

Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać?

Tadeusz Oleksyn

Przedsiębiorczości jest kategorią złożoną i wieloznaczną. Jest ona czwartym czynnikiem produkcji, złożoną kompetencją osobistą, procesem, wiąże się z przedsiębiorczym zarządzaniem. Przedsiębiorczymi powinni być nie tylko przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, ale także pracownicy, kultury i społeczeństwa. Także rozwijanie przedsiębiorczości powinno odbywać się w różnych miejscach i na różnych poziomach.

P.F. Drucker twierdził, że przeżywające kryzys państwo dobrobytu (welfare state) prawdopodobnie będzie zastąpione przez społeczeństwo przedsiębiorczości. Jeżeli tak się stanie, będzie to oznaczało konieczność uczenia się przedsiębiorczości w skali masowej.

1. Różne rozumienie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość ma kilka znaczeń i wiele wymiarów.

1.1. Przedsiębiorczość jako czwarty czynnik produkcji

Przedsiębiorczość została uznana (Marshall 1924) za *czwarty czynnik produkcji*, obok trzech znanych wcześniej ekonomii klasycznej – kapitału, pracy i ziemi (oraz innych bogactw naturalnych). Miało to znaczenie nie tylko ekonomiczne, ale również etyczne i polityczne. Marksisci twierdzili, że zysk przedsiębiorcy jest wynikiem zawłaszczania przez niego części dochodu należnego robotnikowi. Postrzeganie przedsiębiorczości jako czynnika produkcji oznacza jednak, że przedsiębiorczość spaja i uruchamia kapitał, pracę i bogactwa naturalne; bez przedsiębiorczości byłyby one bezużyteczne. Przedsiębiorca jako taki nie jest złodziejem; jest kreatorem. Zasługuje na zysk, mając pomysł na biznes, będąc zdolnym do podjęcia dużego najczęściej ryzyka i przekucia swej wizji w czyn i realne kształty. Oczywiście, zgodnie z *Manifestem z Davos (1973)* oraz *Minimum etyki biznesu z Caux (1994)* (i zdrowym rozsądkiem) powinien dbać o dobro wszystkich interesariuszy, nie zaś jedynie o własne.

1.2. Przedsiębiorczość jako złożona kompetencja osobista

W potocznym rozumieniu przedsiębiorczym jest człowiek umiejący załatwiać wszystkie sprawy, pełen inicjatywy i energii, pomysłowy, zaradny, rzutki (*Nowy słownik języka polskiego 2002: 746*).

Przedsiębiorczość to *złożona kompetencja osobista*, na którą składają się:

- orientacja biznesowa, a więc zwłaszcza orientacja na klienta i na zysk;
- uważność, specyficzne patrzenie na zewnętrzne otoczenie – umiejętność dostrzegania pojawiających się szans;
- wyobraźnia, pomysłowość, kreatywność;
- umiejętność łączenia „wizjonerstwa” z pragmatyzmem, praktycznością;
- umiejętność zaoferowania właściwego produktu; właściwego – znaczy takiego, który znajdzie nabywców i będzie opłacalny dla przedsiębiorcy;
- wycucie czasu, zdolność do podejmowania działań we właściwym czasie (*timing*);
- rzutkość, energia; dynamizm działania;
- umiejętność oceny i podejmowania ryzyka;
- skuteczność w działaniu i pokonywaniu przeszkód;
- dzielność, nieustępliwość, wytrwałość;
- umiejętność dotarcia do właściwych ludzi i ich zjednanie/pozyskanie;
- intuicja;
- elastyczność;
- umiejętność koncentracji na rzeczach najważniejszych;
- zapewne jeszcze parę innych.

Część spośród wymienionych wyżej kompetencji można uznać za cechy osobowości, a część za wynik doświadczenia i praktycznego działania, a więc za cechy, których można się wyuczyć. Nie wszystkie one muszą wystąpić jednocześnie w znacznym nasileniu w konkretnej osobie człowieka przedsiębiorczego. Jest to raczej mało prawdopodobne. Na ogół wystarczy, gdy wystąpi część z nich.

1.3. Przedsiębiorczość jako proces

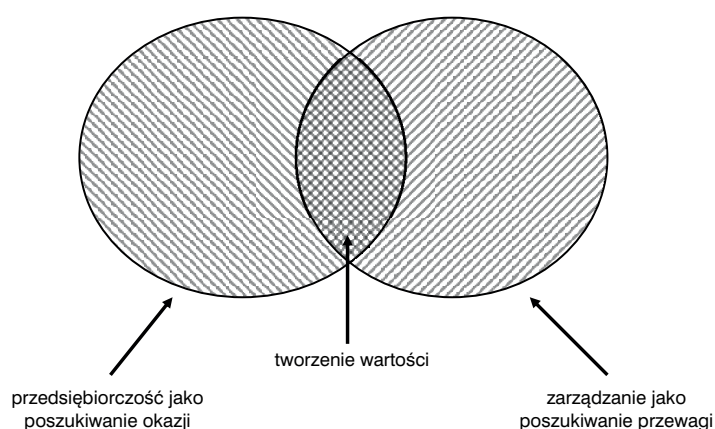
R.W. Griffin (2002: 730) twierdzi, że „przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka”. Jest to definicja bardzo ogólna. Natomiast H.H. Stevenson i J.C. Jarillo uważają, że przedsiębiorczość jest procesem, który ma motywować jednostki do tworzenia wartości dodatkowej. Sądzą też, że przedsiębiorczość należy uznawać za ważny element zarządzania strategicznego (Stevenson i Jarillo 1990).

Procesy z reguły przebiegają w czasie i przestrzeni. Przedsiębiorczość ma charakter antycypacyjny w tym sensie, że określony jej potencjał musi być zgromadzony wcześniej, aby mieć określoną siłę sprawczą później. Ten zgromadzony wcześniej potencjał to głównie kapitał ludzki – potencjał moż-

liwości tkwiący w przedsiębiorczych ludziach. Podstawową przestrzenią dla przedsiębiorczości jest przestrzeń zewnętrzna – rynek.

1.4. Przedsiębiorcze zarządzanie

Przedsiębiorcze może być zarządzanie. Można je rozumieć jako połączenie ról przedsiębiorcy i menedżera w jednej osobie. Pokazano to niżej na tzw. diagramie Venna, gdzie – znacznie upraszczając, ale i inspirując – eksponuje się przedsiębiorczość jako poszukiwanie okazji, a zarządzanie jako poszukiwanie przewag (rysunek 1).



Rys. 1. Diagram Venna. Źródło: R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor i A. Fisher 2011. *Przedsiębiorczość*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 19.

