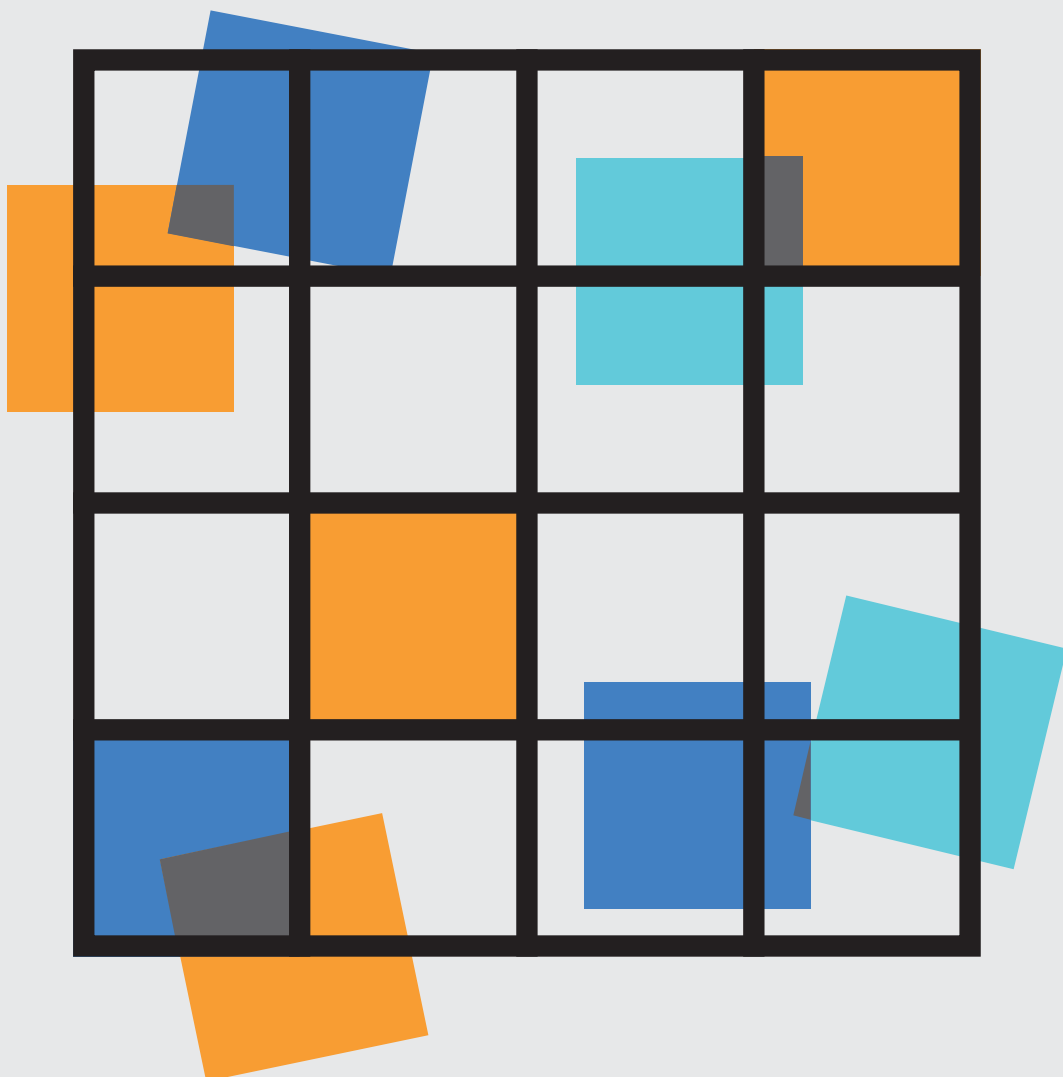


Beata Glinka, Jacek Pasieczny



TWORZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Szanse, realizacja, rozwój



**TWORZENIE
PRZEDSIĘBIORSTWA**

Beata Glinka, Jacek Pasieczny



TWORZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA
Szanse, realizacja, rozwój



Warszawa 2015

Recenzenci

dr hab. Krzysztof Wach, prof. nadzw. UEK

dr hab. Igor Postuła

Redaktor prowadzący

Małgorzata Yamazaki

Redakcja

Danuta Trzpił

Korekta

Elwira Wyszynska

Projekt okładki

Wojciech Markiewicz

ISBN 978-83-235-1863-1 (druk)

ISBN 978-83-235-1871-6 (pdf online)

© Copyright by Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015

Publikacja dofinansowana z dotacji przyznanej na realizację programu „Przedsiębiorczość”
przez Fundusz Innowacji Dydaktycznych UW

Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego

00-497 Warszawa, ul. Nowy Świat 4

www.wuw.pl

e-mail: wuw@uw.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.wuw.pl

Wydanie 1

SPIS TREŚCI

| | |
|---|----|
| WPROWADZENIE | 9 |
| Układ publikacji | 10 |
| Podziękowania | 11 |
| 1. PRZEDSIĘBIORCA | 13 |
| 1.1. Człowiek przedsiębiorczy a przedsiębiorca | 14 |
| 1.2. Co to znaczy „być przedsiębiorczym”? | 15 |
| Cechy osobowości a przedsiębiorczość | 16 |
| Poczucie skuteczności | 19 |
| Motywy | 19 |
| Ogólna i specjalistyczna wiedza oraz umiejętności przedsiębiorcy | 21 |
| Mechanizmy poznawcze | 21 |
| 1.3. Jak oceniać swoje kompetencje przedsiębiorcze? Czy bycia przedsiębiorczym można się nauczyć? | 22 |
| Cechy – diagnoza | 23 |
| Wiedza i umiejętności – diagnoza i kształtowanie | 25 |
| Motywy – diagnoza i ewolucja | 32 |
| Poczucie skuteczności i jego uwarunkowania | 34 |
| Jak analizować i rozumieć mechanizmy poznawcze? | 38 |
| 1.4. Różnorodność i zmienność kompetencji przedsiębiorczych | 43 |
| 2. SZANSE I POMYSŁY NA BIZNES | 45 |
| 2.1. Szanse i pomysły | 46 |
| 2.2. Źródła szans rynkowych i pomysłów na biznes | 47 |
| Samodzielne poszukiwanie szans | 48 |
| Korzystanie z już istniejących pomysłów | 51 |
| Okazje do innowacji | 54 |

