warto podkreślić, że zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość funkcjonują niezależnie i nie wspomagają się. Z kolei praktyczne doświadczenia przedsiębiorstw wskazują na potrzebę podejmowania działań zarówno w obszarze strategii jak i przedsiębiorczości. Można zakładać, że synergia tych dwóch obszarów badawczych w ramach przedsiębiorczości strategicznej, przynosi znaczące korzyści, gdyż kluczowe zainteresowania obydwu dyscyplin nauki koncentrują się wokół kreowania wartości.

Strategiczna przedsiębiorczość stanowi koncepcję zarządzania, która jest często eksponowana w czasopiśmie i artykułach naukowych. Wyraźne potwierdzenie rangi tej koncepcji stanowi obecność od 2007 roku czasopiśmie Strategic Entrepreneurship Journal wydawanego przez John Wiley & Sons (*current impact factor*: 2.05; *5-year impact factor*: 2.80) [<http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28IS-SN%291932-443X>]. Oprócz Strategic Management Journal i Global Strategy Journal SEJ periodyk jest sygnowany przez prestiżowe stowarzyszenie Strategic Management Society [<http://sej.strategicmanagement.net>].

Rozwój badań dotyczących strategicznej przedsiębiorczości ma krótką historię, koncepcja ta obecna jest w literaturze od końca lat 90. ubiegłego stulecia. W polskiej literaturze prezentowanych jest kilkadziesiąt pozycji z tego tematu. Z kolei w nauce światowej rozważania dotyczące strategicznej przedsiębiorczości są popularniejsze. Odnosząc się do ogólnie dostępnych zasobów Internetu, warto wspomnieć, że w wyszukiwarce Google pojawia się ok. 56 400 000 odwołań do *strategic entrepreneurship*, a w Yahoo ok. 5 870 000.

Strategiczna przedsiębiorczość lokuje się na styku przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego: przedsiębiorczość stała się integralnym komponentem zarządzania strategicznego, a zarządzanie strategiczne – przedsiębiorczości [Klein i in. 2012].

Szukając nowych rozwiązań umożliwiających połączenie dwóch aktywności: odkrywania i budowania, badacze podjęli próbę połączenia dwóch obszarów, w których

te aktywności dominują: przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego [Bruyat, Julien 2001]. Podstawę badań dotyczących strategicznej przedsiębiorczości stanowi założenie, że konieczne jest reagowanie na szanse i zmiany oraz zapewnienie firmie trwałej przewagi konkurencyjnej w procesie długoterminowego rozwoju i kreowania wartości. Celem wdrażania strategicznej przedsiębiorczości jest osiągnięcie równowagi pomiędzy eksploatacją przewagi konkurencyjnej a eksploracją szans.

Debiut terminu „strategiczna przedsiębiorczość” (*strategic entrepreneurship*) nastąpił w 1998 r. – zaproponowali go T.T. Herbert i D.V. Brazeal [1999] (zob. także: [Meyer 2009; Bratnicki 2004; Hitt i in. 2001, 2002; Ireland i in. 2001; Hitt, Ireland 2000, s. 63]). Mając na uwadze podstawowe założenia strategicznej przedsiębiorczości, precyzując to pojęcie, wskazuje się na działania służące wykorzystaniu szans i budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Wśród definicji tego pojęcia wielu autorów zwraca uwagę na termin zaproponowany w 2001 r. przez R.D. Irelanda i in., którzy w sposób syntetyczny uchwycili ideę strategicznej przedsiębiorczości [Ireland i in. 2001]. Można zauważyć, że w działaniach w perspektywie strategicznej priorytetem staje się konieczność kreowania przewagi konkurencyjnej, z kolei w ramach przedsiębiorczości – identyfikacja i wykorzystanie pojawiających się szans.