Po drugie przedsiębiorcze zarządzanie można rozumieć jako zarządzanie zorientowane w sposób szczególny na klientów i ich potrzeby, a także dostosowane do przeprowadzania aktywnego rekonesansu różnego rodzaju innowacji (nie tylko produktowych) – tak aby być zdolnym zarówno do szybkiego zwiększenia podaży, gdy innowacja na rynku „chwyci”, jak też szybkiego wycofania się, gdy okaże się ona chybiona albo też oferowana w niewłaściwym czasie (na przykład za wcześnie). W niektórych przypadkach decyzją optymalną może być założenie działania przez pewien czas ze stratą, w nadziei na zmianę sytuacji na rynku, związaną z konkurencją, oczekiwaniami i gustami klientów, podażą lub popytem, cenami itd. R.B. Mellor twierdzi, że tak rozumiane przedsiębiorcze zarządzanie eksponuje szczególnie takie cechy, jak elastyczność i zwrotność (Mellor i in. 2011).

P.F. Drucker rozróżniał trzy pojęcia: przedsiębiorczość rozumianą jako cechy osobowości, „przedsiębiorcze przedsiębiorstwo” i przedsiębiorcze zarządzanie. Sama osobowość nie wystarcza. Równie istotne są zasady i praktyki przedsiębiorczego zarządzania. Jeżeli ich brakuje, to firma najdalej

w ciągu kilku lat staje się pasywna i patrzy wstecz (Drucker 1992: 185). Uważał też, że przedsiębiorczość nie jest ani „naturalna”, ani „twórcza”. Każda firma, także duża, może być przedsiębiorcza i innowacyjna, może się tego nauczyć. Musi jednak świadomie do tego dążyć, co wymaga wysiłku (Drucker 2002: 480–482).

2. Przedsiębiorcze podmioty

Różne podmioty mogą i powinny być przedsiębiorcze.

2.1. Przedsiębiorczy przedsiębiorca

Przedsiębiorczy jest (powinien być) przedsiębiorca. W końcu sam termin *przedsiębiorczość* od niego pochodzi, historycznie to z nim właśnie się wiąże. Można powiedzieć, że każdy autentyczny przedsiębiorca jest przedsiębiorczy, emanuje przedsiębiorczością.

W rozumieniu klasycznym przedsiębiorca to człowiek, który jest jednocześnie założycielem firmy, osobiście nią zarządza i sam ponosi pełne ryzyko i odpowiedzialność finansową, związane z jej prowadzeniem. Pierwsi przedsiębiorcy tacy właśnie byli. Później, w miarę wykształcania się coraz większych przedsiębiorstw, nastąpiło porwanie tych więzów i odejście od jedności trzech wymienionych funkcji: kto inny był założycielem, kto inny przedsiębiorstwem zarządzał (coraz powszechniej – wynajęty zawodowy menedżer) i kto inny ponosił ryzyko finansowe (w spółkach akcyjnych – głównie akcjonariusze). Klasyczna jedność funkcji pozostała tylko w podsektorze MSP, też nie całym.

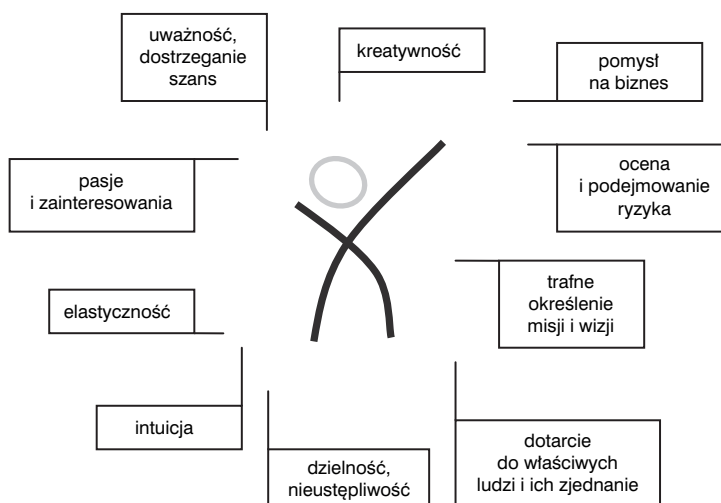
W XX wieku przedsiębiorcy stopniowo tracili znaczenie i uznanie na rzecz zawodowych menedżerów – tak dalece, że kapitalizm lat 60., 70. i częściowo 80. był nazywany „kapitalizmem menedżerskim”. W dwóch ostatnich dekadach XX wieku nastąpił jednak renesans przedsiębiorczości i przedsiębiorców w klasycznym rozumieniu. Poprawił się też w wielu krajach lepszy społeczny klimat wokół nich. Jak pisze Tomasz Gruszecki, w Wielkiej Brytanii i innych krajach, w wyniku wielu sukcesów ludzi młodych „zaczynających od niczego”, nastąpiło przełamanie schematu „myślenia klasowego”, że przedsiębiorca to kapitalista, od urodzenia wyposażony w majątek (Gruszecki 1994: 41). Ten renesans był i jest nadal wyraźnie widoczny także – a nawet szczególnie – w Polsce po roku 1989.

Ważniejsze kompetencje „przedsiębiorczego przedsiębiorcy” są przedstawione na rysunku 2.

Autentyczny przedsiębiorca na ogół *działa z pasją* i zajmuje się tym – przynajmniej jeśli chodzi o domenę firmy – co go interesuje. Gdy się robi to, co się lubi, gdy ma się pozytywny stosunek do produktów i klientów, człowiek bardziej się angażuje i jest skłonny poświęcić na to bardzo dużo czasu i pracy. Znacznie łatwiej wówczas o sukces.

Istotna jest cecha, którą buddyści określają jako *uważność*, czujna koncentracja (tu – przede wszystkim na świecie zewnętrznym, na rynku), głów-

nie pod kątem postrzegania ważnych dla przedsiębiorcy zjawisk i, przede wszystkim, pojawiających się szans.



Rys. 2. Przedsiębiorczy przedsiębiorca. Źródło: opracowanie własne.

Kolejną pożądaną kompetencją przedsiębiorcy jest *kreatywność*. On sam nie musi być ani wynalazcą, ani innowatorem. Kreatywność przedsiębiorcy wyraża się w jego zrozumieniu znaczenia wynalazków i innowacji innych ludzi i odkryciu, że mogą być one z pożytkiem wykorzystane w ich biznesie. Henry Ford nie wynalazł taśmy produkcyjnej, jak to często słyszymy. Wiadomo, że produkcję taśmową stosował pół wieku przed nim Samuel Colt w swojej fabryce rewolwerów¹. Zaslugą Forda było zrozumienie, że taśma produkcyjna może zrewolucjonizować produkcję samochodów, zapewnić ich produkcję masową po niskich kosztach. W tym leży wielkość Forda, nie zaś w klasie samochodów tej marki, które są może niezłe, ale przecież nie rewelacyjne. Był on naprawdę wielki jako przedsiębiorca, nie jako konstruktor².