| | |
|---|------------|
| 2.3. Co pomaga w identyfikacji szans? | 62 |
| Doskonalenie kreatywnego myślenia. | 62 |
| Osoby kreatywne | 71 |
| Budowanie relacji | 73 |
| 2.4. Pomysły i szanse – kryteria oceny | 74 |
| Rynkowe i strategiczne kryteria oceny szansy | 75 |
| Wykonalność i kryteria organizacyjne | 76 |
| Kryteria ekonomiczne | 76 |
| 2.5. Realizacja – przełożenie szansy na koncepcję biznesu | 79 |
| Studium przypadku: LifeTube – przekucie pomysłu na szansę. | 80 |
| | |
| 3. REALIZACJA SZANSY – TWORZENIE MODELU BIZNESOWEGO | 82 |
| 3.1. Co to jest model biznesowy? | 83 |
| 3.2. Jak stworzyć model biznesowy – główne elementy. | 85 |
| Elementy modelu biznesowego | 85 |
| Narzędzia wspomagające tworzenie modelu biznesowego | 97 |
| Eksperymentowanie jako istota działania startupu | 99 |
| 3.3. Typowe modele biznesowe | 108 |
| 3.4. Model biznesowy: stabilny czy zmienny? | 118 |
| | |
| 4. PLANOWANIE BIZNESOWE I BIZNESPLANY | 120 |
| 4.1. Potrzeba planowania | 121 |
| 4.2. Istota biznesplanu | 126 |
| 4.3. Autorzy biznesplanu | 126 |
| Dlaczego przedsiębiorcy? | 126 |
| Dlaczego nie zlecać? | 127 |
| 4.4. Niezbędna wiedza | 128 |
| 4.5. Forma biznesplanu | 129 |
| Maszynopis | 130 |
| Forma opisowa | 130 |
| Objętość | 130 |
| Strukturyzacja | 131 |
| Prezentacja | 131 |
| 4.6. Uproszczony biznesplan | 131 |
| 4.7. Rozwinięty biznesplan | 134 |
| Objętość planu | 134 |
| Zakres tematyczny planu | 134 |
| | |
| Studium przypadku: 4giff – planowanie działalności i tworzenie modelu biznesowego. | 175 |

| | |
|--|-----|
| 5. ZARZĄDZANIE NOWYM PRZEDSIĘWZIĘCIEM | 180 |
| 5.1. Startupy i korporacje | 181 |
| 5.2. Przedsiębiorca jako menedżer – podstawowe zadania i funkcje | 185 |
| Planowanie i tworzenie strategii | 186 |
| Organizowanie i projektowanie struktury organizacji | 192 |
| Motywowanie, zarządzanie ludźmi, budowanie kultury i przywództwo | 205 |
| Kontrolowanie | 210 |
| 5.3. Projektowanie organizacji – ludzie, strategia, struktura | 214 |
| Założenia kompleksowego podejścia do projektowania | 215 |
| Etapy projektowania | 217 |
| Projektowanie organizacji – aranżacja przestrzeni | 225 |
| 5.4. Wyzwania i problemy zarządzania własną firmą | 229 |
| | |
| 6. ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI | 239 |
| 6.1. Główne podejścia do rozwoju | 240 |
| 6.2. Cykl życia organizacji | 242 |
| 6.3. Uwarunkowania rozwoju | 245 |
| 6.4. Wybrane strategie rozwoju | 248 |
| 6.5. Jak utrzymać przedsiębiorczego ducha w dużych organizacjach – przedsiębiorczość korporacyjna | 255 |
| 6.6. Wykorzystanie innowacji w rozwoju | 260 |
| Studium przypadku: Creotech – od akumulatorów do tirów po loty w kosmos. Firma innowacyjna i gotowa na zmiany | 263 |
| | |
| Literatura polecana | 266 |
| Bibliografia | 267 |

WPROWADZENIE

Oddajemy do rąk Czytelników publikację, która jest poświęcona jednemu z najpopularniejszych ostatnio tematów: przedsiębiorczości. Człowiek może działać przedsiębiorczo na bardzo wielu obszarach: w rodzinie, w społeczności lokalnej, w grupie towarzyskiej, na studiach, w przedsiębiorstwie, w którym pracuje, czy wreszcie – w gospodarce, tworząc nowe przedsięwzięcie, prowadząc własną firmę. Oczywiście nie każdy z nas musi czy powinien działać na własny rachunek; w rozwiniętych gospodarkach własną działalność prowadzi około kilkunastu procent pracujących. Naszym zdaniem jednak działania przedsiębiorcze mogą pomóc w wielu dziedzinach życia, podobnie też w wielu sferach przydaje się świadomość własnych kompetencji przedsiębiorczych. Choć w tytule tej publikacji wykorzystaliśmy sformułowanie „przedsiębiorstwo”, musimy jednak pamiętać, że przedsiębiorczość dotyczyć może zarówno organizacji biznesowych, jak i tworzenia nowych projektów tam, gdzie zysk nie jest pierwszym i podstawowym celem.

Przedsiębiorczość definiujemy jako aktywne poszukiwanie, identyfikowanie i realizowanie szans. Jest to złożony proces, w którym, jak podkreśla Jeffrey Timmons (1999)¹, przedsiębiorca (zespół), szansa i zasoby tworzą spójną, nierozzerwalną całość. Takie właśnie procesowe podejście wskazuje istotne etapy działania przedsiębiorczego, którymi są:

- identyfikacja szansy i przekształcenie jej w koncepcję przedsięwzięcia, biznesu,
- identyfikacja i pozyskanie zasobów,
- realizacja koncepcji – stworzenie przedsięwzięcia,
- zarządzanie nową firmą, rozwój i zbieranie plonów.

¹ Nazwisko cytowanego autora wraz z podanym rokiem kieruje do odpowiednich źródeł w *Bibliografii* na końcu książki.

Jak wiadomo, nie wszystkie nowo tworzone organizacje dochodzą do etapu zbierania plonów i są w stanie realizować w satysfakcjonujący sposób zamierzenia ich twórców. Składa się na to bardzo wiele czynników związanych z przedsiębiorcą, jak i z otoczeniem, w którym działa. W tej publikacji chcielibyśmy skłonić Czytelników do refleksji i zachęcić do eksperymentowania. Pokazujemy najnowsze, ale i te bardziej klasyczne koncepcje związane z zakładaniem i prowadzeniem własnej firmy. Podkreślamy, że bardzo wiele dylematów i problemów ma dość typowy charakter, lepsze i tańsze dla przedsiębiorcy jest uczenie się na cudzych błędach. By ich unikać, warto doskonalić własne kompetencje, testować założenia przedsięwzięcia, które planuje się uruchomić. Błędy i porażki w eksperymentach, testach zaprojektowanych po to, żeby udoskonalić pomysły na firmę i rozwinąć koncepcję biznesu, nie są niczym złym – przeciwnie, właśnie one mogą uchronić przedsiębiorcę przed bolesnym upadkiem i stratami finansowymi. Pod jednym wszakże warunkiem: że będzie skłonny wyciągać z eksperymentów wnioski i – jeśli trzeba – modyfikować założenia biznesowe.