Niemal wszyscy autorzy są zgodni, że w strategicznej przedsiębiorczości wykorzystuje się zachowania nakierowane na poszukiwanie szans (eksploracja) w ramach przedsiębiorczości i łączy je z działaniami ukierunkowanymi na korzyści (eksploatacja) w zarządzaniu strategicznym oraz podejmuje kompleksowe działania w celu kreowania wartości [Hitt i in. 2001]. Warto zwrócić uwagę na zasadniczą trudność związaną z realizacją strategicznej przedsiębiorczości – należy pogodzić dwie kluczowe sprzeczności: poszukiwanie szans i ich wykorzystanie (*opportunity exploration vs. opportunity exploitation*) [Klein i in. 2012; Ireland, Webb 2009; Alvarez, Barney 2007]. Nawiązując do najnowszych badań z obszaru zarządzania strategicznego, również można odnieść się do paradoksu określanego jako „oburęczność” czy „wyjątkowa inteligencja” (*ambidexterity*). Oznacza ona zdolność przedsiębiorstwa do równoważenia pozostających w sprzeczności sił – eksploracja nowych szans oraz wykorzystanie i doskonalenie posiadanych kompetencji [Nosella i in. 2012; Birkinshaw, Gupta 2013; Benner, Tushman 2015]. Ten kierunek badań pokazuje, że granica pomiędzy strategiczną przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym nie jest wyraźna, a nawet nie jest zbadana.

Naukowcy po zbadaniu punktów przecięcia dwóch domen strategicznej przedsiębiorczości wyznaczyli obszary i czynniki, które uznano za mające największy potencjał dla przyszłych badań. Wśród różnych kryteriów wybrano następujące: innowacyjność, sieci organizacyjne, internacjonalizację, organizacyjne uczenie się, najlepsze zespoły zarządzające i nadzorujące, wzrost, elastyczność oraz zmiany [Hitt, Ireland 2000, s. 63].

W 2003 r. opracowano pierwszy model strategicznej przedsiębiorczości, w którym priorytetową rolę odgrywały cztery zmienne. W ramach przedsiębiorczości

zwrócono uwagę na ukierunkowanie na przedsiębiorczość, przywództwo oraz kulturę. W zarządzaniu strategicznym za najważniejszy element uznano strategiczne zarządzanie zasobami. Dwa kolejne elementy stanowiły wykorzystanie kreatywności oraz rozwój innowacji [Ireland i in. 2003]. W modelu zaproponowanym przez L.P. Kyrgidou i M. Hughesa wskazano na znaczenie środowiska wewnętrznego firmy i wizji kierownictwa najwyższego szczebla oraz ukierunkowania na przewagę konkurencyjną związaną z zarządzaniem zasobami [Kyrgidou, Hughes 2010]. W modelu strategicznej przedsiębiorczości, uwzględniającym zmienne o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, dokonano integracji czynników związanych z wpływem otoczenia oraz zarządzaniem zasobami w celu kreowania wartości [Hitt i in. 2011]. Kolejni badacze tematu podnosili kwestię konieczności rozbudowania modelu strategicznej przedsiębiorczości, tak by uwzględnione zostały dynamika, wielopoziomowość oraz zakres [Rindova i in. 2009; Patzelt, Shepherd 2009; Hitt i in. 2007; Chiles i in. 2007].

Podsumowując dorobek naukowy tej dziedziny, należy zwrócić uwagę na wprowadzenie 15 modeli określających wpływy czynników oraz działań służących wzmocnieniu przedsiębiorczości strategicznej.

#### **4. Kierunki dalszych badań w obszarze strategicznej przedsiębiorczości**

Kluczowe tendencje w naukach o zarządzaniu dotyczą szukania rozwiązania dla dwóch ważnych dylematów:

- Jak zarządzać długofalowym rozwojem?
- Jak zarządzać małymi przedsiębiorstwami?

W dziedzinie nauk o zarządzaniu dzięki prowadzeniu dalszych badań powinien nastąpić rozwój wiedzy z zakresu z strategicznej przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości oraz zarządzania rozwojem. Dlatego rozwój badań w obszarze strategicznej przedsiębiorczości wydaje się aktualny i ważny.

