

# STRATEGICZNE ASPEKTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ

## Wprowadzenie

Współcześnie bardzo duże znaczenie przypisuje się przedsiębiorczości, która powinna charakteryzować zarówno jednostki, jak i różnorodne formy zorganizowanego działania ludzi, w tym także rozbudowane korporacje. Rozwój w nich przedsiębiorczości jest trudny, może napotykać na szereg barier wynikających z immanentnych cech tego typu przedsiębiorstw (bardzo dużych rozmiarów, sztywnych struktur, wszechobecnych procedur, zasad itp.). Wymaga zaangażowania wszystkich zatrudnionych pracowników, choć rola szczególnie przypada decyzjom podejmowanym na szczeblu strategicznym przez kierownictwo naczelne. Przede wszystkim daje to przyzwolenie na eksperymentowanie, na działania obciążone ryzykiem, stwarza swego rodzaju „parasol ochronny” dla przedsiębiorczych inicjatyw intraprzedsiebiorców.

W artykule skoncentrowano się na charakterystyce strategicznych aspektów przedsiębiorczości korporacyjnej. Ma on charakter teoretyczny i stanowi przegląd literatury przedmiotu z tego zakresu, zwraca uwagę na konieczność przenikania się przedsiębiorczości i podejścia strategicznego zwłaszcza w procesie zarządzania korporacjami.

## 1. Przedsiębiorczość korporacyjna a zarządzanie strategiczne

Przedsiębiorczość korporacyjna może być rozumiana jako działania przedsiębiorcze realizowane na poziomie organizacyjnym przez menedżerów różnych szczebli i kierownictwo naczelne korporacji. „To zestaw działań mających na celu zwiększenie

---

\* Dr Teresa Piecuch – Politechnika Rzeszowska.

zdolności korporacji do innowacji, podejmowania ryzyka i wykorzystywania szans i okazji<sup>1</sup> [35, s. 319–340]. To wreszcie proces organizacyjny, który przyczynia się do przetrwania i osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności [1, s. 421–444].

Przedsiębiorczość korporacyjna w swojej istocie jest zbliżona do przedsiębiorczości organizacyjnej, także do intraprzesiębiorczości. Przedsiębiorczość organizacyjna jest pojęciem najbardziej ogólnym – każda korporacja jest bowiem organizacją, ale nie każda organizacja to korporacja. M. Bratnicki definiuje ją jako zespolenie szans i działań w kontekście współewoluowania organizacji i jej otoczenia, które jest całościowe w podejściu i służy tworzeniu bogactwa. To zorganizowany, dynamiczny proces społeczny uwarunkowany sytuacyjnie, w którym pojedyncze osoby albo grupy tworzą bogactwo organizacji (którą może być korporacja). Jest równocześnie sztuką, nauką i rzemiosłem, a nieodłączną jej właściwością jest poszukiwanie szans, tworzenie nowych wartości, budowanie kompetencji i kreowanie bogactwa [3, s. 115,116]. Koncentruje się na wzmocnieniu i zwiększeniu zdolności organizacji do podejmowania przedsięwziętych inicjatyw, do osiągnięcia umiejętności związanych z przedsiębiorczością [11, s. 253–273].

Intraprzesiębiorczość to natomiast działania przedsięwzięte realizowane w korporacjach, ale przez szeregowych pracowników na najniższym poziomie hierarchii (nie przez kierownictwo różnych szczebli, na co bardzo często zwraca się uwagę w definicjach przedsiębiorczości korporacyjnej). To poziom indywidualnych zachowań pracowników wykonawczych korporacji (to przedsiębiorczość korporacyjna realizowana na poziomie indywidualnym [25, s. 47]). W praktyce sprowadza się do zachęcania członków organizacji do tego, by wprowadzali w życie nowe pomysły, rozwiązania; do wspierania kreatywnych możliwości pracowników, inspirowania ich do działania; wzbudzanie ducha przedsiębiorczości i innowacyjności w każdym pracowniku [6, s. 212]. Ma to miejsce wówczas, gdy przedsiębiorczość korporacyjna stymulowana jest wewnętrznie, tzn. kiedy doskonalone jest przedsiębiorstwo, rozwijana jest jego wiedza pochodząca z własnych badań prowadzonych w działach B+R [5, s. 38].

<sup>1</sup> Pojęcia „szansa” i „okazja” bardzo często są wykorzystywane w definicjach przedsiębiorczości. Umiejętność wykorzystywania szans i okazji traktuje się jako bardzo ważną cechę przedsiębiorców. W języku polskim pojęcia te są synonimami. Nie różni się ich także w teorii zarządzania strategicznego. Analizując dokładnie te pojęcia, można stwierdzić, że szansa to sposobność, okoliczność niewykorzystana lub niedostrzeżona przez innych, którą można wypełnić. To coś, co sprzyja, jest pożądane, odpowiedni moment do zaistnienia czegoś; rozbieżność w dotychczasowym, ciągle zmieniającym się czasobrazie. To różnego rodzaju sytuacje, okoliczności odkryte, rozpoznane, zidentyfikowane lub stworzone. Wykorzystane w określonych przedsięwzięciach szanse stają się okazją na poprawę istniejącego stanu rzeczy, na korzystną zmianę, przy czym należy podkreślić znaczenie aktywnego poszukiwania szans i czujność na ich pojawienie się. Okazją jest zdarzenie lub powstały splot różnych okoliczności o charakterze gospodarczym, stwarzającym możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Okazje pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają. Ich dostrzeżenie ma charakter subiektywny [25, s. 59; 19, s. 8–11].