Publikacja w pierwszej kolejności jest przeznaczona dla studentów, także, a może przede wszystkim takich, którzy nie mają dogłębnej wiedzy z zakresu zarządzania i ekonomii. Książka ta może również stanowić lekturę dla tych wszystkich, którzy rozważają rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej (lub założenie fundacji czy stowarzyszenia) lub zarządzają niedawno stworzoną organizacją.

UKŁAD PUBLIKACJI

Publikacja składa się z sześciu części. W pierwszej koncentrujemy się na osobie przedsiębiorcy – kompetencjach przedsiębiorczych, sposobach ich diagnozy i doskonalenia.

Drugi rozdział jest poświęcony w całości kluczowemu dla zrozumienia procesu przedsiębiorczości pojęciu „szansa”. Pokazujemy, jak można rozumieć szansę, czym się ona charakteryzuje, jakie są związki pomiędzy pomysłami a szansami. Wskazujemy również główne sposoby identyfikacji szans, ich źródła, a także kryteria oceny.

Dwa kolejne rozdziały są poświęcone przekształcaniu szans w koncepcje biznesowe. Temu celowi służą dwa narzędzia – modele biznesowe opisane w rozdziale trzecim oraz biznesplany opisane rozdziale czwartym. Charakteryzujemy sposoby dopracowywania modeli biznesowych i biznesplanów, które

pozwalają na zwiększenie szansy powodzenia w biznesie. Prezentujemy różne rodzaje modeli biznesowych, ich części składowe, a także sposoby testowania założeń, na których są budowane nowe przedsięwzięcia, startupy. Wszystko to może pozwolić na sprawniejsze rozpoczęcie działalności i uniknięcie strat, nadmiernych wydatków na pierwszych etapach działania.

Dwa ostatnie rozdziały są poświęcone problematyce zarządzania. W rozdziale piątym prezentujemy główne wyzwania związane z zarządzaniem nowym przedsięwzięciem, a także wskazujemy, jakie są podstawowe zadania przedsiębiorcy – menedżera własnej firmy. W szóstym rozdziale książki skupiamy się na problematyce rozwoju: wskazujemy jego uwarunkowania, sposoby i strategie.

Rozdziały mają jednolity układ. Rozpoczyna je krótki wstęp, zawierający główne pytania, na które rozdział będzie odpowiadać, oraz tabelę, pokazującą, co, w jakim celu i w jaki sposób zostanie przedstawione w rozdziale. Dzięki temu zawartość rozdziału powinna być dla Czytelnika jasna, łatwo jest także odnaleźć poszukiwane treści.

| Co? | DLACZEGO? Po co? | JAK? |
|-----|------------------|------|
| | | |

W każdym rozdziale treść jest wzbogacana przykładami oraz przeplatana ćwiczeniami i pytaniami dla Czytelników (wyraźnie oznaczonymi – umieszczonymi w ramkach); ułatwiają one zrozumienie treści i umożliwiają przećwiczenie metod i narzędzi, które prezentujemy.

Pomiędzy rozdziałami zamieściliśmy także trzy, przygotowane przez naszych współpracowników, studia przypadków. Pozwalają one dodatkowo przeanalizować problematykę przedsiębiorczości na przykładach różnych działających w Polsce i szybko rozwijających się firm.

PODZIĘKOWANIA

Ta publikacja nie powstałaby, gdyby nie grono naszych współpracowników. Chcieliśmy podziękować Profesorowi Piotrowi Węgleńskiemu za to, że zachęcił nas do współpracy z Centrum Nowych Technologii i uznał, że edukacja

z zakresu przedsiębiorczości może być bardzo przydatna studentom różnych kierunków.

Chcemy także wyrazić swą wdzięczność tym, którzy współpracowali z nami przy przygotowywaniu tej publikacji: Agnieszce Brzozowskiej i Pawłowi Kłobukowskiemu, którzy przygotowali studia przypadków (Creotech, LifeTube i 4gift), a także przedsiębiorcom – bohaterom tych studiów przypadków – oraz przedsiębiorcom, którzy dzielili się swoją wiedzą z nami i studentami. Dziękujemy także recenzentom, Profesorowi Krzysztofowi Wachowi i Doktorowi Habilitowanemu Igorowi Postule, i wszystkim, którzy pomagali nam w stworzeniu tej publikacji. Staraliśmy się uwzględnić ich sugestie, co z pewnością nie zawsze do końca się nam udało. Z tego też powodu niedociągnięcia tej publikacji obciążają wyłącznie nas i dołożymy wszelkich starań, żeby przygotować jej kolejne, udoskonalone wydania.

Szczególne słowa wdzięczności należą się studentom, dzięki którym mogliśmy przetestować nasze pomysły.

Beata Glinka, Jacek Pasieczny

Centrum Przedsiębiorczości

Wydziału Zarządzania UW

Wiele osób z naszego otoczenia spontanicznie określamy mianem „przedsiębiorczych”, rozumiejąc przez to pojęcie szeroki wachlarz przymiotów, jakimi one się charakteryzują. Nie wszystkie z tych osób prowadzą własne firmy, niektóre z nich nawet nie biorą tego pod uwagę. Czy oznacza to, że mylimy się co do nich? Z pewnością dostrzegamy także wokół siebie osoby, które nieustannie widzą nowe możliwości biznesowe i bez zbędnej zwłoki podejmują się ich realizacji. Może więc tylko one zasługują na miano przedsiębiorczych?

Wielu z nas zadaje sobie również pytanie: „Czy jestem osobą przedsiębiorczą?”, niejednokrotnie mając trudności z udzieleniem na nie jednoznacznej odpowiedzi.