Koncepcja strategicznej przedsiębiorczości rozwija się, jednak pozostaje wiele obszarów niebędących przedmiotem badań. W *Strategic Entrepreneurship Journal* wyraźnie akcentuje się potrzebę dalszych badań i rozwoju teorii dotyczącej przedsiębiorczości oraz historycznego spojrzenia na rozwój wiedzy z tego obszaru, przedsiębiorczości i strategii w gospodarkach wschodzących, strategicznej przedsiębiorczości w firmach rodzinnych czy trwałej przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczych ekosystemów.

Interesujące, nowatorskie aspekty dalszych badań w obszarze strategicznej przedsiębiorczości dotyczą:

- strategicznej przedsiębiorczości jako koncepcji realizowanej w praktyce,
- efektów, jakie przynosi wdrożenie tej koncepcji w przedsiębiorstwach,
- pomiaru strategicznej przedsiębiorczości,

- warunków i sposobów realizacji strategicznej przedsiębiorczości w małych przedsiębiorstwach.

Dotychczasowy dorobek naukowy strategicznej przedsiębiorczości ma w głównej mierze charakter teoretyczny, a praktyka nie została dobrze rozpoznana. Brakuje literatury dotyczącej praktyki strategicznej przedsiębiorczości. W prestiżowym czasopiśmie naukowym *Strategic Management Journal* prezentowane są przede wszystkim badania teoretyczne, dotyczące wybranych aspektów strategicznej przedsiębiorczości. Temat badań empirycznych dotyczących strategicznej przedsiębiorczości w przedsiębiorstwach pozostaje otwarty.

Badacze przede wszystkim wskazują na różne czynniki, które wpływają na budowanie wartości w modelach strategicznej przedsiębiorczości, które nie zostały zweryfikowane w praktyce. Wyniki badań dotyczących praktyki strategicznej przedsiębiorczości są rzadziej prezentowane w literaturze tematu. Dotyczy to identyfikacji, analizy i oceny czynników wpływających na strategiczną przedsiębiorczość. Brakuje kompleksowego spojrzenia na przejawy, uwarunkowania oraz konsekwencje strategicznej przedsiębiorczości.

Również elementy składające się na strategiczną przedsiębiorczość oraz ich wzajemne zależności rzadko są poddawane empirycznej weryfikacji. W obszarze teorii i empirii nie zostały doprecyzowane dwa główne filary strategicznej przedsiębiorczości: eksploatacja przewagi konkurencyjnej i eksploracja szans. Jest to o tyle istotne, że wdrażanie koncepcji w praktyce wymaga połączenia tych dwóch procesów i przesądza o efektach strategicznej przedsiębiorczości. Badanie korzyści wynikających z wykorzystania strategicznej przedsiębiorczości do zarządzania rozwojem przedsiębiorstw stanowi ważny, ale dotychczas marginalizowany temat badań.

Strategiczna przedsiębiorczość może wnieść nowe rozwiązania dotyczące rozwoju, ze względu na założenie połączenia elastyczności, niezbędnej do wykorzystania szans, z trwałymi regułami działania, dotyczącymi budowania przewagi konkurencyjnej. Ponadto dalsze badania i rozwój tej koncepcji powinny pozwolić na doprecyzowanie praktycznych działań związanych z równoległym budowaniem przewagi konkurencyjnej oraz wyborem i wykorzystaniem szans. Również wzajemne relacje i zależności pomiędzy przewagą konkurencyjną a szansami pozostają niedoprecyzowane. Z tego powodu warto zbadać, czy koncepcja może być z wykorzystana w przedsiębiorstwach.