Kreatywność przedsiębiorcy jest niezbędna szczególnie, jeśli chodzi o dobry *pomysł na biznes*. Racją bytu przedsiębiorcy jest produkt, który znajduje dostateczną liczbę nabywców, chcących za niego płacić tyle, aby biznes był opłacalny. Jeżeli ktoś takiego produktu nie ma (i szerzej: jeśli nie ma domeny rokującej szansę na sukces), nie ma czego szukać na rynku. Oczywiście domena dobra dzisiaj nie musi być dobra jutro. Tak więc kreatywność musi być niejako „procesem ciągłym”. Kreatywność przedsiębiorcy nie ogranicza się do produktu czy domeny. Przejawia się także w umiejętności trafnego określenia misji i wizji, strategii, doboru najbliższych współ-

pracowników (i zarazem ludzi najważniejszych w firmie), doboru partnerów biznesowych itd.

Bardzo ważną kompetencją jest *umiejętność oszacowania i podjęcia ryzyka*. Na znaczenie czynnika ryzyka w pracy przedsiębiorcy zwracał uwagę twórca pojęcia „przedsiębiorca”, Francuz R. Cantillon. Już w roku 1755 zauważył on, że ryzyko jest immanentną cechą działalności przedsiębiorcy; nie ma przedsiębiorczości wolnej od ryzyka. Ponieważ wielu ludzi odczuwa silną potrzebę bezpieczeństwa, a ryzyko wywołuje w nich stany lękowe, czasami silne, nie wszyscy nadają się na przedsiębiorców już choćby z tego powodu.

W prowadzeniu firmy pomaga umiejętność *zaprojektowanie misji i wizji*. Jeżeli jest to określone merytorycznie dobrze i uczciwie, z chęcią realizacji, pomaga w prowadzeniu firmy: jest czynnikiem integrującym zarządzających i pracowników, motywuje ludzi, zaskarbia sympatię otoczenia. Jednak nie każdy to potrafi – i chce. Jest wiele firm, które nie mają żadnej misji (osiąganie zysków to jeszcze nie misja). W wielu innych to, co jest nazywane misją, jest co najwyżej dewizą i bardzo często ma charakter wyłącznie propagandowy.

Dla powodzenia przedsiębiorcy często kluczowa okazuje się *zdolność dotarcia do właściwych ludzi i ich zjednania dla swoich planów*. Tymi „właściwymi ludźmi” są partnerzy biznesowi (krajowi i zagraniczni), kandydaci na wspólników i najbliższych współpracowników, bankierzy i inni finansisci, wpływowi ludzie w reklamie, mediach itd. Tak więc to ważna kompetencja, wiążąca się z komunikatywnością, wiarygodnością, umiejętnością argumentowania i przekonywania, taktem i cierpliwością, umiejętnością działania o właściwym czasie (*timing*), czasami też ze sprawnością w negocjacjach. Chodzi nie tylko o dotarcie i zjednanie sobie „właściwych ludzi”, ale także – szerzej – o rozumienie znaczenia i umiejętność kontaktów z innymi ludźmi. Soichiro Honda, założyciel znanej firmy samochodowej, który też sam ją kilkadziesiąt lat prowadził, tak to ujął: „Kiedy spoglądam wstecz na swoje życie, zaczynam doceniać znaczenie kontaktów z innymi ludźmi. Są one ważniejsze, niż wszystkie usprawnienia techniczne. Spotkania pozwalają nam poszerzyć horyzonty, zdobyć tysiące nowych doświadczeń, które inaczej byłyby dla nas niedostępne” (Poissant i Godefroy 1993: 164).

Od sukcesu do sukcesu idzie się tylko w „operach mydlanych”. Sukcesy są często poprzedzone długim pasmem niepowodzeń. Aby do nich dotrzeć, konieczne są *dzielność, odporność psychiczna i nieustępliwość*.

W biznesie nie wszystko da się policzyć, zoptymalizować, przewidzieć. Ważna jest też *intuicja* – nie wdając się tu w dywagacje na temat różnych teorii i hipotez, czym ona naprawdę jest.

Ostatnią kompetencją spośród wymienionych na rysunku 2 jest *elastyczność*. Można ją postrzegać jako ważną cechę inteligencji – łącznie ze zdolnością do niezbędnych dostosowań. Niewątpliwie, przedsiębiorca powinien być człowiekiem inteligentnym. Chodzi tu jednak także o konkrety: o ela-

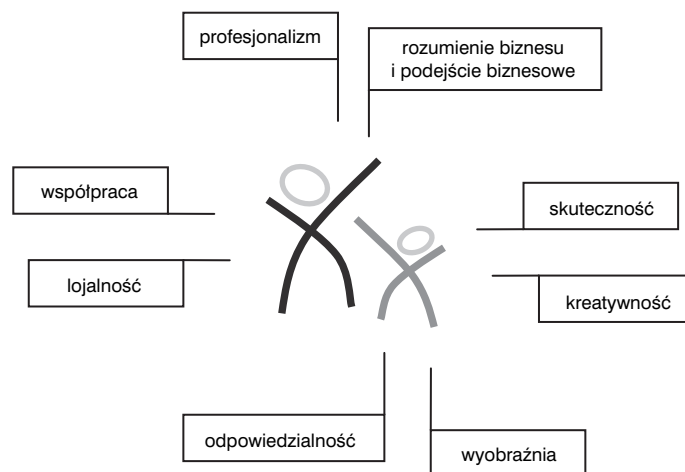
styczność zarówno w stawianiu celów biznesowych, jak też w ścieżkach dojścia, rodzajach i dynamice zmian i wielu innych kwestiach związanych z zarządzaniem, nie tylko strategicznym. Zamiast zakładania celów i planów „punktowo”, lepiej jest przyjąć definicję Carla von Clausewitza. Transponując ją na dziedzinę zarządzania, można by ją wyrazić w słowach: *Zarządzanie jest sztuką wyznaczania właściwych celów i uzyskiwania maksimum tego, co uzyskać można w istniejących uwarunkowaniach*. Czasami można i warto uzyskać więcej, czasami jednak nie warto się przesadnie upierać, bo koszty osiągnięcia danego celu stają się za wysokie.