Ten rozdział jest poświęcony osobom przedsiębiorczym, przedsiębiorcom, a więc tym wszystkim, bez których nie zaistniałyby procesy przedsiębiorcze i nie powstawałyby nowe przedsięwzięcia. Odpowiadamy na główne pytania:

1. Co to znaczy „być przedsiębiorczym”?
2. Czy człowiek przedsiębiorczy i przedsiębiorca to to samo?
3. Czy „bycia przedsiębiorczym” można się nauczyć?
4. Jakie kompetencje są ważne dla przedsiębiorcy przy zakładaniu i prowadzeniu firmy?

| Co? | DLACZEGO? Po co? | JAK? |
|--|---|---|
| <p>Z tego rozdziału dowiesz się, co to są kompetencje przedsiębiorcze i jaką rolę odgrywają w procesie przedsiębiorczym.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dzięki temu będziesz mógł bardziej świadomie zaprojektować własną firmę i dobrać współpracowników. • Będziesz w stanie lepiej ocenić swoje możliwości, a także spróbować je udoskonalić. | <ul style="list-style-type: none"> • Przedstawimy sposoby diagnozowania kompetencji menedżerskich. • Pokażemy, w jaki sposób można pracować nad doskonaleniem poszczególnych elementów kompetencji. |

1.1. CZŁOWIEK PRZEDSIĘBIORCZY A PRZEDSIĘBIORCA

„Przedsiębiorca” i „człowiek przedsiębiorczy” to na pierwszy rzut oka bardzo zbliżone pojęcia. Jeśli jednak przyjrzymy się im bliżej, to okaże się, że człowiek przedsiębiorczy wcale nie musi być przedsiębiorcą, a przedsiębiorca człowiekiem przedsiębiorczym.

Określenie „człowiek przedsiębiorczy” odnosi się w przeważającej mierze do przymiotów i kompetencji danej osoby – rzutkości, energii, pomysłowości i umiejętności dostrzegania wokół siebie szans. „Przedsiębiorca” to określenie wskazujące na rodzaje podejmowanych działań, w szczególności związanych ze sferą gospodarczą. W tym właśnie obszarze – działalności gospodarczej – pojęcie przedsiębiorcy jest definiowane w polskim systemie prawnym. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r. w art. 4¹ określa, że:

1. Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą.
2. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej”.

Bardzo podobne określenie znajdziemy w Kodeksie cywilnym², gdzie w art. 43 czytamy, że: „Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, o której mowa w art. 33¹ § 1, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową”³.

Wynika z tego, że przedsiębiorcą w rozumieniu prawnym można być wtedy, gdy prowadzi się we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Zwróćmy przy tym uwagę, że tak rozumiany „przedsiębiorca” wcale nie musi być „człowiekiem przedsiębiorczym” – nie musi wykazywać się energią czy umiejętnością dostrzegania szans, musi natomiast spełniać warunki formalne.

¹ Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807 ze zm. Wszystkie cytaty z aktów prawnych pochodzą z Internetowego Systemu Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/>.

² Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r., poz. 121 ze zm.

³ Przywołany przepis art. 33¹ § 1 brzmi: „Do jednostek organizacyjnych niebędących osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną, stosuje się odpowiednio przepisy o osobach prawnych”.

W szerszym jednak rozumieniu za przedsiębiorcę, poza tymi, którzy prowadzą działalność gospodarczą, uznawać możemy także:

- przedsiębiorców społecznych – czyli osoby, które przez przedsiębiorczość starają się rozwiązywać problemy społeczne, takie jak bezrobocie, wykluczenie zawodowe czy społeczne. Mogą to robić przez tworzenie organizacji lub przez wszelkiego rodzaju inicjatywy nieformalne;
- przedsiębiorców korporacyjnych – osoby, które nie tworzą własnych przedsiębiorstw, pracują w należących do innych organizacjach, często korporacjach, w których wykazują się inicjatywą, energią i twórczym podejściem do poszukiwania szans i rozwiązywania problemów.

W tym szerszym ujęciu, obejmującym różnorodne aktywności, pojęcie „przedsiębiorca” zbliża się do pojęcia „człowiek przedsiębiorczy”.

Nie każdy musi być przedsiębiorcą, właścicielem firmy, jest to zawsze kwestia indywidualnego wyboru. Jeśli po lekturze tego rozdziału dojdziecie do wniosku, że jesteście osobami przedsiębiorczymi – nie będzie to oznaczać, że założycie własne przedsiębiorstwa, a jeśli założycie – automatycznie osiągniecie sukces. Będzie to jednak oznaczać, że macie predyspozycje do aktywności przedsiębiorczych – zarówno na własny rachunek, w biznesie, jak i dla dobra danej społeczności (przedsiębiorczość społeczna) czy też w ramach istniejących, założonych przez kogoś innego organizacji.

1.2. CO TO ZNACZY „BYĆ PRZEDSIĘBIORCZYM”?

Osoba przedsiębiorcza to taka, która dostrzega w swoim otoczeniu rozmaite szanse i potrafi określić, jak można je wykorzystać. Ważne jest w związku z tym pytanie, co czyni daną osobę przedsiębiorczą i dlaczego jedne osoby dostrzegają szanse, inne zaś nie?

W teorii, użytecznej, a zarazem pojemnej odpowiedzi na to pytanie dostarczają koncepcje **kompetencji przedsiębiorczych**. Są one szeroko wykorzystywane od około 20 lat, czyli od czasu, kiedy Barbara Bird opublikowała tekst nakreślający główne elementy kompetencji przedsiębiorczych (Bird, 1995).

Kompetencje przedsiębiorcze są to charakterystyki przedsiębiorcy, takie jak (zob. rys. 1):

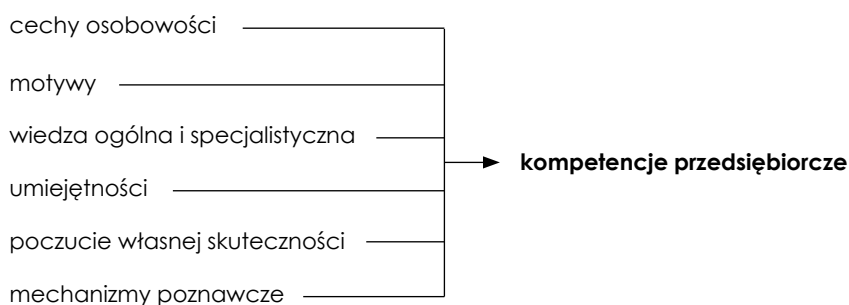
- cechy osobowości,
- motyw,
- ogólna i specjalistyczna wiedza,

- poczucie własnej skuteczności,
- mechanizmy poznawcze.

Charakterystyki te wpływają na dostrzeżenie szans, a także prowadzą do założenia przedsiębiorstwa i zapewnienia jego przetrwania oraz rozwoju.