Przedsiębiorczość korporacyjna jest (powinna być) integralną częścią zarządzania strategicznego [32, s. 81–100]. Kategorie te są ze sobą ściśle związane<sup>2</sup>. „Przedsiębiorczość poprzez trwałe poszerzanie przestrzeni szans tworzy warunki do zarządzania strategicznego, którego celem jest rozwój, w tym tworzenie nowych wartości” [22, s. 179]. Zdaniem R.A. Burgelmana [4, s. 61–71], przedsiębiorczość stanowi źródło działań strategicznych podejmowanych w dużych korporacjach, posiada wymiar strategiczny, dlatego że odnosi się do długookresowych inicjatyw, które w sposób bardzo istotny zmieniają ich oblicze.

Różni autorzy, analizując przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne, zwracają uwagę na podobieństwa, ale i różnice między nimi. W tabeli 1 zawarto rozróżnienia między przedsiębiorczością a strategią przedsiębiorczą dokonaną przez D. Millera i P.H. Friesena oraz między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym w ujęciu K.M. Eisenhardta, S.L. Browna oraz H.M. Necka. Dodano w niej – dla porównania – również definicje przedsiębiorczości korporacyjnej, by ukazać podobieństwa między nimi.

Tabela 1. Przedsiębiorczość a strategia przedsiębiorcza (zarządzanie strategiczne)

D. Miller, P.H. Friesen	
<b>Przedsiębiorczość</b> to wszelkie próby sprowadzające się do wdrożenia innowacji.	<b>Przedsiębiorcza strategia</b> to częsty i długotrwały wysiłek zmierzający w kierunku tworzenia (uzyskiwania) przewagi konkurencyjnej przez innowacje.
<b>Przedsiębiorczość korporacyjna</b> to działania zmierzające do wdrażania innowacji w obrębie już istniejących, rozbudowanych struktur korporacji.	
K.M. Eisenhardt, S.L. Brown, H.M. Neck	
<b>Przedsiębiorczość</b> to dynamiczne działania nastawione na podejmowanie nawet wysokiego ryzyka, skierowane na osiągnięcie zysków.	<b>Zarządzanie strategiczne</b> (strategia) jest dużo bardziej (od przedsiębiorczości) zaplanowane, zorganizowane; to celowe (przemysłane) podejście do wykorzystania zasobów, by w efekcie osiągnąć przewagę konkurencyjną i uzyskać bogactwo.
<b>Przedsiębiorczość korporacyjna</b> to zestaw działań mających na celu zwiększenie zdolności firmy do innowacji, podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 49–62; 35, s. 319–340].

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że przedsiębiorczość korporacyjna i zarządzanie strategiczne to dynamiczne procesy, niezależne pola badawcze, podobne w swojej istocie, wzajemnie powiązane ze sobą, ale nie są tożsame. Powinny być komplementarne względem siebie, przenikać się, wspierać

<sup>2</sup> Jak podkreśla J. Polowczyk, pojęcie przedsiębiorczości było stosowane w działalności gospodarczej na długo przed zaistnieniem zarządzania strategicznego. Jednak to zarządzanie strategiczne odpowiedziało szybciej na wyzwania przedsiębiorstw w okresie przemian gospodarczych na przełomie XX i XXI w. Połączone razem stają się dużo bardziej korzystne dla stosujących takie podejście firm [27, s. 150–151].

się wzajemnie – wówczas są w stanie przynieść wiele korzyści. Ich analiza pomaga w zrozumieniu zdolności przedsiębiorstw do kreowania bogactwa w długim czasie<sup>3</sup>. W tabeli 2 zawarto podobieństwa i różnice między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym.

Tabela 2. Podobieństwa i różnice między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym (podejściem strategicznym)