2.2. Przedsiębiorczy współpracownik

Przedsiębiorczy może być nie tylko przedsiębiorca, ale także jego współpracownik kierownik i pracownik (kierownik jest najczęściej również pracownikiem). Jest o to dużo łatwiej, gdy umiejętnie oraz w dostatecznie szerokiej skali stosuje się koncepcję wewnętrznej przedsiębiorczości (intrapreneurship). W latach 80. i 90. XX wieku duże organizacje pozazdrościły mniejszym ich orientacji na przedsiębiorczość. Postanowiły zmienić swoje filozofie zarządzania i zorientować kierowników wszystkich szczebli oraz większość pracowników w kierunku postaw i zachowań przedsiębiorczych. Mieli tak myśleć i tak się zachowywać, jak przedsiębiorcy. Towarzyszyło temu wyposażenie ich w większe uprawnienia decyzyjne oraz wyodrębnianie w ramach dużych firm mniejszych części, zorganizowanych i działających podobnie jak przedsiębiorstwa małe i średniej wielkości. Była to prawdziwa rewolucja, na dodatek na bardzo dużą skalę, która pozwoliła przekształcić wiele zbiurokratyzowanych, statycznych i ociążałych organizacji w bardziej innowacyjne, działające szybciej i sprawniej, a także poprawić wyniki ekonomiczne. Jednym z pierwszych był Jack Welch i zarządzany przez niego od początku lat 80. General Electric. J. Welch oświadczył, że technie w koncern ducha małej firmy. Chciał połączyć korzyści płynące z rozmiarów i skali działalności GM (głównie ogromne środki finansowe) z myśleniem charakterystycznym dla właścicieli małych firm, którzy jak nikt inny mieli w sobie „ducha przedsiębiorczości”, a jednocześnie byli niezwykle otwarci na rynek. Chodziło mu również o to, aby ludzie mogli realizować swoje marzenia. Nazywał to „duszą małej firmy” (Krames 2003: 225).

Nie wszyscy pracownicy są przedsiębiorczy. Można to zmieniać, oddziałując na nich w poszczególnych organizacjach – co nie zawsze da oczekiwany skutek. Można też – i to jest znacznie tańsze – brać pod uwagę tę kompetencję podczas przyjmowania ludzi do pracy. Czy to jest postępowania bardziej obiecujące – można dyskutować, jako że rozpoznawanie przedsiębiorczości ludzi, których się osobiście nie zna, bywa trudne i wymaga więcej zachodu (wywiady środowiskowe, głębsza analiza dotychczasowej pracy i osiągnięć itd.).

Kompetencje przedsiębiorczego (współ)pracownika są pokazane na rysunku 3.



Rys. 3. Przedsiębiorczy współpracownik w koncepcji wewnętrznej przedsiębiorczości. Źródło: opracowanie własne.

Istotnym warunkiem przedsiębiorczości pracownika jest jego *profesjonalizm*. Człowiek o niewystarczających kwalifikacjach nie będzie miał odwagi, aby być samodzielnym i przedsiębiorczym; będzie raczej wolał otrzymywać polecenia i decyzje od przełożonego, co ograniczy jego odpowiedzialność i przerzuci ją na szefa.

Drugim warunkiem jest *rozumienie biznesu i podejście biznesowe*. Rozumienie biznesu to świadomość, skąd w przedsiębiorstwie biorą się pieniądze, w jaki sposób należy je zdobywać i co ja mogą (i powinienem zrobić), aby ich było więcej. To zrozumienie kluczowej roli klienta; jeżeli ktoś nie ma bezpośrednich związków z klientami zewnętrznymi, powinien przynajmniej wspierać mocno swoją pracą klientów wewnętrznych, którzy działają na rzecz klientów zewnętrznych. To „gospodarski” stosunek do kosztów. To także własne oddziaływanie na rzecz lepszej pozycji rynkowej i prestiżu firmy, nieczynienie rzeczy, które im szkodzą.

Skuteczność działań obowiązuje wszystkich, nie tylko menedżerów. Skuteczność działań wiąże się z profesjonalizmem, ale także z pragmatyzmem, rzeczowością, dobrym zorganizowaniem, umiejętną współpracą, koncentracją na celach i rzeczach najważniejszych dla biznesu.

Kreatywność i innowacyjność otwiera nowe możliwości i może prowadzić do lepszych wyników biznesowych. Nie wszyscy pracownicy muszą być równie kreatywni i innowacyjni; niekiedy byłoby to nawet źle widziane (np. kreatywny kasjer). W wielu przypadkach obowiązuje ścisłe przestrzeganie procedur, a odchodzenie od nich może być niebezpieczne, prowadzić do zakłóceń w przebiegu procesów i do strat. Tym niemniej mało jest takich stanowisk i takich prac, gdzie nie można zgłaszać żadnych propozycji zmian i usprawnień.

Z kreatywnością wiążą się *wyobraźnia i pomysłowość*; one również warunkują wewnętrzną przedsiębiorczość. O pomysłowość łatwiej, gdy ludzie dyskutują między sobą o pomysłach, a także gdy stosowane są techniki heurystyczne (twórczego rozwiązywania problemów).

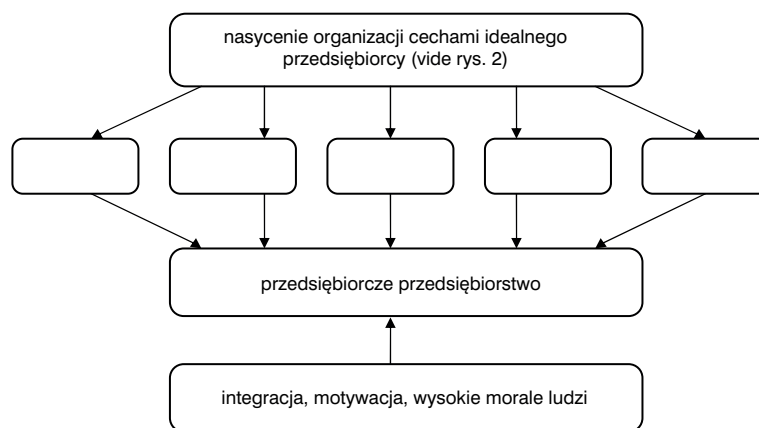
Poczucie odpowiedzialności wyklucza zbyt ryzykowne pomysły i zmiany, które mogłyby narazić firmę na kłopoty – podobnie jak *uczciwość i lojalność*. Wewnętrzna przedsiębiorczość może rodzić różne pokusy; aby dać im odpór niezbędne są pewne uniwersalne zasady etyczne i wysokie morale.

Współpraca jest rdzeniem wewnętrznej przedsiębiorczości. Dla swej ekspozycji, dla wystąpienia efektu demonstracji i naśladownictwa konieczne jest środowisko społeczne.

2.3. Przedsiębiorcze przedsiębiorstwo

Przedsiębiorcze może być *przedsiębiorstwo*, czy – szerzej – każda organizacja. Tu oczywiście powstaje pytanie, czy przedsiębiorstwo może nie być przedsiębiorcze. Wydaje się, że – wbrew akademickim opiniom i nauczaniu – nie jest tak, że na rynku jest miejsce tylko dla wysoce efektywnych, innowacyjnych, przedsiębiorczych itd. Na rynku jest miejsce dla niemal wszystkich – co oczywiście nie znaczy, że efektywni i nieefektywni, przedsiębiorczy i mało przedsiębiorczy będą równie bogaci i sławni. A więc są i będą w przyszłości także przedsiębiorstwa mało przedsiębiorcze. Ale one nas tutaj nie interesują.