Ogólna odpowiedź na pytanie, „co to znaczy być przedsiębiorczym”, brzmi: charakteryzować się przedsiębiorczymi kompetencjami. Przeanalizujemy je zatem nieco dokładniej, a następnie zastanówmy się, jak możemy je – na własne potrzeby – diagnozować.

Rys. 1. Kompetencje przedsiębiorcze



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bird (1995).

CECHY OSOBOWOŚCI A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Obecnie najbardziej rozpowszechnionym modelem cech osobowości jest tzw. Wielka Piątka czy też pięcioczynnikowy model osobowości (McCrae, Costa Jr., 2005). W ramach tego modelu psychologowie wyróżniają pięć głównych cech, które składają się na w miarę stabilną osobowość dorosłego człowieka. Są to (rys. 2):

- **neurotyczność** – skłonność do przeżywania negatywnych emocji, takich jak lęk, strach, gniew, poczucie winy; określa wrażliwość na stres i skłonność do impulsywnych działań; podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: lęk, agresywna wrogość, depresja, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość;
- **ekstrawersja** – cecha związana z aktywnością, energią, a także ilością i jakością społecznych interakcji; podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność pozytywna;

- **otwartość na doświadczenie** – cecha związana z ciekawością poznawczą, tolerancją na nowości oraz z poszukiwaniem niekonwencjonalnych rozwiązań (w zakresie emocji, wartości moralnych i estetycznych itd.); podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: wyobraźnia, idee, estetyka, uczucia, działanie, wartości;
- **ugodowość** – cecha odpowiadająca za nastawienie do innych ludzi, skłonność do kooperacji, empatii i altruizmu (lub konfrontacji/antagonizmu); podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: altruizm, zaufanie, skromność, prostolinijność, ustępliwość, rozczulanie się;
- **sumienność** – wiąże się z poczuciem własnej kompetencji, potrzebą osiągnięć, oddaje stopień zorganizowania, wytrwałość w dążeniu do celu pomimo przeszkód, utrzymywanie porządku i zorganizowania; na drugim jej biegunie – nieukierunkowanie; podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: kompetencje, obowiązkowość, samodyscyplina, rozważa, dążenie do osiągnięć, skłonność do porządku.

Rys. 2. Cechy osobowości – model Wielka Piątka

| | | |
|-----------------------|--|--|
| O C E A N | <i>openness</i> (otwartość) | wyobraźnia, idee, estetyka, uczucia, działanie, wartości |
| | <i>conscientiousness</i> (sumienność) | kompetencje, obowiązkowość, samodyscyplina, rozważa, dążenie do osiągnięć, skłonność do porządku |
| | <i>extraversion</i> (ekstrawersja) | towarzystwo, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność pozytywna |
| | <i>agreeableness</i> (ugodowość) | altruizm, zaufanie, skromność, prostolinijność, ustępliwość, rozczulanie się |
| | <i>neuroticism</i> (neurotyczność) | lęk, agresywna wrogość, depresja, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość |

Źródło: opracowanie własne na podstawie McCrae, Costa Jr. (2005).

W jaki sposób te podstawowe cechy osobowości wiążą się z przedsiębiorczością? Badania (Kaczmarek, Kaczmarek-Kurczak, 2012; Zhao, Seibert, 2006; Zhao, Seibert, Lumpkin, 2010) wykazały, że:

- w porównaniu z menedżerami przedsiębiorcy są mniej neurotyczni, mniej ugodowi, bardziej otwarci na doświadczenia oraz bardziej sumienni; szczególnie istotne różnice odnotowano w obszarze sumienności;

- pomiędzy menedżerami a przedsiębiorcami nie ma wyraźnych różnic w poziomie ekstrawersji;
- na tle całego społeczeństwa przedsiębiorcy wyróżniają się większą sumiennością, otwartością na doświadczenia, ekstrawersją oraz niższą neurotycznością; dotyczy to zarówno osób, które planują podjęcie działań przedsiębiorczych (intencje przedsiębiorcze), jak i tych, które już prowadzą działalność; nie ma wyraźnego związku pomiędzy przedsiębiorczością i ugodowością;
- najlepszymi predyktorami, zarówno dla intencji przedsiębiorczych, jak i dla sukcesu w prowadzeniu firmy są **otwartość na doświadczenia** i **sumienność**.

Podsumowując, cechy osobowości z modelu Wielkiej Piątki okazały się istotnymi, ale słabymi predyktorami intencji zostania przedsiębiorcą oraz sukcesu w tej roli; w pierwszym przypadku zależność jest silniejsza, to znaczy, że cechy osobowości wydają wiązać się silniej z zamiarem zostania przedsiębiorcą niż z sukcesem w tej roli (Kaczmarek, Kaczmarek-Kurczak, 2012).

Przez ostatnie półwiecze przeprowadzono wiele badań, których celem było wskazanie cech sprzyjających przedsiębiorczości. Nie będziemy ich w tym miejscu szczegółowo omawiać, wymienimy jednak kilka cech, co do których związku z przedsiębiorczością istnieje największa zgoda (Glinka, Gudkova, 2011):

- **potrzeba osiągnięć** – dążenie jednostki do ciągłego doskonalenia, poprawienia jakości własnych działań. Prekursorem tych badań był McClelland (1961), który twierdził, że osoby charakteryzujące się wysoką potrzebą osiągnięć wyznaczają sobie ambitne, ale realne cele, mają także umiejętność perspektywicznego myślenia;
- **skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka** – ryzyko jest nierozdzielnie związane z działalnością przedsiębiorcy, podjęcie takiej działalności pociąga za sobą różne rodzaje ryzyka; wielu przedsiębiorców postrzega jednak ryzyko związane z przedsiębiorczością jako kontrolowane, a w niektórych przypadkach jako będące źródłem nie tylko zagrożeń, ale i szans. Przedsiębiorcy charakteryzują się skłonnością do podejmowania ryzyka, nie są jednak hazardzistami, nadmiernymi ryzykantami;
- **wewnętrzne umiejscowienie kontroli** – przekonanie o możliwości kształtowania własnego losu, wpływania na bieg wydarzeń, a także odpowiedzialność za własne działania;
- **determinacja w działaniu** – wytrwałość, konsekwencja, dążenie do celu pomimo przeciwności, które może napotkać przedsiębiorca.

