

PRACE NAUKOWE

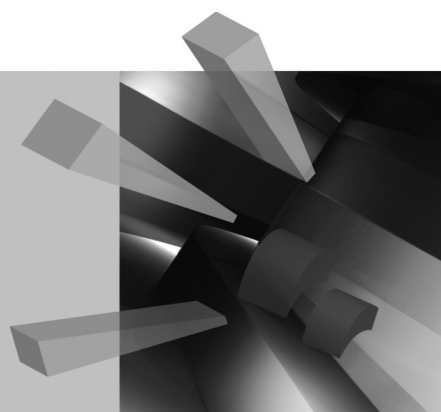
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORCZE JAKO STYMULATORY WZROSTU ORGANIZACJI

Streszczenie: Autorzy przedstawiają zachowania przedsiębiorcze jako takie, które stymulują wzrost organizacji i pozwalają pokonywać sytuacje kryzysowe na poszczególnych etapach rozwoju firmy, oraz jako czynniki mające bezpośredni wpływ na jej upadek. Osoba przedsiębiorcy postrzegana jest przez pryzmat zachowań. Przedstawione typy zachowań mogą być rozumiane jako złożenie różnorodnych cech odpowiedzialnych za działania w poszczególnych obszarach firmy, takich jakich: wykonanie, motywowanie, kontrola czy inwencja twórcza. Istotną kwestią jest wielowymiarowe poznanie osoby przedsiębiorcy oraz zaznaczenie jego wpływu na każdym etapie życia organizacji.

Słowa kluczowe: zachowania przedsiębiorcze, przedsiębiorca, menedżer, specjalista, wzrost organizacji, rozwój firmy.

1. Wstęp

Przedsiębiorca działa głównie po to, by swój pomysł na usługę lub produkt realizować w przedsiębiorstwie. Równoległym celem jego działania jest podnoszenie wartości organizacji i dbanie o jej harmonijny wzrost. Głównymi wyznacznikami poziomu rozwoju organizacji (według znanych ogólnie, normatywnych modeli wzrostu organizacji, np. modelu rozwoju organizacji Greinera) jest przechodzenie przez kolejne, występujące niemal cyklicznie po sobie, stany zagrożeń istnienia organizacji, jakimi są sytuacje kryzysowe. Jednak to nie kryzysy, a elementy składowe organizacji wskazują wprost na poziom rozwoju organizacyjnego. Aczkolwiek poprawnie wskazany poziom rozwoju, czy inaczej mówiąc – etap wzrostu, wskazuje, jaki kryzys nasza organizacja ma już za sobą w rozumieniu poradzenia sobie z nim, a jaki będzie kolejnym sprawdzianem na drodze do wielkiego sukcesu. Warto zauważyć, że to właśnie osoba przedsiębiorcy może stać się jedną z głównych barier na drodze rozwoju firmy. Oczywiście przedsiębiorca może samodzielnie kształtować i prezentować takie zachowania, które, wręcz przeciwnie, zbudują dużą wartość firmy i wniosą przedsiębiorstwo na wyżyny prosperity.

2. Zachowania przedsiębiorcze charakterystyczne dla pierwszych etapów życia organizacji

Według statystyk Departamentu Handlu USA co roku w Stanach Zjednoczonych działalność gospodarczą zakłada ponad milion osób, z czego ponad 40% zaprzestaje działalności już w pierwszym roku. Pierwsze pięć lat działalności jest limitem dla ponad 80% firm, a kolejne pięć dla następnych 80% [Gerber 2010, s. 15]. Gerber prezentuje cztery koncepcje, które wyjaśniają tak częste niepowodzenia działalności małych firm. Prezentowane propozycje są niejako opisem błędów zachowań przedsiębiorców, które skutkują nieporadzeniem sobie z sytuacją kryzysu w poszczególnych fazach cyklu życia organizacji. Proponowane koncepcje stanowią niejako ciąg logiczny zdarzeń następujących bezpośrednio po sobie:

- *mit przedsiębiorczości (E-Myth)* [Gerber 2010, s.16]

Mit przedsiębiorczości opisywany jest jako przekonanie społeczne co do osoby przedsiębiorcy, które w istocie jest przyczyną powstania sytuacji kryzysowej. To mylne założenie, które ukazuje przedsiębiorcę jako bohatera wypełnionego duchem przedsiębiorczości, który wykorzystując nadludzkie cechy, tworzy własną firmę. To zaprzeczenie nie wyklucza jednostek wybitnych, wskazuje jedynie źródło błędnych decyzji;

- *rewolucja „przekręć klucz” (Turn-Key Revolution)*

Rewolucja „przekręć klucz”, czyli franczyza jako model biznesu. Firma bazuje na używanej przez inne przedsiębiorstwo nazwie, *know-how* oraz innych zasobach i informacjach niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania organizacji zgodnie z danym modelem [Gerber 2010, s. 71-72];

- *proces rozwoju biznesu (business development process)*

Koncepcja, w myśl której firma jest postrzegana jako ciągle budowanie jej prototypu, na co składają się trzy fundamentalne cechy: wprowadzanie innowacji, kwantyfikowanie i koordynowanie rozwoju [Gerber 2010, s. 95];

- *tworzenie krok po kroku własnego modelu biznesu*, dzięki któremu przedsiębiorca będzie mógł prowadzić własną firmę w sposób przewidywalny [Gerber 2010, s. 16].

Wspomniany wyższy mit *przedsiębiorczości* niesie ze sobą rozmyślanie na temat krótkotrwałości skutków pewnych zachowań przedsiębiorczych oraz osób, które je prezentują. Autor zdecydowanie odpowiada, iż niepowodzenia wynikają z „fatalnych założeń” oraz „wirusa przedsiębiorczości”, które sprawiają, że „duch przedsiębiorczości” pozostaje wraz z osobami zakładającymi działalność tylko przez moment, a następnie zanika, stając się podstawą wywołania sytuacji kryzysowej, która źle zarządzana skutkuje naturalnym końcem bajki o wielkiej firmie. Wirus przedsiębiorczości polega na pojawieniu się chęci rozpoczęcia działalności gospodarczej bez wyraźnej przyczyny, pojawia się nagle i prowokuje zarażonych wirusem „przedsię-

biorców” do niezamierzonych działań. Według ekspertów na co dzień zajmujących się nowymi firmami, głównymi błędami przedsiębiorców są:

- niedoszacowanie kosztów (określanie kosztów jako najniższych możliwych w branży, co często jest możliwe dopiero po wielu latach doświadczeń i wielu inwestycjach w organizacji),
- przeszacowanie przychodów lub przeszacowanie czasu ich powstawania (określanie przychodów bez jasnych podstaw ekonomicznych czy marketingowych),
- brak analizy przepływów – skutkujących brakiem możliwości finansowania biznesu oraz, co się z tym wiąże, brakiem określania kosztów finansowania inwestycji.

Kolejnym etapem jest powstanie fatalnego założenia: „skoro rozumiem pracę techniczną, rozumiem, jak działa firma wykonująca pracę techniczną”. Nieprawidłowość tego stwierdzenia czyni je fatalnym w skutkach [Gerber 2010, s. 21-24]. Poznanie i zrozumienie mitu przedsiębiorczości oraz podstawowych błędów, jakie przyszedł przedsiębiorca może popełnić już na początku istnienia organizacji, może przygotować go do efektywnego uczestnictwa w procesie powstania i rozwoju swojej firmy.