Przedsiębiorcze przedsiębiorstwo to takie, które jest nasycone cechami idealnego przedsiębiorcy – używając określenia A.K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka (rysunek 4).



Rys. 4. Jak powstaje przedsiębiorcze przedsiębiorstwo. Źródło: opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński i D. Jemielniak 2008. Zarządzanie od podstaw, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Przedsiębiorcze przedsiębiorstwo i wewnętrzna przedsiębiorczość nie powstają w wyniku apeli i propagandy. Prekursorzy i wynalazcy koncepcji wewnętrznej przedsiębiorczości – Gifford i Elizabeth Pinchot oraz Norman Macrae – już w roku 1976 zwracali uwagę na znaczenie trafnie dobranych systemów wynagradzania oraz partycypacji finansowej ludzi/zespołów w wynikach finansowych firmy (<http://www.smallbusinessnotes.com/starting-a-business/history-of-intrapreneurship.html>).

2.4. Przedsiębiorcza kultura

Przedsiębiorcza może być kultura i społeczność (społeczeństwo), które ją tworzy. Kulturą przedsiębiorczą jest, parafrazując A. Isachsena i C. Hamiltona, taka, w której stwarzane są i dobrze wykorzystywane sprzyjające warunki dla rozwoju gospodarki, jej innowacyjności, a decyzje ekonomiczne są koordynowane w sposób zgodny z najlepiej pojętym interesem uczestników rynku. Przedsiębiorczość jest tam „ekonomicznym pulsem społeczeństwa”, który wyraźnie odmierza rytm i sposób zaspokojenia potrzeb (Brzozowski 2011: 197). W takiej kulturze szanowani są ludzie przedsiębiorczy – dzielni, aktywni, zaradni, samodzielni, myślący pozytywnie, uparcie dążący do celu, nie poddający się łatwo. Inaczej mówiąc, kulturą przedsiębiorczą jest taka, w której kompetencje związane z przedsiębiorczością są w cenie.

Temat kulturowych uwarunkowań przedsiębiorczości w Polsce podjęła niedawno Beata Glinka (2008). Wymowa książki jest taka, że wpływ polskiej kultury na przedsiębiorczość jest ambiwalentny, ogólnie raczej zły niż dobry. Polska kultura – zarówno narodowa, jak i organizacyjna – zawiera pewne trwałe wartości i wzorce zachowań, z których tylko część wywiera na przedsiębiorczość wpływ pozytywny. Jest pełna sprzeczności i paradoksów. Bycie „kowalem własnego losu” i poczucie sprawstwa sąsiaduje tu z postawami roszczeniowymi, koegzystują aktywność i bierność. Przedsiębiorca nie jest postacią jednoznacznie pozytywną; podważana jest często jego uczciwość, źle odbierane autokratyczne i autorytarne style przywództwa, wytykany jest jego zły gust.

Z przedsiębiorczością silnie związana jest *kultura menedżerska*. Kultura menedżerska wykształcała się w praktyce, choć mieli na nią wpływ także wybitni teoretycy zarządzania, szczególnie zaś P.F. Drucker. To właśnie w znacznym stopniu pod wpływem silnie opiniotwórczych książek P.F. Druckera wykształcił się modelowy obraz menedżera – przedsiębiorczego, skutecznego, pragmatycznego, zorientowanego na cele, koncentrującego się na tym, co najważniejsze, podejmującego mało decyzji, za to ważnych, doceniającego znaczenie kapitału ludzkiego. Te kompetencje wydają się dobre i uniwersalne. Tym niemniej *menedżeryzm* (niekoniecznie reprezentatywny dla całej kultury menedżerskiej, szczególnie współczesnej), jest mocno krytykowany. Jak pisze M. Kostera, powołując się na prace Entemana (1993), Johannissona (1998), Parkera (2002), Hjortha (2003), Koźmińskiego (2005),

„ideologia menedżeryzmu” jest „szkodliwa i redukcjonistyczna”. „Menedżeryzm polega na sprowadzaniu idei zarządzania do kontroli nad organizacją i otoczeniem. Jest jakby fundamentalizmem w zarządzaniu, skoncentrowanym na poszukiwaniu absolutnych prawd i pewników, czyniącym cnotę z tego, co w zwykłym zarządzaniu jest po prostu zwykłą zasadą – na przykład kontrolowanie jest widziane jako wartość sama w sobie” (Kostera i Śliwa 2010).

Można jednak zadać pytanie, czy ta krytyka nie jest spóźniona, czy nie dotyczy czegoś, co już nie jest głównym nurtem. Opisuując zmiany, jakie nastąpiły na przełomie XX i XXI wieku oraz nową sytuację menedżera, P.F. Drucker tak odpowiada na pytanie George’a Harrisa (postawione mu w maju 1993 r., a więc prawie 20 lat temu), jak menedżerowie mają funkcjonować w społeczeństwie postkapitalistycznym: „Musicie się nauczyć zarządzać w sytuacjach, w których nie macie władzy i nie możecie rozkazywać, w których ani nie jesteście kontrolowani ani nie sprawujecie kontroli. To zmiana fundamentalna. Podręczniki zarządzania wciąż tylko mówią o zarządzaniu podwładnymi (...). To jednak podejście z lat 50. i 60. (...). Wy już przecież nie oceniacie menedżera poprzez liczbę podlegających mu ludzi (...). Dotychczas przedsiębiorstwa powstawały i wzrastały na jeden z dwóch sposobów: albo od podstaw, albo w drodze przejścia. W obu przypadkach menedżer sprawował kontrolę. Dzisiaj przedsiębiorstwa wzrastają przez alianse, wszelkiego rodzaju ryzykowne porozumienia i wspólne przedsięwzięcia, które rozumie tylko niewielu ludzi. Ten nowy typ wzrostu niepokoi tradycyjnego menedżera, przekonanego, że musi on posiadać lub kontrolować zasoby i zyski” (Drucker 2004: 285–286).

Także J. Welch wskazuje na zasadnicze zmiany w sposobach współczesnego zarządzania. Wskazywał na anachroniczność przejętej po II wojnie światowej z armii zasady „rozkazuj i rządz”. Promował zasadę „zarządzać mniej to zarządzać lepiej”, co się przyjęło pod nazwą „paradoksalny lider Welcha”. Uważał, że najbardziej skutecznymi menedżerowie to ci, którzy przedstawiają własną wizję, a potem pozwalają pracownikom być przedsiębiorczymi i działać na własną rękę (Krames 2003: 162, 171, 249).

2.5. Przedsiębiorcze społeczeństwo

P.F. Drucker był zdania, że przeżywające kryzys *państwo dobrobytu* (*welfer state*) prawdopodobnie będzie zastąpione przez *społeczeństwo przedsiębiorczości*. Jeżeli tak się stanie, będzie to oznaczało konieczność uczenia się przedsiębiorczości w skali masowej (Drucker 2002: 480–482).