Podsumowując, istnieją cechy, które sprzyjają przedsiębiorczości, a wśród nich są: sumienność, otwartość na doświadczenia, potrzeba osiągnięć, skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka, wewnętrzne umiejscowienie kontroli i determinacja. Warto jednak podkreślić, że:

- Cechy to nie wszystko – określają one pewne predyspozycje, osoba zaś charakteryzująca się nimi niekoniecznie musi zostać przedsiębiorcą czy też odnieść sukces w tej roli.
- Różne cechy mają znaczenie na różnych etapach procesu przedsiębiorczego: inne sprzyjają powstawaniu pomysłów, a inne – ich realizacji i zapewnianiu rozwoju firmy.
- Cechy nabierają nowego sensu i znaczenia w połączeniu z innymi elementami kompetencji przedsiębiorczych, takimi jak motywacja czy wiedza i umiejętności.

POCZUCIE SKUTECZNOŚCI

Poczucie własnej skuteczności to przekonanie (przedsiębiorcy), że określone zadanie można zrealizować w konkretnych warunkach biznesowych za pomocą posiadanych lub możliwych do pozyskania zasobów, w tym kompetencji przedsiębiorczych.

Poczucie skuteczności, choć na pierwszy rzut oka podobne jest do cech osobowych, takich jak umiejscowienie kontroli, samo nie jest trwałą cechą osobowości; odnosi się bowiem do opinii, jaką sami mamy na temat naszych możliwości. Ta opinia może zmieniać się pod wpływem czynników zewnętrznych, jak również pracy własnej przedsiębiorcy w trakcie życia i prowadzenia przez niego działalności. Więcej na ten temat piszemy w dalszej części rozdziału.

Można powiedzieć, że decyzje podejmowane przez przedsiębiorcę – począwszy od decyzji o założeniu biznesu poprzez decyzje wpływające na rozwój przedsięwzięcia – są zakorzenione w tym elemencie kompetencji. Wysokie poczucie własnej skuteczności pomaga w podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności, pomaga także w poszukiwaniu i wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań.

MOTYWY

Motywy, jakimi kieruje się osoba tworząca nowe przedsięwzięcie, zależą od czynników zarówno osobowościowych, jak i sytuacyjnych.

Każdego przedsiębiorcę charakteryzuje własna specyficzna kombinacja motywów, które doprowadziły do **rozpoczęcia działalności** i które skłaniają do jej **kontynuacji**. Można jednak wyróżnić kilka podstawowych przypadków. I tak o założeniu firmy decydują dwa podstawowe rodzaje czynników:

- chęć realizacji dostrzeżonej szansy – dana osoba chce rozpocząć nowy projekt, gdyż wiąże z tym różnego rodzaju oczekiwania, i dostrzegła szansę, którą chce wykorzystać;
- konieczność – dana osoba czuje przymus założenia firmy; może być to przymus ekonomiczny (brak pracy, zbyt niskie zarobki, brak pewności zatrudnienia, niemożność utrzymania siebie i rodziny z pracy etatowej) lub przymus związany z polityką kadrową dotychczasowego/potencjalnego pracodawcy, który woli zlecać usługi samozatrudnionej osobie, niż zaoferować zatrudnienie na etacie.

Motywy przedsiębiorców, którzy zakładając przedsiębiorstwo, kierowali się własną chęcią i dostrzeżoną szansą, można podzielić na następujące kategorie:

- realizacja potrzeby niezależności – przekonanie, że własna firma daje więcej swobody decyzyjnej,
- zaspokojenie potrzeb twórczych – chęć dokonania czegoś nowego, wprowadzenia innowacji,
- zaspokojenie potrzeb finansowych – wiązanie z własną działalnością oczekiwań natury ekonomicznej, chęć godziwego zarobku, a także zapewnienia bytu sobie i rodzinie,
- samorealizacja – własna firma jako sposób na zbudowanie własnej ścieżki kariery i poczucie spełnienia,
- realizacja potrzeby uznania – własna firma jako sposób na zbudowanie swojej pozycji w społeczności,
- wzorowanie się na ważnych dla danej osoby modelach ról – pójście drogą przedsiębiorców, których dana osoba zna osobiście lub za pośrednictwem mediów i którzy stanowią wzór.

Podobne czynniki odgrywają rolę także podczas prowadzenia i rozwijania działalności. Ważną kwestią jest umiejętność podtrzymywania przez przedsiębiorcę motywacji do prowadzenia firmy – tutaj nie można liczyć na szefa, który zaoferuje premię za dobrą pracę i na którego, gdy nie jesteśmy odpowiednio doceniani, możemy zrzucić swój brak entuzjazmu. Podobnie jak poczucie własnej skuteczności, również i motywy przedsiębiorcy ulegają zmianie pod wpływem różnych czynników.

OGÓLNA I SPECJALISTYCZNA WIEDZA ORAZ UMIEJĘTNOŚCI PRZEDSIĘBIORCY

Wiedza zarówno ogólna, jak i specjalistyczna to elementy kompetencji konieczne podczas zakładania i prowadzenia nowego przedsięwzięcia. Wiedza to zasób strategiczny, który może być ciągle zaktualizowany i wzbogacany przez przedsiębiorcę. Szczególne znaczenie dla przedsiębiorców mają następujące obszary wiedzy i umiejętności:

- wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania małym i rozwijającym się przedsiębiorstwem – planowania, organizowania, motywowania pracowników i kontrolowania; ta wiedza pozwala na sprawne prowadzenie przedsiębiorstwa i dobre wykorzystanie zasobów;
- wiedza i umiejętności specjalistyczne, związane z konkretną dziedziną działalności przedsiębiorcy (np. IT, gastronomia, usługi architektoniczne),
- wiedza o otoczeniu: prawie, regułach rządzących gospodarką, regułach konkurencji, zasadach sprzedaży, społeczności, do której przedsiębiorca kieruje swoją ofertę, dostępnych technologiach itd.,
- wiedza o klientach, ich potrzebach i możliwości zaspokajania/kształtowania tych potrzeb,
- umiejętność budowania sieci relacji, współpracy z innymi jednostkami,
- wiedza o sobie, swoich kompetencjach, słabych i mocnych stronach, potrzebach, preferencjach i motywach.

Jak widać, wiedza powinna dotyczyć trzech głównych obszarów: siebie samego, własnego biznesu i otoczenia, w jakim ten biznes funkcjonuje. Duża część wiedzy ma charakter jawny, deklaracyjny – to znaczy jest relatywnie łatwa do pozyskania, powielania i odtworzenia; można ją zdobyć, pozyskując i przetwarzając na przykład informacje zawarte w podręcznikach, czasopiśmie, gazetach. Ważna jest jednak także wiedza ukryta (*tacit knowledge*), która jest trudna do werbalizacji i powielania, może być nabywana poprzez doświadczenie, obserwacje, uczestnictwo w różnych projektach. O różnych źródłach wiedzy przedsiębiorczej, a także sposobach jej doskonalenia piszemy w dalszej części rozdziału.