3. Ewolucja postaw przedsiębiorcy w procesie wzrostu organizacji

Wzrost organizacji wymusza zmiany. Zmiany te dotyczyć będą nie tylko skali czy sposobu działania, ale również zachowania najważniejszych uczestników organizacji. Bardzo ważne zmiany zachowań będą odnosiły się do przedsiębiorcy. Organizacja, która została stworzona przez przedsiębiorcę, wraz ze swoim rozwojem coraz silniej wpływa na sposób zachowania jej twórcy. Wychodząc od momentu jej powołania, można zachowaniu przedsiębiorcy przypisywać charakter związany z chęcią wykorzystania okazji, którą on, jako przedsiębiorca, w myśl koncepcji przedsiębiorczości, realizuje. Głównymi zachowaniami będą działania operacyjne ukierunkowane na realizację zadań związanych z wykorzystywaniem okazji, która została zauważona na rynku. Przedsiębiorca samodzielnie angażuje się w pracę realizacyjną, a jego zachowania charakteryzuje głównie wiara w siebie i wiara w osiągnięcie celu, duża niezależność zarówno decyzyjna, jak i realizacyjna, indywidualizm decyzji i działania oraz wszechogarniający optymizm.

Szczególny charakter nowości organizacyjnej oraz konieczności podziału zadań, zdefiniowania ról organizacyjnych i podziału odpowiedzialności nadal charakteryzuje zachowania kolejnej fazy rozwoju organizacji. Gdy przedsiębiorca przeszedł etap budowania organizacji, jej tworzenia i organizowania, staje przed nowymi zadaniami i jego motywy działania nieco się zmieniają. W drugim stadium rozwoju przedsiębiorca koncentruje się głównie na zadaniach, a szczególnie na ich rezultatach, patrząc na organizację i realizowane przedsięwzięcia przez pryzmat wyników

pracy poprzednich okresów. Wcześniejsze motywy zachowań związane z budowaniem przekształcają się w potrzeby namacalnych osiągnięć, wypracowywanego z uporem zysku, determinację w tworzeniu i kontynuowaniu działania organizacji z ciągłą konsekwencją i wysokim poziomem energii działania. Ciągłe jednak elementem wpływającym na zachowania przedsiębiorcy jest inicjatywa, która jest podstawą działania twórcy organizacji.

Poszerzanie obszarów działania oraz rozwój dywersyfikacyjny działalności wiąże się dla przedsiębiorcy z nowymi obszarami i kategoriami definiującymi jego motywy zachowań. W momencie, gdy uzyskuje rezultaty związane z wcześniej zdefiniowanymi zadaniami, może swoje zachowania opierać na nowych przesłankach, jakimi będzie chęć podejmowania dodatkowego ryzyka, wpisanego w definicję przedsiębiorcy. Takie zachowania są poparte jednak nie tylko otwartością na ryzyko, ale głównie umiejętnością, często porównywaną do intuicji, oceny istniejących warunków realizacji pojawiających się możliwości.

Ryzykowne przedsięwzięcia nie są jednak wynikiem indywidualnego zadania przedsiębiorcy, ale wymuszają na większej liczbie osób przyjęcie podobnego sposobu podejścia do wykorzystywania okazji zaobserwowanych przez przedsiębiorcę. W tym momencie do dość już wielu zachowań twórcy organizacji musi dojść siła przebicia determinująca zachowania przywódcze. Takie zachowania mogą w rezultacie prowadzić do rozszerzania obszaru działania organizacji w nowych, często ryzykowanych na pierwszy rzut oka, kierunkach, które jednak są dobrze rozpoznane i zdiagnozowane przez wytrawnego przedsiębiorcę.

Aby przedsiębiorca miał możliwość realizacji ryzykownych przedsięwzięć i okazji rynkowych, musi w swoim działaniu być zorientowany na działania nowe, innowacyjne, musi być zatem kreatywny, mieć dużą otwartość umysłu. Dobre wyczucie co do szans wymusza na przedsiębiorcy konieczność posiadania pełnego zestawu informacji i analizy ich pod kątem niezawodnych i trafnych decyzji. To z kolei, dodatkowo powiązane z chęcią dalszego rozwoju, będzie wpływało na podejmowanie działań na bazie koncentracji na przyszłości, a nie wyłącznie na teraźniejszych działaniach i obszarach. Dobre przewidywanie przyszłości, jakie powinno cechować przedsiębiorcę, będzie wprost związane ze stałym wyznaczaniem sobie, a co za tym idzie – i swojej organizacji, wciąż nowych, ambitnych celów i zadań.