Społeczeństwo powinno być przedsiębiorcze we wszystkich dziedzinach – nie tylko w obecnie modnych i silnie wspieranych przez państwo i naukę, jak wysoka technika czy IT. Oddajmy jeszcze raz głos P.F. Druckerowi: „Zwłaszcza w Europie popularne jest przekonanie, że przedsiębiorczość może samoistnie występować w dziedzinie wysokiej techniki. Francja, Niemcy, a nawet Anglia opierają na tej przesłance politykę narodową. Jest

to jednak złudzenie. W rzeczy samej polityka popierająca wysoką technikę i tylko wysoką technikę nie doprowadzi do wysokiej techniki. Może tylko wyprodukować kolejną kosztowną klapę (...). Wysoka technika stanowi tylko jedną z dziedzin innowacji i przedsiębiorczości. Przeważająca ich większość występuje w innych dziedzinach” (Drucker 1992: 272–273).

3. Jak rozwijać przedsiębiorczość?

Promowanie i kreowanie przedsiębiorczości oznacza wielkie wyzwania zarówno dla każdego z nas, jak też całego systemu edukacji oraz dla osób zarządzających organizacjami i odpowiedzialnych za zarządzanie kompetencjami, w tym za rozwój zawodowy. Każdy z podmiotów ma tu ważną rolę do spełnienia.

Najbardziej obiecująca i zarazem najtrudniejsza (do końca niewykonalna) jest harmonizacja ogółu tych oddziaływań na wszystkich poziomach: poszczególnych ludzi, systemu wychowania i oświaty, szkół wyższych, pracodawców i podległych im struktur, różnych organizacji rządowych i pozarządowych, społeczności lokalnych, narodowej i międzynarodowej, Unii Europejskiej, ONZ. Istotnym czynnikiem harmonizacji jest czas i *timing*, a więc zrozumienie znaczenia i wybór najwłaściwszej pory do podejmowania określonych działań, a także umiejętny mariaż nauki i praktyki. Sama tylko nauka nie wystarcza, podobnie jak sama tylko praktyka.

Rozwijając przedsiębiorczość należałoby, oddziałując na wszystkie jej podmioty i harmonizując te oddziaływania – najlepiej tak, aby uzyskać efekt synergiczny. Dalej przedstawiam kilka uwag dotyczących rozwijania przedsiębiorczości na różnych poziomach.

3.1. Jak rozwijać indywidualną przedsiębiorczość

Bardzo wielu ludzi, może nawet wszyscy, powinni rozwijać swe kompetencje w zakresie przedsiębiorczości. Warto zwrócić uwagę na kilka kwestii:

Aktywność i przedsiębiorczość są naturalnymi zachowaniami człowieka, także we wczesnych fazach rozwoju. Jest ważne, aby tych zachowań nie blokować (przez nadopiekuńczych rodziców, wychowawców, szkoły, państwo). W USA pozwala się uczniom, na wiele lat przed pełnoletnością, na prowadzenie własnej „wakacyjnej firmy” z bardzo uproszczonymi rozliczeniami, łącząc zabawę z pierwszymi kontaktami o charakterze biznesowym i wchodzeniem w rolę przedsiębiorcy już w bardzo wczesnym okresie życia. Nie chodzi tu o zarabianie pieniędzy przez dzieci, ale o wykształcanie dostatecznie wcześnie potrzebnych w biznesie kompetencji.

Przedsiębiorczości nie można się nauczyć w ławach szkolnych i czytelnictwie. Długotrwałe zajmowanie się tylko nauką – na przykład uczenie się bez przerw od szkoły podstawowej do uzyskania stopnia doktora – może sprawić, że tak prowadzony człowiek, podejmujący pierwszą pracę już w średnim wieku (według Eurostatu młody pracownik to człowiek w wieku

od 15 do 24 lat), będzie trwale niezdolny do bycia dobrym przedsiębiorcą i do efektywnego funkcjonowania w biznesie w samodzielnych rolach. Na szczęście, większość Polaków na studiach pracuje już zawodowo. Niemniej przeplatania nauki i pracy zawodowej jest za mało.

Ważny jest szybki start i szybki rozwój. W Wielkiej Brytanii już w latach 70. ujawniła się grupa 16–17-latków zakładających własne firmy i robiących szybko wspaniałe kariery (m.in. Alan Sugar – założyciel firmy komputerowej Amstrad; Richard Branson – założyciel firmy lotniczej Virgin, konkurującej z British Airways, Anita Roddick – założycielka sieci sklepów kosmetycznych Body Shop) (Gruszecki 1994: 41). Tacy ludzie jak Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft) czy Mark Zuckerberg (Facebook) przed 30 rokiem życia byli już bardzo sławni i bardzo bogaci. Ten ostatni w wieku 23 lat miał na koncie 1,5 mld USD. Każdy z nich startował od zera.

Silny i pozytywny wpływ na rozwijanie indywidualnej przedsiębiorczości młodych ludzi mają inspiracje i klimat domu rodzinnego, w którym rodzic (bądź rodzice) jest przedsiębiorcą. Wpływ ten jest na ogół silniejszy niż uczelni biznesowych (Zampetakis i in. 2011).

Zakładanie własnych firm jest postrzegane przez wielu młodych ludzi na świecie jako atrakcyjna alternatywa wobec długotrwałego przebijania się do samodzielności, możliwości działania i znaczenia w wielkich organizacjach.

Największą sławę i pieniądze osiągnęli ci przedsiębiorcy, którzy wylansowali zupełnie nowe produkty: pierwsze samochody, komputery i oprogramowanie do nich, telefony komórkowe, portale społecznościowe itd. To pokazuje najbardziej obiecujący kierunek.

Ponieważ przedsiębiorcom pomagają takie cechy, jak pragnienie osiągnięć, optymizm i pozytywne myślenie, wskazane jest, aby były one wzmacniane. Wzmocnienie może się dokonywać poprzez „treść wewnętrznego dialogu”, jaki każdy toczy sam ze sobą, poprzez sposób wewnętrznej komunikacji i używane w niej słowa³.

Rozwijanie własnych kompetencji użytecznych w biznesie i prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa może się dokonywać „metodą czterech kroków”⁴:

- rozpoznania własnych kompetencji i porównania ich z użytecznymi w biznesie;
- samooceny porównawczej, ustalenia swoich silnych i słabszych stron;
- nauki i wzmacniania poszczególnych (potrzebnych) kompetencji poprzez ich trenowanie w różnych życiowych i zawodowych sytuacjach; na początku powinny to być sprawdziany łatwe;
- sprzężenie zwrotne, gdzie stosownie do sytuacji potrzebne kompetencje są uruchamiane i wykorzystywane.