MECHANIZMY POZNAWCZE

Jak wiele lat temu pisał austriacki ekonomista Israel Kirzner, przedsiębiorca powinien być „wrażliwy na informacje” i mieć wiedzę o tym, gdzie je zdobywać

(Kirzner, 1973/2001). O tej wrażliwości na informacje decydują procesy poznawcze. Jednym z najbardziej znanych badaczy mechanizmów kognitywnych jest Robert Baron (1998, 2004), który wyróżnił trzy podstawowe, charakterystyczne dla każdego człowieka właściwości procesów poznawczych, w ramach których możemy doszukiwać się różnic pomiędzy przedsiębiorcami a osobami, które przedsiębiorcami nie są:

- Ludzie mają ograniczone możliwości przetwarzania informacji; nadmiar informacji prowadzi do przeciążeń.
- Ludzie są skłonni ograniczać wysiłek, a w związku z tym stosować rozmaite uproszczenia i „myśleć na skróty”.
- Dwa powyższe czynniki mogą prowadzić do błędów i nieracjonalnych zachowań.

Zdaniem Barona przedsiębiorcy ze względu na specyfikę swojego działania, podejmowane ryzyko, duże przeciążenia informacyjne, a także częste działanie pod presją czasu są szczególnie narażeni na popełnianie błędów, a także uleganie różnym „pułapkom decyzyjnym”. Przedsiębiorcy często posługują się **heurystykami**, czyli uproszczonymi regułami wnioskowania (opisanymi dalej). Ludzie nieświadomie i automatycznie wykorzystują heurystyki po to, aby szybko podejmować decyzje – ze wszystkimi tego dobrymi i złymi konsekwencjami, takimi jak:

- wydawanie szybkich sądów,
- podejmowanie decyzji bez zbędnej zwłoki,
- szybka, niemal automatyczna reakcja na zmiany otoczenia, zachowania klientów, działania konkurentów,
- duże ryzyko uproszczeń i pomijania istotnych informacji,
- ryzyko błędów w sądach i decyzjach.

1.3. JAK OCENIAĆ SWOJE KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE? CZY BYCIA PRZEDSIĘBIORCZYM MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ?

Studentka zapytana przez nas o motywację uczestniczenia w zajęciach z przedsiębiorczości odparła, że nigdy nie była przedsiębiorczą i bardzo chciałaby to zmienić. Jest to bardzo istotna kwestia, a zarazem jedno z pytań, na które chcemy odpowiedzieć w niniejszym rozdziale – czy kompetencje przedsiębiorczych można się nauczyć? Czy możemy wpływać na własną przedsiębiorczość?

W tej części w odniesieniu do poszczególnych kompetencji przedsiębiorczych formułujemy wskazówki dotyczące tego, jak można je diagnozować i w jaki sposób doskonalić. Poszczególne składniki kompetencji są w różnym stopniu podatne na zmiany – najtrudniej podlegają modyfikacjom cechy (stanowią one przecież w miarę stały zestaw określający osobowość człowieka), najłatwiej zaś – wiedza i umiejętności.

CECHY – DIAGNOZA

Jak wspomnieliśmy, trudno mówić o kształtowaniu cech, które stanowią względnie trwałe systemy, możemy je jednak **diagnozować**. Pozwala to zwiększać świadomość, lepiej ocenić swój potencjał – co jest naszą mocną, a co słabą stroną, co nam sprzyja, a nad czym musimy pracować. Świadomość swoich sił i słabości, zwłaszcza tych powiązanych z przedsiębiorczością, pozwala lepiej identyfikować szanse, a także przygotować się na zagrożenia. W wielu wypadkach może także prowadzić do decyzji dotyczących doskonalenia pozostałych kompetencji przedsiębiorczych lub poszukiwania współpracowników o odpowiednich kompetencjach.

Obszar cech osobowości z racji zainteresowania psychologów jest relatywnie dobrze oprzyrządowany, co ułatwia diagnozę. Dla przykładu, aby dokonać diagnozy cech tzw. Wielkiej Piątki, możemy sięgać po profesjonalne, komercyjnie dostępne kwestionariusze, takie jak **NEO-PI-R** (Revised NEO Personality Inventory). Ten test składa się z trzydziestu skal (po sześć na każdą z pięciu cech – te składowe obszary wymieniliśmy w rozdziale 1.2). Niekomercyjne, choć nie tak dobrze zweryfikowane, wersje tego testu można znaleźć w internecie, np. test IPIP NEO⁴.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi, pozwalających na określenie predyspozycji przedsiębiorczych, jest test GET (General measure of Enterprising Tendency), oferujący ogólny pomiar predyspozycji (tendencji) przedsiębiorczych. Nowa wersja tego testu jest udostępniona na stronie internetowej: get2test.net. Pierwsza wersja narzędzia powstała ćwierć wieku temu w Durham University Business School, obecnie co miesiąc około tysiąca osób na całym świecie wykorzystuje go w samej tylko wersji *online*. Twórcy testu przyjmują założenie, że przedsiębiorczość nie musi ograniczać się do osób, które zakładają i prowadzą własne przedsiębiorstwa. GET bazuje na założeniu, że

⁴ <http://www.personal.psu.edu/~j5j/IPIP/>.

przedsiębiorczość człowieka jest związana z posiadaniem przez niego pewnych charakterystyk osobowych i może przejawiać się w tworzeniu firm, nowych projektów, innowacyjnej postawie w ramach istniejących organizacji czy tworzeniu przedsięwzięć społecznych.

Według GET przedsiębiorcza osoba:

- częściej niż inni tworzy nowe projekty,
- tworzy bardziej innowacyjne projekty,
- jest bardziej zorientowana na rozwój, wykorzystanie okazji i dobre wykorzystanie zasobów.