Podobieństwa	Różnice
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dużą wagę przywiązuje się w nich do wyboru odpowiednich zasobów i do koordynowania jak najlepszego ich wykorzystania w myśl realizacji celów;</li> <li>■ ważny jest długi horyzont czasu, przedsiębiorca ukierunkowany na planowanie wyłącznie w krótkiej perspektywie nie rozwinie swojej firmy, nie odniesie sukcesu (inwestycje np. w innowacje wymagają czasu, by mogły się zwrócić);</li> <li>■ opierają się na różnorodnych innowacjach, które są podstawą ich skutecznej realizacji;</li> <li>■ powinny zawierać element twórczości, kreatywności, w wyniku których powstają przełomowe innowacje;</li> <li>■ ukierunkowane są na uzyskanie trwałej (długotrwałej) przewagi konkurencyjnej w danym obszarze rynku;</li> <li>■ skupiają się na odkrywaniu lub kreowaniu nowości pożytecznych dla społeczeństwa;</li> <li>■ sprowadzają się do operacjonalizowania i podejmowania decyzji o jak najlepszym sposobie wykorzystanie posiadanych zasobów;</li> <li>■ oba pojęcia dotyczą wzrostu, rozwoju, poprawy sytuacji na rynku, osiągnięcia określonych korzyści (najlepiej jak największego zysku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ podejście strategiczne jest od przedsiębiorczości dużo bardziej zorganizowane, zaplanowane, uwzględnia działania realizowane zgodnie z planem, procedurami; przedsiębiorczość zawiera natomiast element twórczości, kreatywności, których nie da się zaplanować;</li> <li>■ zarządzanie strategiczne opiera się na podejmowaniu decyzji zgodnie z określonymi procedurami, uwzględnia element ryzyka; przedsiębiorczość analizuje podejmowanie decyzji w warunkach nawet bardzo dużego ryzyka i niepewności;</li> <li>■ przedsiębiorczość koncentruje się na maksymalizowaniu bogactwa, a zarządzanie strategiczne przyjmuje założenie, że istnieją różnorodne możliwości tworzenia bogactwa;</li> <li>■ na zarządzanie strategiczne większy nacisk kładzie się w dużych firmach, mniejszy na przedsiębiorczość, która jest tam trudna do „wskrzeszenia”; przedsiębiorczość to natomiast w głównej mierze domena małych firm – aspekt strategiczny jest w nich niedoceniany;</li> <li>■ podstawą przedsiębiorczości jest kreacja, natomiast zarządzanie strategiczne zajmuje się wykorzystaniem tej kreacji do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [32, s. 273–292; 20, s. 1–17; 27, s. 150–151; 13, s. 963–989].

Przedsiębiorcze zarządzanie kładzie zatem nacisk na określenie (analizę) uwarunkowań kreujących działalność gospodarczą jako swego rodzaju siłę motoryczną tej aktywności. Jej istotą jest tworzenie biznesu, podejmowanie nowych przedsięwzięć w ramach już istniejących przedsiębiorstw. Podstawą zarządzania strategicznego – z jego dążeniem do rozpoznania i skonstruowania skutecznej przewagi strategicznej

<sup>3</sup> Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne pozbawione są wad. Krytyka zarządzania strategicznego zwraca uwagę na jego nadmierne przeteoretyzowanie oraz zbytne zburokratyzowanie. Z kolei zarzuty pod adresem przedsiębiorczości odnoszą się do braku nacisku na trwałość w podejmowanych przedsięwzięciach biznesowych, które po wdrożeniu określonej innowacji zazwyczaj ulegają rutynie, tracą żywotność i aktywność i często giną w konkurencyjnym otoczeniu [36, s. 171].

– jest utrzymanie biznesu w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu<sup>4</sup>. Natomiast przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne razem koncentrują się na zmianie przez wykorzystywanie możliwości wynikających z niepewnego otoczenia [12, s. 479–491].

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne pomaga w skutecznym funkcjonowaniu założonego przez przedsiębiorcę przedsiębiorstwa, w osiągnięciu i utrzymywaniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej w danej branży. Natomiast dzięki przedsiębiorczości osoby zarządzające (formułujące strategie) łatwiej i szybciej dostrzegają zachodzące na rynku zmiany, identyfikują szanse i szybciej reagują na nie. Przedsiębiorczość wprowadza do zarządzania strategicznego element twórczości, kreatywności, dzięki czemu realizowane przedsięwzięcia są nietypowe, bardziej innowacyjne. Zatem współlistnienie przedsiębiorczości i działań strategicznych stanowi niezbędny warunek zapewnienia przedsiębiorstwu korzyści, osiągnięcia odpowiedniej pozycji na rynku.

## 2. Strategiczny wymiar przedsiębiorczości korporacyjnej

Przedsiębiorczość korporacyjna to długofalowa koncepcja, która powinna uwzględniać wymiar strategiczny. Przede wszystkim przedsiębiorcza orientacja zwracająca uwagę na to, jak korporacja powinna funkcjonować, jakie działania podejmować, by można ją było uznać za przedsiębiorcze przedsiębiorstwo – posiada wymiar strategiczny<sup>5</sup> (postrzegana jest m.in. jako konstrukcja strategiczna; proces podejmowania decyzji strategicznych; jedna z koncepcji zarządzania strategicznego, której głównym celem jest osiągnięcie szybkiego wzrostu [7, s. 59–60]). Uwzględnienie w procesie przedsiębiorczości wymiaru strategicznego wzbogaca przedsiębiorstwo, przyczynia się do prawdziwego, długofalowego, zrównoważonego rozwoju, „(...) w którym podstawowym źródłem generowania wartości będą: potencjał strategiczny (strategiczne myślenie i działanie), konkurencyjność, kapitał społeczny, elastyczność i mobilność, organizacyjne uczenie się, kompleksowość rozwiązywania pojawiających się problemów” [2, s. 193].

Podstawowy element (główny instrument) zarządzania strategicznego, w którym powinno być miejsce na przedsiębiorczość, to strategia. Przedsiębiorstwo staje się wówczas bardziej innowacyjne, dynamiczne, elastyczne, zwinne. Przedsiębiorcze działania z wykorzystaniem perspektywy strategicznej mogą być pomocne do

<sup>4</sup> Z tego względu często formułuje się krytykę zarządzania strategicznego, któremu zarzuca się m.in. nadmierne przeteoretyzowanie i zbytne zbiurokratyzowanie. Z kolei zarzuty pod adresem przedsiębiorczości odnoszą się do braku nacisku na trwałość w podejmowanych przedsięwzięciach biznesowych, które po wdrożeniu określonej innowacji zazwyczaj ulegają rutynie, tracą żywotność oraz aktywność i często giną w konkurencyjnym otoczeniu [36, s. 171].