Przedsiębiorczość może zaistnieć i rozwijać się w środowisku społecznym. Rozwijanie przedsiębiorczości to także rozwijanie własnych kompetencji społecznych, umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi, umiejętności perswazji, ale też słuchania, tworzenia środowisk,

wymiana poglądów i wzajemne inspirowanie się. Choć samotność jest każdemu od czasu do czasu potrzebna, mówimy jednak o kompetencji społecznej.

3.2. Jak rozwijać przedsiębiorczość w organizacjach?

Przedsiębiorczość jest uważana przez wielu autorów za podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dając często przewagę trwałą i znaczącą. Konkurencyjność bazująca na przedsiębiorczości jest zarazem najmniej niszcząca dla konkurentów; inne rodzaj przewag (na przykład przewaga kosztowa) niejednokrotnie trwale eliminują konkurentów z rynku (Pierścionek 2011: 240). Rozwijanie przedsiębiorczości w organizacji jest więc dobre nie tylko dla niej. Zakładam tu, że gospodarka rynkowa i konkurencja są wartościami autotelicznymi, wymagającymi ochrony.

Nim odpowie się na pytanie, jak rozwijać przedsiębiorczość, trzeba wcześniej znać odpowiedź na pytanie, komu i czemu ma ona służyć, gdyż te odpowiedzi determinują kierunki rozwoju przedsiębiorczości i kompetencje, jakie powinny być rozwijane. A to naprowadza nas na pytanie o cele organizacji. Jest to temat rozległy i nie miejsce tu na jego metodyczne rozwijanie. Ograniczę się do stwierdzenia, że nie ma jednej odpowiedzi na pytanie o cele; możliwe są, i padają, trzy różne odpowiedzi:

1. Najważniejszym celem jest zwiększanie wartości dla właścicieli, akcjonariuszy.
2. Chodzi o możliwie wysoką wartość dla *wszystkich* interesariuszy.
3. W różnych organizacjach przez ich właścicieli, ale także pod wpływem innych interesariuszy, są wyznaczane odmienne cele bądź wiązki celów.

Odpowiedź 1. jest wciąż bardzo popularna, zwłaszcza w modelu amerykańsko-brytyjskim bądź pod jego wpływem (Szablewski i Tuzimek 2008: 31). Nawiązuje ona do głośnej tezy Milтона Friedmana z początku lat 70., że tak naprawdę liczy się tylko zysk. Ma wciąż swoich zwolenników, ale jest krytykowana jako nieprawdziwa i niemoralna. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że kilka dekad temu akcentowano szczególną pozycję i znaczenie nie akcjonariuszy, ale klienta w gospodarce rynkowej⁵. Uzasadnionym jest pytanie, dlaczego niby klienci mają być mniej ważni niż akcjonariusze, a zarządzanie wartością dla klientów mniej ważne niż zarządzanie wartością dla akcjonariuszy.

Odpowiedź 2. jest wynikiem narastającej opozycji przeciwko powyższej tezie. Znalazła swój wyraz w *Manifeście z Davos* z 1973 r. oraz w postanowieniach *Okrągłego stołu z Davos* (1994). Opisuje się też ją jako model europejski. Według niej właściciele i zarządzający z ich woli menedżerowie mają *służyć* (określenie z Davos) bądź *być odpowiedzialnymi* (określenie z Caux) za interesy wszystkich interesariuszy, a więc właścicieli (udziałowców) akcjonariuszy, klientów i kontrahentów (dostawców), pracowników, społeczności lokalnych (społeczeństwa). Współcześnie dodaje się do nich czasami także konkurentów. Właściciele i zarządzający mają nie tylko dbać

o interesy wszystkich interesariuszy, ale też je harmonizować (co wcale nie jest łatwe w sytuacji co najmniej częściowej sprzeczności ich dążeń).

Odpowiedź 3. wydaje się prawdziwa w odniesieniu do największej liczby podmiotów; ostatecznie spółek akcyjnych jest stosunkowo niewiele, choć wywierają znaczny wpływ na gospodarkę.

Jest rzeczą oczywistą, że w zależności od tego, który wariant odpowiedzi wybierzemy, powinno to mieć swoje konsekwencje w postaci takiego czy innego ukierunkowania przedsiębiorczości i rozwijania takich czy innych kompetencji ludzi w organizacji i samej organizacji. W przypadku wariantu 1. oczekiwane kompetencje będą ogólnie węższe (i zarazem bardziej wyspecjalizowane, ekonomiczne) niż w przypadku wariantów 2. i 3., gdzie zwiększa się rola kompetencji społecznych. Można więc zaryzykować tezę, że przedsiębiorczość w każdym z tych modeli będzie (powinna) inaczej wyglądać. To, czy powinna wyglądać trochę inaczej, czy mocno inaczej, może być przedmiotem dyskusji.

Rozwijanie przedsiębiorczości w organizacji wymaga zarzucenia modelu hierarchicznego i biurokratycznego. Trzeba wybierać: albo rozbudowana hierarchia i biurokracja, albo rozwinięta przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość bowiem wymaga zdecentralizowania (Drucker 1992: 272). Współcześnie przebiega szereg korzystnych pod tym względem zmian związanych z filozofią *lean management*, upowszechnianiem się zarządzania procesowego i projektowego czy wspomnianą wcześniej *wewnętrzną przedsiębiorczością*.

Przedsiębiorczość mogą wspierać albo do niej zniechęcać systemy wynagradzania. Bez wątplenia silnie hierarchiczne systemy wynagradzania, gdzie aby zarabiać więcej, trzeba koniecznie zająć hierarchicznie wyższe stanowisko, nie służą rozwijaniu przedsiębiorczości. Jeżeli nie chcemy, aby przedsiębiorczość była zarezerwowana tylko dla kierowników i hobbystów, powinniśmy odchodzić od hierarchicznych systemów wynagradzania, od płacenia wyłącznie za stanowisko i dyplomy i orientować się na takie systemy, gdzie co najmniej równie ważne są wyniki pracy, w tym także będące efektem indywidualnej i zespołowej przedsiębiorczości. Bardzo prawdziwe jest stwierdzenie Stephena Robbinsa, że „otrzymujemy to, co nagradzamy” (Robbins 2003: 57–59). Jeżeli chcemy mieć przedsiębiorczość, to powinniśmy ją nagradzać, wynagradzać za nią.

Przedsiębiorczość wspiera szereg technik zarządzania: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyniki, zarządzanie ofensywne, TQM, kaizen i inne. Należy więc rozwijać kompetencje ludzi w organizacji związane ze znajomością tych technik i umiejętnością posługiwania się nimi. Użyteczne mogą być także techniki heurystyczne.