Sprzyja temu pięć głównych charakterystyk, które podlegają diagnozie w teście:

- **potrzeba osiągnięć** rozumiana tutaj jako wysoka motywacja, energia i zdolność do ciężkiej pracy; osoby o wysokiej potrzebie osiągnięć są zorientowane na przyszłość, polegają na swoich umiejętnościach, są raczej optymistyczne, charakteryzują się silną orientacją na zadania i na wyniki, dobrze zarządzają czasem, są niecierpliwe i pełne energii oraz wytrwałe w realizacji celów, które formułują ambitnie, ale realistycznie,
- **potrzeba niezależności, autonomii** – oznaczająca niezależność, silną potrzebę wykonywania pracy na własny sposób, osoby o wysokiej potrzebie niezależności wolą pracę na własny rachunek i na własnych zasadach zwłaszcza wtedy, gdy w pracy „dla kogoś” nie mogą odgrywać kluczowej roli, są indywidualistami i rzadko poddają się presji grupy, nie lubią wykonywać cudzych poleceń, nie boją się jasno wyrażać własnych opinii, charakteryzują się determinacją, często wytrwałością czy wręcz uporem,
- **kreatywność** – tworzenie różnorodnych pomysłów i wykorzystanie wyobraźni do rozwiązywania problemów; osoby charakteryzujące się wysoką kreatywnością mają zdolność syntezy wiedzy i wyobraźni, są zorientowane na zmiany i innowacje, są wszechstronne, ciekawe świata i zainteresowane nowościami,
- **umiejętność podejmowania skalkulowanego ryzyka** – ukierunkowanie na poszukiwanie szans i ich wykorzystanie przy jednoczesnym podejmowaniu skalkulowanego ryzyka; osoba taka nie ma trudności w podejmowaniu decyzji na bazie niepełnych informacji, realistyczna w ocenie własnych możliwości, potrafi myśleć analitycznie i szacować korzyści na tle kosztów, dobrze zarządza posiadanymi informacjami,

- **wewnętrzne umiejscowienie kontroli** – wiara w kontrolę nad własnymi działaniami raczej niż „szczęście”, poszukiwanie szans, pewność siebie, aktywność, branie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów, determinacja.

Jak widać test GET/GET2 odzwierciedla cechy opisane przez nas uprzednio i powszechnie uznawane za sprzyjające przedsiębiorczości.

Dodajmy, że istnieje wiele testów, które pomagają w ocenie kreatywności, otwartości na innowacje i ocenie, czy my (i organizacje, w których pracujemy) podchodzimy do problemów w innowacyjny sposób. Jednym z takich narzędzi jest test opracowany przez Sally Baird (i dostępny na stronie <http://design.open.ac.uk/itool/>) test Open2-Innov8tion – dotyczy on jednak głównie poziomu organizacji. Do problematyki kreatywności i jej znaczenia w procesie identyfikacji szans powrócimy w rozdziale drugim.

Podsumujmy. Świadomość własnych cech może pomóc przedsiębiorcy w podjęciu we właściwym czasie i we właściwy sposób decyzji o stworzeniu nowego przedsięwzięcia. Przyczynia się również do lepszego zarządzania rozwojem przedsięwzięcia. Z tych właśnie powodów jest dla przedsiębiorcy niezmierznie ważna.

-
1. Zrób listę cech osobowych, które uważasz za przedsiębiorcze. Czy uważasz, że niektórych cech z tej listy Ci brakuje? Jak to może mieć negatywne konsekwencje? Co możesz zrobić, żeby zminimalizować te konsekwencje?
 2. Które z Twoich cech uważasz za najbardziej sprzyjające przedsiębiorczości? Zrób ich listę i zastanów się, jakie to może mieć konsekwencje w przypadku, gdy zdecydujesz się założyć firmę. Jak możesz to wykorzystać? Czy może to dać Twojej firmie jakąś przewagę?
-

WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI – DIAGNOZA I KSZTAŁTOWANIE

W porównaniu do innych komponentów kompetencji przedsiębiorczości – a zwłaszcza cech osobowości – wiedza jest stosunkowo łatwa do pozyskania i kształtowania. Przypomnijmy, że jednym z istotnych obszarów wiedzy przedsiębiorcy jest wiedza o sobie – z tego też powodu umiejętne zdiagnozowanie własnych cech, o którym pisaliśmy powyżej, ma bardzo duże znaczenie. Istotna jest również umiejętność krytycznej refleksji dotyczącej wiedzy w pozostałych obszarach – wiedzy o zarządzaniu, o rynku, o relacjach, o otoczeniu itd.

Diagnozowanie własnej wiedzy może mieć charakter teoretyczny i praktyczny. Teoretycznym dowodem posiadania wiedzy są dyplomy ukończenia studiów, wszelkiego rodzaju certyfikaty, uprawnienia i zaświadczenia. Pokazują one, czy dana osoba ma teoretyczne przygotowanie do danego zajęcia – na przykład, czy posiada ogólną i specjalistyczną wiedzę potrzebną do prowadzenia przedsiębiorstwa. Jak każdy wie, o jakości wiedzy przedsiębiorczej świadczy jednak umiejętność wykorzystania jej w praktyce: do założenia i prowadzenia przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, organizacji społecznej itd. Jedną sprawą jest więc znajomość teorii motywacji, a drugą – umiejętność dostosowania ich do konkretnej sytuacji i konkretnego pracownika, którego chcemy zatrudnić. Dla przedsiębiorcy ważne jest sprawne łączenie teorii i jej aplikacji – to zmniejsza prawdopodobieństwo popełniania prostych błędów w zarządzaniu i tracenia czasu na rozwiązywanie problemów, które mają banalny charakter i dawno już zostały rozwiązane i opisane.

-
1. Postaraj się określić kluczowe obszary Twojej wiedzy. Zrób ich listę. Które z nich opanowałeś w teorii, a które miałeś okazje przetestować w życiu?
 2. Które z wymienionych w pkt 1 obszarów mogą mieć zastosowanie w prowadzeniu przedsiębiorstwa:
 - podczas generowania pomysłów,
 - podczas zakładania firmy,
 - podczas zarządzania swoim przedsięwzięciem,
 - podczas projektowania rozwoju i zarządzania nim (np. przez tworzenie innowacji, zatrudnianie nowych osób, zwiększanie skali działania organizacji).
 3. Jakiej wiedzy i umiejętności brakuje Ci obecnie? Z jakich źródeł i w jaki sposób możesz je pozyskać?
 4. Czy uważasz, że dobrym pomysłem jest zdobywanie wiedzy przedsiębiorczej głównie dzięki popełnianiu własnych błędów? Czy są Twoim zdaniem jakieś inne, skuteczne sposoby zdobywania wiedzy?

Wiedzę przedsiębiorczą, potrzebną do prowadzenia własnej działalności, przedsiębiorcy mogą zdobywać z trzech głównych źródeł, którymi są:

- źródła formalne:
 - formalna edukacja na poziomie średnim i wyższym,
 - kursy i szkolenia,