<sup>5</sup> Wymiary przedsiębiorczej orientacji, o których mowa wyżej to np.: innowacje, podejmowanie ryzyka, konkurencyjna agresywność, strategiczna odnowa czy proaktywność [23, s. 71–104].

określenia najbardziej odpowiednich możliwości wykorzystania zasobów w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej w długim czasie. Przedsiębiorczość powinna zatem stanowić integralną część każdej strategii. Od niej w głównej mierze zależy bowiem intensywność, także efektywność podejmowanych działań [20, s. 1–17]. Z drugiej strony przedsiębiorczość może (powinna) umożliwiać sprawną realizację sformułowanej strategii<sup>6</sup>.

Strategie przedsiębiorcze są nastawione na rozwój, nie na stabilizację, trwanie, na utrzymanie *status quo* (takie z założenia nie wspierają przedsiębiorczości). Pozwalają przedsiębiorstwu szybciej dostrzec i wykorzystać okazję do innowacji. Z. Pięćciołek strategię przedsiębiorcze formułuje w sposób następujący [26, s. 213]:

- być lepszym i najsilniejszym – oznacza opracowanie oryginalnej (najczęściej przełomowej) innowacji, wdrożenie jej i osiągnięcie pozycji lidera na rynku; zdominowanie konkurentów;
- „uderzyć w nich tam, gdzie ich nie ma” – występuje w dwóch wariantach: jako twórcze naśladownictwo konkurentów polegające na imitacji z określonymi modyfikacjami i „przedsiębiorcze judo”, co oznacza wprowadzenie na rynek nie stosowanego jeszcze produktu lub nowe zastosowanie tego, który już funkcjonuje na pewnych rynkach; chodzi zatem o naśladownictwo tego, co już jest, ale w bardziej innowacyjny sposób;
- znaleźć, zająć i obronić niszę rynkową dzięki posiadaniu specjalistycznych, nietypowych umiejętności;
- zmienić odpowiednio ekonomiczne właściwości wyrobu, rynku lub przemysłu – dotyczy to zmiany produktów w celu zwiększenia ich wartości dla klientów; chodzi o dostarczenie na rynek tego, co rzeczywiście ma wartość.

Przedsiębiorcza strategia powinna być nastawiona na wdrażanie innowacji, wykorzystywanie okazji, powinna także uwzględniać pewien margines swobody na nietypowe zachowania, niestandardowe podejście do rzeczywistości i pojawiających się problemów oraz „(...) otwierać drogę dla inicjatyw pracowników (...)” [10, s. 222]. Łączy w sobie działania podejmowane przez pracowników i strategiczne podejście do projektowania perspektywy i wdrażania strategii przedsiębiorczości, która generuje szeroko rozumianą wartość. Są to zatem działania podejmowane z poziomu ogólnego, a dotyczą wszystkich szczebli zarządzania. W tabeli 3 porównano strategię konserwatywną oraz przedsiębiorczą.

<sup>6</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, że w coraz bardziej burzliwym otoczeniu, przedsiębiorstwa często odbiegają od klasycznych zasad funkcjonowania, np. odchodzą od planowania strategicznego, formułowania strategii. Jak podkreślał R. Krupski, we współczesnym świecie o sukcesach niejednokrotnie decyduje przypadek, a podstawą decyzji menedżerów staje się ich intuicja, a nie zaplanowane i przemyślane, długoletnie strategie. Wielu prawdziwych, osiągających sukcesy liderów nie posiada w pełni jednoznacznej strategii działania i dopasowanych do niej sztywnych struktur. Nie szukają zewnętrznego ani wewnętrznego dopasowania, ale działają zgodnie z kilkoma regułami, które powodują, że przedsiębiorstwa stają się bardziej elastyczne, pozwalają im rozpoznawać i wykorzystywać pojawiające się szanse [19, s. 8–11].

Tabela 3. Strategie konserwatywne oraz przedsiębiorcze

Wymiar strategiczny	Strategie konserwatywne	Strategie przedsiębiorcze
Filozofia zatrudnienia	Bezpieczeństwo i ochrona pracy. Stabilność, tradycja, konsekwencja, niwelowanie sprzeczności.	Podejmowanie ryzyka, tworzenie nowych stanowisk pracy. Szybkość, zmiana, przystosowywanie się, godzenie sprzeczności.
Uczenie się	Uczenie się jednej umiejętności.	Uczenie się przez całe życie.
Struktura organizacyjna	Smukła, hierarchiczna, formalna.	Płaska, wirtualna, nieformalna.
Kapitał będący źródłem przewagi strategicznej	Materialny.	Niematerialny, intelektualny.
Mechanizmy regulacyjne	Regulacja.	Deregulacja.
Podział odpowiedzialności	Porządek, jasny podział odpowiedzialności.	Integracja i synergia.
Usamodzielnienie	Wykonywanie czynności i kontrola.	Transformacja i upętnocnienie.
Status	Status jest przypisany.	Status jest osiągany.
Podejście do korzyści z rywalizacji	Mentalność niedostatku, gra o sumie zerowej.	Mentalność dostatku, obie strony wygrywają.