Mówiąc o zachowaniach, nie wskazujemy tu na konkretne oddziaływanie przedsiębiorcy w zadanym czasie i w określonych warunkach, ale zakładamy proces doskonalenia postawy jako całokształtu cech przedsiębiorcy w procesie zarządzania organizacją. Mamy tu na myśli zarówno umiejętności narzędziowe, interpersonalne, umiejętności wyłapywania okazji, jak i umiejętności odpowiedniego, żeby nie powiedzieć optymalnego, podziału zachowań i zaangażowania w różnego rodzaju prace kierownicze, czyli w działania przywódcze, menedżerskie oraz administracyjne. Dodatkowo, co jest niezwykle ważne, przedsiębiorca taki nabiera doświadczenia związanego z wyłapywaniem słabych sygnałów z otoczenia w sytuacji możliwego zagrożenia funkcjonowania organizacji. Zakładamy więc, że przedsiębiorca wyrabia

w sobie zestaw cech, które stają się podstawą do lepszego przygotowania do potencjalnie analogicznej sytuacji w przyszłości, bez względu na to, czy jest to nowe przedsięwzięcie, czy to samo, ale w innym punkcie swojego rozwoju.

4. Cechy osobowościowe przedsiębiorcy jako podstawa dla zachowań przedsiębiorczych

Zbiór cech osobowościowych przedsiębiorcy bez wątpienia stanowi jeden z czynników wpływających na zachowania przedsiębiorcze, a co za tym idzie – na rozwój danej organizacji, będąc samym w sobie barierą wzrostu lub jego główną stymulantą. W literaturze zagadnienia wyróżniono dwie grupy przedsiębiorców (właścicieli-menedżerów):

- **aktywni przedsiębiorcy**

Wskazuje się na ich autentyczność, która w rezultacie odczytywana jest jako duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu odzwierciedlonego we wzroście organizacji.

- **pasywni przedsiębiorcy**

Dana grupa określana jest także jako konserwatywni przedsiębiorcy lub osoby o niskiej przedsiębiorczości. Zalicza się do niej rzemieślników, restauratorów, drobnych kupców oraz osoby, które niejako zostały zmuszone do prowadzenia biznesu przez dziedziczenie. Ta grupa nastawiona jest w większym stopniu na przetrwanie niż na wzrost [Bławat, Wasilczuk 2004, s. 25].

W tabeli 1 zaprezentowano zestaw cech przedsiębiorców, które kształtują pożądane zachowania przedsiębiorcze, a co za tym idzie – pozytywnie wpływają na wzrost organizacji.

Tabela 1. Wybrane stymulanty wzrostu

Autor	Czynniki biograficzne i cechy osobowościowe	Pożądana wartość w dążeniu do wzrostu firmy
Smallbone 1995	Wiek	1. Młodzi właściciele: <ul style="list-style-type: none"> • energiczniej dążą do wzrostu, mogą więcej czasu poświęcić firmie; • mają mniejsze zdolności kredytowe, mniejsze doświadczenie 2. Starsi właściciele: <ul style="list-style-type: none"> • mają większe zdolności kredytowe, większe doświadczenie; • mają mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka 3. Właściciele w średnim wieku: <ul style="list-style-type: none"> • mają największe szanse powodzenia
Cliff 1998	Płeć	Mężczyźni charakteryzują się większą skłonnością w dążeniu do wzrostu

Tabela 1. (cd.)