Mając na uwadze słaby rozwój wiedzy na temat sposobów pomiaru przedsiębiorczości oraz zarządzania strategicznego, można przypuszczać, że metody pomiaru strategicznej przedsiębiorczości stanowią nowy, interesujący kierunek badań. Badania służące wskazaniu metod pomiaru strategicznej mogą pomóc w zintegrowaniu teorii oraz praktyki tej koncepcji zarządzania.

Koncepcja strategicznej przedsiębiorczości wydaje się szczególnie przydatna dla małych przedsiębiorstw. Firmy te stanowią przedmiot wielu badań empirycznych, ze względu na swoją specyfikę i liczebność. Jednak małe firmy napotykać liczne bariery ograniczające ich rozwój i wzrost. Różne koncepcje zarządzania, szeroko komentowane w literaturze, są dedykowane przede wszystkim dużym firmom. Dlatego kwestia

zarządzania długofalowym rozwojem małych przedsiębiorstw, w szybko zmieniającym się otoczeniu, pozostaje wciąż aktualna. Małe firmy napotykają problemy z zarządzaniem długofalowym rozwojem i w odniesieniu do nich wykorzystanie strategicznej przedsiębiorczości może być pomocne.

Koncepcja strategicznej przedsiębiorczości wykorzystywana jako metoda zarządzania przez firmy różnej wielkości nie stanowiła dotąd przedmiotu badań. Jest to o tyle ważne, że małe i średnie podmioty są częściej przedmiotem rozważań związanych z przedsiębiorczością, a duże z zarządzaniem strategicznym. Poszukiwanie nowej wiedzy dotyczącej połączenia przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w ramach strategicznej przedsiębiorczości małych przedsiębiorstw wydaje się zasadne.

## 5. Zakończenie

Zaadaptowanie koncepcji strategicznej przedsiębiorczości do zarządzania rozwojem małego przedsiębiorstwa oznacza wskazanie nowego kierunku rozwoju. Ta propozycja wychodzi naprzeciw fundamentalnym potrzebom małych przedsiębiorstw: pozwala kształtować przewagę konkurencyjną, wykorzystywać szanse i rozwijać się. Nową propozycją w tym obszarze jest spojrzenie na rozwój i konkurencyjność małych przedsiębiorstw z perspektywy połączenia jej z wykorzystaniem szans. Szczególnie ważne z punktu widzenia rozwoju są umiejętność dostosowywania przewagi do sytuacji, konieczność ciągłej modyfikacji przewagi czy szukanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, dzięki wykorzystaniu szans. Uzyskana wiedza powinna pomóc w podnoszeniu konkurencyjności małych firm oraz dynamicznym wykorzystaniu szans, z jednoczesnym zapewnieniem ciągłości procesu rozwoju. Dzięki dalszym badaniom mogłaby rozwijać się wiedza dotycząca elastycznego, wkomponowanego w turbulentne warunki zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw, szczególnie w długim horyzoncie.

## Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., 2005, *How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?*, Journal of Management, vol. 31, no. 5, s. 776–793.
- Alvarez S.A., Barney J.A., 2007, *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 1.1, no. 2, s. 11–26.
- Analoui F., Karami A., 2003, *Strategic Management: In Small and Medium Enterprises*, Cengage Learning EMEA.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Benner M.J., Tushman M., 2015, *Reflection on the 2013 decades award – “exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited” ten years later*, Academy of Management Review, vol. 40, no. 4, s. 497–514.