3.3. Poziom krajowy

Odniosę się tu tylko do kilku kwestii:

1. *System edukacji*. Idealnego systemu nie ma. Tym niemniej nasz nie jest optymalny z punktu widzenia promowania przedsiębiorczości. Przede

wszystkim edukacja szkolna trwa w Polsce za długo. Nasi młodzi ludzie nie mogą w wieku 16 czy 17 lat, jak Brytyjczycy, zakładać i rozwijać własnych firm i swoich przedsiębiorczych kompetencji – nie tylko dlatego, że polskie prawo na to nie bardzo pozwala. Także dlatego, że aż do 19–20 roku życia siedzą w szkolnych ławach.

2. Do szkół średnich i zawodowych wprowadzono przedmiot *Przedsiębiorczość*. To dobry pomysł. Byłoby dobrze przygotować nauczycieli do jego efektywnego nauczania, co nie jest łatwe. Niektóre uczelnie (m.in. SGH) oferują im merytoryczną pomoc w ramach studiów podyplomowych.
3. Wsparcie dla podsektora MSP i początkujących przedsiębiorców jest za słabe. Duże pieniądze wyciągają z budżetu cyklicznie awanturując się górnicy i pracownicy innych dużych zakładów pracy. Na MSP nie starcza.
4. *System podatkowy*. Klin podatkowy zmniejszył się – i bardzo dobrze. Jednak system jest ciągle absurdalnie skomplikowany i zmienny. Obliczono, że polski przedsiębiorca powinien znać 15 tysięcy stron przepisów prawnych i podatkowych. W małych firmach, szczególnie jednoosobowych, ma do wyboru: albo czytać i starać się zrozumieć to, co czyta, albo pracować i być przedsiębiorczym.

4. Wnioski

Przedsiębiorczość jest kompetencją złożoną, niezwykle ważną i użyteczną zarówno dla jednostki, jak też dla zespołu, organizacji (szczególnie z sektora przedsiębiorstw), rejonu, regionu, kraju i w końcu dla całej ludzkości. Ma duży wpływ na sferę ekonomiczną i dynamikę rozwoju gospodarczego, społeczeństwo i jakość życia, rynek i miejsca pracy, aktywność zawodową, innowacyjność i kreatywność.

Ponieważ przedsiębiorczość jest tak ważna, powinna być wielokierunkowo wspierana – poprzez odpowiednie wychowanie, edukację, możliwie wczesne usamodzielnianie, nie odkładanie w czasie podejmowania aktywności zawodowej. Podobnie jak wiele innych kompetencji (w tym uzdolnień), jest ważne, aby mogła być rozwijana już w młodym wieku. Należy znosić bariery przedsiębiorczości związane z paternalizmem, biurokracją, złym, nadmiernie rozbudowanym i niestabilnym prawem, nieufnym, zbyt krytycznym, wrogim i zawistnym stosunkiem znacznej części społeczeństwa i mediów do przedsiębiorców. Przedsiębiorczość powinna być cechą podziwianą i wspieraną. Jest rzeczą zrozumiałą że przedsiębiorcy miliarderzy cieszą się dużym zainteresowaniem, że dorocznie ukazują się ich rankingi, dużo się o nich mówi i pisze. Warto jednak ukazywać szerszą grupę przedsiębiorców – jej znaczenie, złożoność, cechy, etos, ciężką pracę, rzeczywistą kondycję. Należy też rozwijać *wewnętrzną przedsiębiorczość*; nie ograniczając się do przedsiębiorców, rozwijać kompetencje w zakresie przedsiębiorczości także wśród kierowników i specjalistów.

Informacja o autorze

Dr hab. Tadeusz Oleksyn – profesor nadzwyczajny w Katedrze Zarządzania Wartością Szkoły Głównej Handlowej oraz w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. E-mail: oleksyn@neostrada.pl.

Przypisy

- ¹ Produkcję taśmową zapewne stosowano jeszcze wcześniej w wielu fabrykach i manufakturach, tyle że pamięć o tym się nie zachowała albo też te fakty historyczne nie są nagłośnione.
- ² W swej młodości (i pionierskim okresie motoryzacji) Henry Ford osobiście, jako kierowca, wygrywał wyścigi samochodowe w autach własnej konstrukcji, a więc wówczas należały one jednak do najlepszych.
- ³ Na przykład zamiast mówić „mam szczęście”, lepiej powiedzieć (pomyśleć) „dobrze pracuję”; zamiast się oskarżać, że „poniosłem klęskę”, „jestem do niczego”, lepiej to uznać za zdobycie ważnego doświadczenia itd. Sposób, w jaki komunikujemy się sami ze sobą, wywiera wpływ na samoocenę i może tworzyć bądź znosić bariery psychologiczne dla podejmowania się roli przedsiębiorcy i odnoszenia sukcesów.
- ⁴ Na podstawie tekstu R. Srinivasana pt. *Entrepreneur competency – Need of the hour* (www.articlebase.com/entrepreneurship-articles/entrepreneur-competencyneed-of-the-hour1483699.html).
- ⁵ Wielu przekonujących argumentów na rzecz odbudowy znaczenia klienta i profesjonalnego zarządzania wartością klienta dostarcza wydana w 2010 r. książka *Zarządzanie wartością klienta, pomiar i strategie* (Dobiegała-Korona i Doligalski 2010).

Bibliografia

- Brzozowski, T.T. 2011. *Przedsiębiorczość – pojęcie polisemiczne czy niewłaściwie rozumiane? Próba systematyzacji*, www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe3/brzozowski3.pdf.
- Dobiegała-Korona, B. i T. Doligalski (red.) 2010. *Zarządzanie wartością klienta, pomiar i strategie*, Warszawa: Poltext.
- Drucker, P.F. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drucker, P.F. 2002. *Mysli przewodnie Druckera* Warszawa: MT Biznes.
- Drucker, P.F. 2004. *Zawód menedżer*, Warszawa: MT Biznes.
- Glinka, B. 2008. *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R.W. 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gruszecki, T. 1994. *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR.
- Koźmiński, A.K. i D. Jemielniak 2008. *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Krames, J.A. 2003. *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Warszawa: Studio Emka.
- Mellor, R.B., Coulton, G., Chick, A., Bifulco, A., Mellor, N. i A. Fisher 2011. *Przedsiębiorczość*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nowy słownik języka polskiego* 2002. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleksyn, T. 2010. *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pierścionek, Z. 2011. *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Poissant, C.A. i C. Godefroy 1993. *Miliarderzy*, Warszawa: Wydawnictwo Medium.
- Robbins, S.P. 2003. *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stevenson, H.H. i J.C. Jarillo 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, nr 11.
- Szablewski, A. i R. Tuzimek (red.) 2008. *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Warszawa: Poltext.
- Zampetakis, L.A., Gotsi, M., Andriopoulos, C. i S.R. Valassis 2011. Creativity and entrepreneurial intention in young people: empirical insights from business school students. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, nr 3 (12).