Źródło: [6, s. 111].

Przedsiębiorcza strategia stanowi punkt wyjścia innych działań realizowanych w przedsiębiorstwie uwzględniających (podobnie jak ona) wymiar przedsiębiorczości. Powinna być na tyle elastyczna, by umożliwiać wykorzystywanie nadarżających się okazji i szans, stanowić jednocześnie skuteczną zachętę do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw. „Strategia, która nie jest, przynajmniej w pewnym stopniu, oparta na innowacyjności, stanowi barierę dla inicjatyw podejmowanych przez pracowników (...)” [10, s. 222]. Przedsiębiorcza strategia korporacji może być realizowana za pomocą [28, s. 242]:

- przekonywania do idei intraprzsiębiorczości; wywołania dla niej zrozumienia, wsparcia i zaangażowania zwłaszcza wyższego i średniego kierownictwa;
- rozpowszechniania koncepcji intraprzsiębiorczości w całym przedsiębiorstwie – także (a może szczególnie) na poziomie operacyjnym;
- identyfikacji, wyboru i szkolenia liderów intraprzsiębiorczości skoncentrowanego na: pozyskiwaniu zasobów wewnątrz organizacji, rozpoznawaniu zewnętrznych szans rynkowych, przygotowaniu biznesplanu intraprzsiębiorczego przedsięwzięcia;
- transformacji kultury organizacji (także klimatu organizacyjnego) wspierającej intraprzsiębiorcze inicjatywy;
- wytypowania wśród kierownictwa grupy zainteresowanych problematyką przedsiębiorczości – realizatorów, mentorów oraz sponsorów programu;
- wprowadzenia struktury wsparcia, w tym określonego funduszu inwestycyjnego niezbędnego dla sfinansowania intraprzsiębiorczego, a także odpowiedniego systemu nagradzania aktywności przedsiębiorczej (bodźce i bonusy);
- opracowania systemu oceny pozwalającego intraprzsiębiorcom rozwijać się.

Jak wynika z powyższego – przedsiębiorczość korporacyjna i zarządzanie strategiczne są (powinny być) ze sobą ściśle związane. Efektywna przedsiębiorczość korporacyjna powinna opierać się na dobrym zarządzaniu strategicznym [21, s. 135–172]. Natomiast zarządzanie strategiczne powinno zawierać odpowiedni margines swobody dla działania przedsiębiorców korporacyjnych i intraprzedsiębiorców.

### 3. Specyfika przedsiębiorczości strategicznej

Przedsiębiorczość korporacyjna bardzo bliska jest przedsiębiorczości strategicznej<sup>7</sup>, która jest zjawiskiem wielowymiarowym, dynamicznym, złożonym, syndromatycznym [2, s. 179]. Według P. Sharma i J.J. Chrismana [30, s. 11] przedsiębiorczość korporacyjna to składowa przedsiębiorczości strategicznej. Można ją rozumieć jako podejmowanie działań przedsiębiorczych uwzględniających perspektywę strategiczną [13, s. 963–989]; oznacza także poszukiwanie równowagi między identyfikacją i wykorzystywaniem szans (element przedsiębiorczości) oraz dążeniem do uzyskania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej (element strategiczny) [15, s. 371–385]. Przedsiębiorczość strategiczna może być także rozumiana jako twórcze gospodarowanie zasobami (w długiej perspektywie), doprowadzające do powstawania nowych kombinacji, co w konsekwencji umożliwia uzyskanie zysku i osiągnięcie trwałej przewagi w sektorze. Punktem centralnym inicjatyw przedsiębiorczości strategicznej są innowacje, najczęściej radykalne albo na dużą skalę, dzięki którym okazje przedsiębiorcze mogą być kapitalizowane [17, s. 83]. Związana jest z poprawą, odrodzeniem procesów, produktów, reorganizacją całych organizacji. W ramach przedsiębiorczości strategicznej wyodrębnia się pięć form przedsięwzięć: strategiczną odnowę, trwałą regenerację, redefiniowanie domeny działalności, ożywienie działalności, rekonstrukcję podstawowego modelu biznesu [17, s. 83], [20, s. 1–17] oraz różnie ujmowane (w literaturze przedmiotu) wymiary, np.: postawę przedsiębiorczą, kulturę przedsiębiorczości, przedsiębiorcze przywództwo oraz zasoby strategiczne (m.in. kreatywność wykorzystywaną w procesie kreowania innowacji) [9, s. 205–219].

Przedsiębiorczość strategiczna to zatem połączenie dwóch odrębnych domen badawczych – przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego<sup>8</sup>. To koncepcja, która charakteryzuje się [24, s. 93; 16, s. 70–91; 2, s. 179]:

<sup>7</sup> Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej ma krótką historię. Jest obecna w publikacjach naukowych od końca lat 90. XX w. W literaturze światowej rozważania dotyczące tych zagadnień są popularniejsze. Swego rodzaju debiut terminu „przedsiębiorczość strategiczna” nastąpił w 1998 r. za sprawą T.T. Herberta i D.V. Brazeala. Pierwszy model przedsiębiorczości strategicznej opracowano w 2003 r. Priorytetową rolę odgrywały w nim cztery zmienne. W przypadku przedsiębiorczości były to: zorientowanie na przedsiębiorczość, przywództwo oraz kultura, a w ramach zarządzania strategicznego – zarządzanie zasobami ludzkimi [14, s. 61–63].