- Birkinshaw J., Gupta K., 2013, *Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27, no. 4, s. 287–298.
- Bratnicka K., Dyduch W., 2014, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 27 (2), s. 167–192.
- Bratnicki M., 2001, *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Bratnicki M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bratnicki M., 2004, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 7–11.
- Bratnicki M., 2009, *Prolegomena do przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Próba teoretycznego ustalenia konfiguracji*, [w:] Pyka J. (red.), *Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, TNOiK, Katowice, s. 7–24.
- Bruyat C., Julien P.-A., 2001, *Defining the field of research in entrepreneurship*, Journal of Business Venturing, vol. 16, no. 2, s. 165–180.
- Chiles T.H., Bluedorn A.C., Gupta V.K., 2007, *Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: A radical Austrian approach to entrepreneurship*, Organization Studies, vol. 28, no. 4, s. 467–493.
- Covin J.G., Slevin D.P., 2002, *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*, [w:] Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (red.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell, s. 309–327.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, PWE, Warszawa.
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Gołębiowski T., 2001, *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Herbert T.T., Brazeal D.V., 1999, *Entrepreneurializing the organization: Archetypes of commitment to corporate entrepreneurship and implications for strategic entrepreneurship*, The Proceedings for the 44<sup>th</sup> Annual ICSB Conference.
- Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E., 2007, *Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management*, Academy of Management Journal, vol. 50, no. 6, s. 1385–1399.
- Hitt M.A., Ireland R.D., 2000, *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*, Handbook of Entrepreneurship, vol. 45, no. 63.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., 2001, *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, vol. 22, no. 6/7, s. 479–491.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., 2002, *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*, [w:] Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (red.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Wiley-Blackwell, s. 1–16.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C. A., 2011, *Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society*, The Academy of Management Perspectives, vol. 25, no. 2, s. 57–75.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L., 2001, *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, The Academy of Management Executive, vol. 15, no. 1, s. 49–63.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., 2003, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, Journal of Management, vol. 29, no. 6, s. 963–989.
- Ireland R.D., Webb J. W., 2009, *Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation*, Business Horizons, vol. 52, no. 5, s. 469–479.
- Jennings P., Beaver G., 1997, *The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective*, International Small Business Journal, vol. 15, no. 2, s. 63–75.

- Jeżak J., 2004, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, Organizacja i Kierowanie, nr 3, s. 3–20.
- Kaleta A., 2003, *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji, nr 10, s. 24–26.
- Kaleta A (red.), 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kirzner I.M., 1973, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- Klein P.G., Barney J.B., Foss N.J., 2012, *Strategic entrepreneurship*, [w:] Kessler E. (red.), *Encyclopedia of Management Theory*, Sage, London.
- Krupski R., 2004, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1014, s. 350–359.
- Kuratko D.F., Audretsch D.B., 2009, *Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, no. 1, s. 1–17.
- Kyrgidou L.P., Hughes M., 2010, *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, European Business Review, vol. 22, no. 1, s. 43–63.
- Meyer G.D., 2009, *Commentary. On the integration of strategic management and entrepreneurship: Views of a contrarian*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, no. 1, s. 341–351.
- Morris M.H., Kuratko D.F., 2002, *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Moszkowicz M., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Nosella A., Cantarello S., Filippini R., 2012, *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art*, Strategic Organization, vol. 10, no. 4, s. 450–465.
- Patzelt H., Shepherd D. A., 2009, *Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, no.1, s. 319–340.
- Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, vol. 14, no. 3, s. 179–191.
- Porter M.E., 2008, *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster.
- Rindova V., Barry D., Ketchen D.J., 2009, *Entrepreneurship as emancipation*, Academy of Management Review, vol. 34, no. 3, s. 477–491.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2005, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Romanowska M., 2011, *Przełomy w praktyce zarządzania-przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji, nr 3, s. 16–20.
- Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman S., 2010, *Three views of entrepreneurial opportunity*, Handbook of Entrepreneurship Research, Springer, New York, s. 77–96.
- Sarasvathy S.D., Venkataraman S., 1984, *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*, Handbook of Strategic Management, VARGAS.
- Schumpeter J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L., Ireland R.D., 2009, *The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges*, Journal of Management, vol. 36, no. 1, s. 40–65.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., 1990, *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, vol. 11, no. 5, s. 17–27.



- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Zahra S.A., 2008, *The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities*, Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 2, no. 3, s. 243–257.

**Źródła internetowe**

<http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291932-443X> (1.10.2015).

<http://sej.strategicmanagement.net/> (1.10.2015).