Storey 1995	Liczba właścicieli	Firma założona przez więcej niż jedną osobę
	Wykształcenie	Wykształcenie wyższe
	Poprzednio wykonywany zawód	Osoby pracujące na kierowniczych stanowiskach, mające większe doświadczenie i wyobraźnię
	Doświadczenie	Pozytywny wpływ na zachowania przedsiębiorcze mają wszystkie elementy wpływające na doświadczenie: <ul style="list-style-type: none"> • liczba przepracowanych lat w danej branży • liczba założonych firm • liczba upadków prowadzonych firm
Shapero 1997 Hackman, Lawner 1977 Fresk 1987 Utsch 1999	Cechy osobowościowe	<ul style="list-style-type: none"> • potrzeba autonomii • potrzeba osiągnięć • potrzeba dominacji • proaktywność • innowacyjność • poczucie wewnętrznej kontroli • pracowitość • wytrzymałość

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bławat, Wasilczuk 2004, s. 26].

Tabela 2. Trzy wcielenia osoby zakładającej firmę

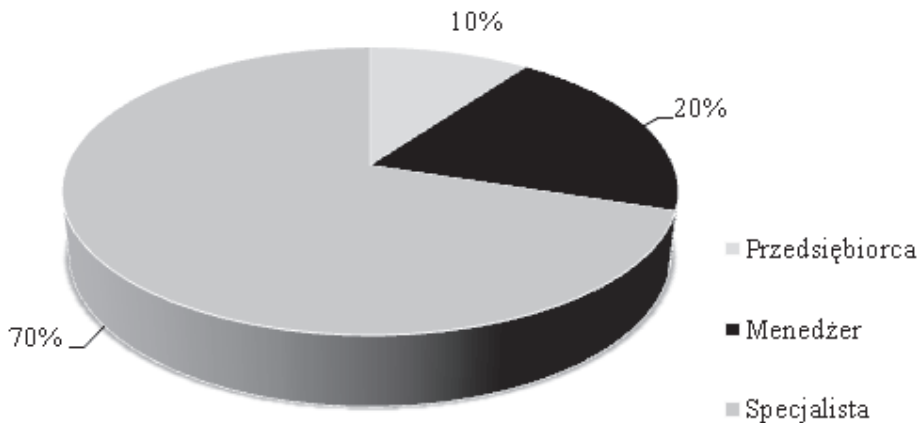
Rola	Przedsiębiorca	Menedżer	Specjalista techniczny
Podstawowe różnice	Dostrzeganie możliwości	Pragmatyzm	Wykonawstwo
	Żyje przyszłością	Żyje przeszłością	Żyje teraźniejszością
	Chęć kontrolowania	Chęć porządkowania	Chęć wykonywania pracy
	Dążenie do zmian	Utrzymywanie <i>status quo</i>	Kontrola własnej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gerber 2010, s. 30-34]

Przedsiębiorca już od początku powołania organizacji musi mieć świadomość, iż każda sytuacja będzie wymagała od niego przyjęcia innych postaw, prezentowania odmiennych zachowań, można pokusić się o stwierdzenie, że od tej chwili będzie musiał nauczyć się funkcjonować z różnymi wcieleniami. W literaturze napotykamy przekonanie, wedle którego każda osoba zakładająca firmę musi stać się trzema osobami: przedsiębiorcą, menedżerem oraz specjalistą technicznym [Gerber 2010, s. 27].

W tabeli 2 zaprezentowano główne różnice pomiędzy poszczególnymi wcieleniami.

Analizując cechy wskazywane w tab. 2, można odnieść wrażenie, że każda z postaw jest poprzednikiem następnej, która jest w pewnym zakresie swoich cech nastawiona na inny, bardziej narzędziowy i wymierny zakres pracy. W tym kontekście trafnym podsumowaniem powyższego zestawienia jest stwierdzenie Gerbera „przedsiębiorca marzy, menedżer przetyka, a specjalista przetrawia” [Gerber 2010, s. 32-33].



Rys. 1. Procentowy udział poszczególnych ról wśród przedsiębiorców z małych firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gerber 2010, s. 33].

Innym ujęciem odnoszącym się do funkcji przedsiębiorcy w organizacji jest koncepcja triumwiratu funkcji zarządczych, wedle której wszelkie działania zarządcze realizowane są przez trzy role [Bełz 2011, s. 131]:

- przedsiębiorczą,
- przywódczą,
- menedżerską czy inaczej administracyjną.