<sup>8</sup> Zdaniem M. Szaruckiego, połączenie koncepcji zarządzania przedsiębiorczego z zarządzaniem strategicznym można rozpatrywać jako przedsiębiorczość strategiczną pod warunkiem zastosowania odpowiedniej

- orientacją na radykalną zmianę relacji organizacji z otoczeniem;
- aktywnym kreowaniem okazji oraz wykorzystywaniem szans, jakie stwarza otoczenie;
- permanentnym nastawieniem na projektowanie i wdrażanie zmian twórczych, zmieniających w sposób istotny warunki konkurencji w określonym segmencie;
- ciągłą modyfikacją procesów, produktów oraz restrukturyzacją całej organizacji lub jej wyodrębnionych podsystemów;
- ciągłym tworzeniem i zdobywaniem nowych wartości;
- zapewnieniem „systemu wczesnego ostrzegania” oraz „systemu wczesnego reagowania” na pojawiające się okazje.

Z praktycznego punktu widzenia przedsiębiorczość strategiczna rozpoczyna się wtedy, gdy przedsiębiorca mniej skupiony jest na kwestiach krótkoterminowego przetrwania jego przedsiębiorstwa, a więcej na długoterminowych strategiach rozwoju [20, s. 1–17]. M.A. Hitt, R.D. Ireland i D.G. Sirmon, dokonując operacjonalizacji przedsiębiorczości strategicznej, zaproponowali model zawierający cztery strategiczne wymiary, umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu [13, s. 963–989]:

- przedsiębiorczy sposób myślenia odnoszący się do zdolności dostrzegania szans;
- kultura (a właściwie specyficzny duch, klimat, atmosfera) przedsiębiorczości;
- przedsiębiorcze przywództwo i strategiczne podejście kierownictwa do zasobów, a szczególnie do zarządzania zasobami ludzkimi;
- wykorzystywanie kreatywności w procesie formułowania innowacyjnych rozwiązań.

Wszystkie zaprezentowane wyżej formy działania, określane mianem przedsiębiorczości strategicznej, posiadają jeden wspólny mianownik – obejmują szeroki wachlarz innowacji o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, które są wprowadzane, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Innowacje są punktem centralnym inicjatyw przedsiębiorczości strategicznej, stanowią środki, przez które okazje przedsiębiorcze mogą być kapitalizowane [17, s. 83]. Najczęściej są to innowacje przełomowe, pojawiające się rzadko, które radykalnie zmieniają lub destabilizują dotychczasowe reguły gry. Dzięki nim powstają zupełnie nowe produkty (usługi), których na rynku jeszcze nie było. Są to także innowacje ciągłe, dzięki którym możliwe jest wypełnienie luki innowacyjności między przedsiębiorstwem a jego wiodącymi konkurentami. Przedsiębiorczość strategiczna wręcz wymaga tego typu innowacji. Skuteczne praktyki przedsiębiorczości strategicznej oparte nie na doraźnych, a na ciągłych innowacjach, we współczesnym, złożonym świecie, stają się imperatywem nowoczesnych, konkurencyjnych firm [15, s. 371–385].

---

definicji strategii oraz modelu zarządzania strategicznego. Jego zdaniem, opierając się na założeniach epistemologicznych zarządzania strategicznego oraz podejściu organicznym, można połączyć koncepcję przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego [33, s. 73–90].

R.D. Ireland, M.A. Hitt i D.G. Sirmon zwracają także uwagę na znaczenie trzech rodzajów strategicznych zasobów istotnych w procesie rozwoju przedsiębiorczości strategicznej. Omówiono je w tabeli 4.

Tabela 4. Strategiczne zasoby przedsiębiorczości

Wyszczególnienie	Opis
Kapitał finansowy	finansuje wdrażanie strategii, umożliwia sprawniejszą identyfikację, a następnie wykorzystywanie możliwości; służy do gromadzenia koniecznych zasobów rzeczowych i niematerialnych; ich ilość i jakość jest uzależniona od wielkości zgromadzonego kapitału; jego rola jest bardzo istotna, choć z drugiej strony to nie on decyduje; kapitał finansowy stosunkowo łatwo może być powielony przez konkurentów, dlatego o wyjątkowości przedsiębiorstwa i jego rzeczywistej pozycji na rynku decydują nie finanse, a unikatowy kapitał ludzki i społeczny;
Kapitał ludzki	jest kluczem sukcesu przedsiębiorstw; stanowią go zatrudnieni pracownicy i kierownictwo – ich wiedza (jawna, ukryta), umiejętności; kapitał ludzki traktowany jest jako krytyczny zasób konieczny do realizacji nowych, przedsiębiorczych przedsięwzięć;
Kapitał społeczny	odzwierciedla zbiory relacji, jakie zachodzą między jednostkami w ramach przedsiębiorstwa (kapitał społeczny wewnętrzny) oraz między jednostkami, a innymi przedsiębiorstwami (zewnętrzny kapitał społeczny), a które ułatwiają wszelkie działania człowieka w obrębie określonych zbiorowości; pomaga w uzyskaniu dostępu do zasobów oraz w absorpcji i transferze wiedzy; ułatwia współpracę i współdziałanie, wspiera wykorzystanie szans i okazji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 963–989].