Każda z nich dotyczy innych zadań, kluczowych dla przetrwania i wzrostu organizacji, jednak razem stanowią niejako model optymalnego współistnienia [Bełz 2011, s. 131]. Autor koncepcji zakłada, iż rola przedsiębiorcza jest jednym z najważniejszych elementów mających wpływ na wzrost organizacji, bez względu na to, kto ją będzie odgrywał. Takie spostrzeżenie oznacza, iż daną rolę może przejąć kluczowa osoba (y) w danej organizacji, wyklucza się zatem, iż taką rolę może odgrywać tylko przedsiębiorca.

Rola przedsiębiorcza koncentruje się na spełnianiu takich zadań, jak poszukiwanie i promowanie zyskownych okazji, redefiniowanie domeny działania i modelu biznesowego oraz wprowadzanie innowacji [Bełz 2011, s. 145].

5. Podsumowanie

Kiedy w jakimkolwiek wymiarze w literaturze przedmiotu wśród menedżerów każdego niemal szczebla pada temat rozwoju organizacyjnego, przewijają się tu dwa stwierdzenia: zachowania przedsiębiorcze, przedsiębiorczość czy inny synonim czynnika sprawczego motywującego do działania oraz kryzys, problem, stan zagro-

żenia, będący naturalnym przeciwstawieniem pierwiastka rozwojowego, który niesie duch przedsiębiorczy.

Sytuacja kryzysowa i kryzysy rozumiane jako stany zagrożenia działania firmy stają w opozycji do przedsiębiorcy czy przedsiębiorczości, która daje podstawę do podejmowania działania na rzecz powstawania i rozwoju firmy. Naturalna więc staje się sytuacja, w której siły oddziaływania tych dwóch przeciwstawnych energii zaczynają ze sobą rywalizować.

Jedynym możliwym kierunkiem rozwoju w procesie wzrostu organizacji jest pokonywanie kolejnych trudności, jakimi są kryzysy stojące na drodze do sukcesu firmy. Co ciekawe, każdorazowo te kryzysy przyjmują inną formę i wymiar, tak jakby chciały na nowo zaskakiwać swoją różnorodnością i tym samym utrudniać sprawne działania firmy.

Jedynym, jak się może wydawać, skutecznym sposobem przechodzenia przez poszczególne poziomy rozwojowe organizacji, a zatem pokonywania coraz to nowych odsłon kryzysu są zachowania przedsiębiorcze, ewoluujące w procesie walki o przetrwanie, które w rezultacie mogą stawiać skuteczny opór temu destrukcyjnemu zjawisku. Takie zachowania przedsiębiorcy mogą się przekształcać właśnie w momencie walki z kryzysem oraz w codziennej pracy nad rozwojem organizacji. Jeśli zatem przedsiębiorca potrafi w sposób optymalny dopasować zachowania do zarządzania daną firmą, może w sposób skuteczny przeprowadzać ją przez kolejne kryzysy ku sukcesowi.

Literatura

Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE Wrocław, Wrocław 2011.

Bławat F., Wasilczuk J., *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004.

Gerber M.E., *Mit przedsiębiorczości. Dlaczego większość małych firm upada i jak temu zaradzić*, MT Biznes, Warszawa 2010.

ENTREPRENEURIAL BEHAVIORS AS STIMULANTS OF THE ORGANIZATIONAL GROWTH

Summary: The authors present the entrepreneurial behaviors, as those that stimulate the growth of the organization and help to overcome crises at every stage of business development and as factors having a direct impact on its fall. An entrepreneur is seen from the angle of his behavior. The types of presented behaviors can be understood as a composite of various features responsible for activity in specific areas of company such as: performance, motivation, control and creativity. An important issue is multi-dimensional perception of the entrepreneur and his impact at every stage of life organization.

Keywords: entrepreneurial behavior, entrepreneur, manager, specialist, business development.