Podsumowując, można stwierdzić, że przedsiębiorczość strategiczna to nowa forma rozwoju współczesnej przedsiębiorczości zwracająca uwagę wręcz na konieczność współlistnienia przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego [36, s. 171]. Koncepcja ta w swej istocie bardzo bliska jest pojęciu zdolności dynamicznych, które występuje na gruncie współczesnego zarządzania strategicznego. Oznacza (podobnie, jak przedsiębiorczość) generowanie zdolności firmy do integracji, budowy i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji skierowanych na szybko zmieniające się otoczenie. Umożliwia to odnowę kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Narzędzie to może zostać użyte do manipulowania posiadanymi zasobami w celu stworzenia nowych konfiguracji (w przypadku przedsiębiorczości określa się to jako „nowa kombinacja czynników wytwórczych” – J. Schumpeter). To wreszcie wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowej aktywności, przez który przedsiębiorstwo poprawia swoją efektywność. Firmy wykorzystują dynamiczne zdolności, by szybciej i sprawniej dostosować się do zmieniających się warunków zewnętrznych [34, s. 35–45]. Podobną rolę pełni przedsiębiorczość oraz przedsiębiorczość strategiczna.

## Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że aspekty strategiczne powinny stanowić naturalną, integralną część przedsiębiorczości korporacyjnej. Tylko dzięki temu korporacje mogą osiągać sukcesy, skutecznie konkurować nawet na rynkach globalnych. Jeżeli ich funkcjonowanie osadzone jest na „głębokich, strategicznych fundamentach”, uwzględniających wymiar przedsiębiorczości, mogą wówczas pełnić rolę liderów innowacyjności, co jest niejako gwarancją powodzenia i sukcesu.

Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość powinny zatem przenikać się, wspierać się wzajemnie [18, s. 58–74], zwiększając szanse na długotrwały sukces. Strategia umożliwia bowiem dokonywanie wyborów dotyczących długoterminowego kierunku rozwoju firmy, natomiast przedsiębiorczość zapewnia różnorodność wyboru i pomaga przyjmować bardziej efektywne strategie oparte na zmieniającej się konkurencji [29]. Obie perspektywy przyczyniają się do tworzenia wartości [18, s. 58–74]. Zachowania przedsiębiorcze i działania strategiczne same w sobie są cenne, mogą przyczyniać się do tworzenia wartości niezależnie od siebie – są jednak dużo bardziej wartościowe, jeżeli są ze sobą połączone, jeżeli czerpią z siebie, wspierając się wzajemnie. Dużo szybciej i sprawniej przebiega wówczas proces identyfikacji i wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, wypełniania „luk rozwojowych”, co przyczynia się do trwałego, długotrwałego rozwoju.

## Bibliografia

- [1] Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 421–444.
- [2] Bembenek B., *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej w klastrach*, [w:] *Oblicza przedsiębiorczości*, red. A. Pastuła, B. Glinka, J. Pasiczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 179–193.
- [3] Bratnicki M., *Opcje realne i przedsiębiorczy rozwój organizacji: integracja konceptualna*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010, s. 115–116.
- [4] Burgelman R.A., *A Model of the Integration of Strategic Behavior. Corporate Context, and the Concept of Strategy*, “Academy of Management Review” 1983, Vol. 8, No. 1, s. 61–71.
- [5] Czaja I., *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw – zagadnienia ogólne*, [w:] *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek. Strategie. Zarządzanie*, red. I. Czaja, E. Kozień, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

- [6] Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
- [7] Eisenhardt K.M., Brown S.L., Neck H.M., *Competing on the entrepreneurial edge*, [w:] *Entrepreneurship as strategy*, red. G. Meyer, K. Heppard, Wydawnictwo Sage, California 2000.
- [8] Gaweł A., *Orientacja przedsiębiorcza w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, No. 4, s. 59–60.
- [9] Gelard P., Ghazi E., *Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice*, “International Journal of Business and Technopreneurship” 2014, Vol. 4, No. 2, s. 205–219.
- [10] Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [11] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., *Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, “Journal of Business Venturing” 2002, Vol. 17, s. 253–273.
- [12] Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, “Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22 (6/7), s. 479–491.
- [13] Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, “Journal of Management” 2003, Vol. 29(6), s. 963–989.
- [14] Kaleta A., Sołoducho-Pelc L., *Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość*, [w:] *Imperatywy przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, red. J. Niemczyk, K. Olejczyk-Kita, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 419, Wrocław 2016, s. 61–63.
- [15] Ketchen D.J., jr., Ireland R.D., Snow C., *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, “Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, Vol. 1, s. 371–385.
- [16] Klein P.G., Mahoney J.T., McGahan A.M., Pitelis C.N., *Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 7, s. 70–91.
- [17] Kraśnicka T., *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań)*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, t. 1, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- [18] Kraus S., Kauranen I., Reschke C.H., *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, “Management Research Review” 2010, Vol. 33, Iss. 1, s. 58–74.
- [19] Krupski R., *Strategie bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11, s. 8–11.
- [20] Kuratko D. F., Audretsch D.B., *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, “Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, Vol. 33, Iss. 1, s. 1–17.
- [21] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*” 1996, No. 21(1), s. 135–172.

- [22] Makiela Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [23] Monsen E., Boss R.W., *The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention*, "Entrepreneurship. Theory and Practice", January 2009, s. 71–104.
- [24] Piecuch T., *Przedsiębiorcze aspekty procesu zarządzania*, [w:] *Ekonomiczne wyzwania współczesności. Przedsiębiorstwo*, red. J. Kuczevska, J. Stefaniak-Kopoboru, H. Kruk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 88–98.
- [25] Piecuch T., *Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej – perspektywa indywidualna i organizacyjna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.
- [26] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [27] Polowczyk J., *Przedsiębiorczość strategiczna jako integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego*, [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, red. P. Kulawczyk, A. Poszewiecki, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 150–151.
- [28] *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, red. J. Targalski, A. Francik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [29] Sarkissian A., *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship & Strategic Management*, <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-corporate-entrepreneurship-strategic-management-65478.html> (29.06.2018).
- [30] Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, "Entrepreneurship. The Theory and Practice" 1999, vol. 23, No. 3, s. 11–29.
- [31] Simsek Z., Heavey C., *The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: a study of small-to medium-sized firms*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2011, No. 5, s. 81–100.
- [32] Sirmon D., Hitt M.A., Ireland R.D., *Managing firm recourses in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, No. 1, s. 273–292.
- [33] Szarucki M., *Przedsiębiorczość strategiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, nr 856, Kraków 2011.
- [34] Weinert A., *Wyzwania w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa na podstawie zdolności dynamicznych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2015, nr 3, s. 35–45.
- [35] Zahra S.A., *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, "Journal of Business Venturing" 1993, Vol. 8, s. 319–340.
- [36] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

---

## STRATEGICZNE ASPEKTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ

### Streszczenie

Wdrażanie innowacji możliwe jest dzięki przedsiębiorczości (a dokładnie twórczości i kreatywności) i to zarówno kierownictwa, jak i pracowników, dzięki którym nowe, innowacyjne rozwiązania powstają. Z kolei, aby przedsiębiorstwo stanowiło prawdziwą przestrzeń dla rozwoju przedsiębiorczości, powinna być ona osadzona na „strategicznych filarach”. Kwestie te odnoszą się do różnej wielkości przedsiębiorstw, ale szczególną rolę odgrywają w ogromnych, często ponadnarodowych korporacjach. Wynika to z tego, że bardzo trudno jest stworzyć w nich odpowiednie warunki umożliwiające rozwój w obrębie ich wewnętrznych struktur przedsiębiorczości. Bez przedsiębiorczości niemożliwe jest natomiast wdrażanie innowacji, a bez nich niemożliwy jest (lub bardzo utrudniony) wzrost, rozwój, postęp, konkurencyjność. Wszystkie te aspekty są zatem bardzo ściśle ze sobą powiązane.

Kwestie powyższe stanowią przedmiot opracowania, który stanowi, opartą na dostępnej literaturze przedmiotu, analizę teoretyczną dotyczącą strategicznych aspektów przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości korporacyjnej. W tym celu dokonano przeglądu literaturowego w ramach analizy typu *desk research*. Przegląd pozwolił na opracowanie głębokiej charakterystyki omawianych zagadnień, upoważniającej do sformułowania pewnych wniosków i rekomendacji. Na podstawie przeprowadzonej literatury można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa dążące do skutecznego konkurowania i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu powinny wdrażać różnego rodzaju innowacje (produktowe, procesowe, organizacyjne), dzięki którym możliwy jest rozwój. Z kolei dzięki połączeniu w nich przedsiębiorczości i aspektów strategicznych (znajdujących swój wyraz w przedsiębiorczości strategicznej), dużo szybciej i sprawniej przebiega w nich proces identyfikacji i wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, a co się z tym wiąże generowania nowych wartości.

**SŁOWA KLUCZOWE: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, STRATEGIA, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA**

---

## STRATEGIC ASPECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

### Abstract

Innovation implementation is possible due to entrepreneurship (to be exact – creativity) of the management as well as employees, owing to whom new, innovative solutions are produced. On the other hand, an enterprise constitutes a real space for the development of entrepreneurship when it is built on “strategic pillars”. These issues concern enterprises of different size, yet they play a fundamental role in huge, frequently supranational corporations. It ensues from the fact that it is very difficult to create in such organisations proper conditions enabling the development within their internal structures of entrepreneurship. Without entrepreneurship, innovation implementation would be impossible, and thus the growth, development, progress and competitiveness would also be impossible (or significantly impeded). Hence all these aspects are closely related.

The above issues are the subject of the study, which comprises, based on the available literature on the subject a theoretical analysis of strategic aspects of entrepreneurship, with particular emphasis on corporate entrepreneurship. For this purpose, the literature review within the desk research has been conducted. The review has allowed to develop a deep description of the discussed issues, authorizing to formulation of certain conclusions and recommendations. Based on this review, it can be concluded that, contemporary enterprises that endeavour to compete effectively and build permanent competitive advantage in a turbulent environment should implement various innovations (as regards products, processes, organisation), owing to which the development is possible. On the other hand, by combining in them the entrepreneurship and strategic aspects (which are reflected in the strategic entrepreneurship), the running of the process of identification and use of emerging chances and opportunities is much faster and more efficiently, which leads to generating new values.

**KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

**JEL: D81, O31**