

Intraprzedsiębiorczość jako źródło innowacyjności przedsiębiorstw w sektorze FMCG

Influence of intrapreneurship on the innovation of enterprises in the FMCG sector

Katarzyna Liczmańska-Kopcewicz

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, e-mail: kliczmanska@umk.pl

Streszczenie

We współczesnej gospodarce obserwuje się coraz większą presję na zmiany, wynikającą z dynamicznie ewoluujących trendów i preferencji konsumentów. Przedsiębiorstwa dostrzegają, że koniecznym warunkiem rozwoju staje się wprowadzanie innowacji. W odpowiedzi na zmieniającą się sytuację poszukują nowych źródeł pozyskiwania innowacji, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Intraprzedsiębiorczość odnosi się do procesu, który zachodzi wewnątrz istniejącej firmy, niezależnie od jej wielkości, i prowadzi nie tylko do nowych przedsięwzięć biznesowych, ale także do innych innowacyjnych rozwiązań. Głównym celem artykułu jest ocena realizowanych przez przedsiębiorstwa działań wspierających intrapredsiębiorczość jako źródło innowacyjnych pomysłów. W pierwszej części przeprowadzono kwerendę literatury przedmiotu, pozostającą w bezpośredniej relacji z podjętym tematem. Następnie zrealizowano cel główny na podstawie badania przeprowadzonego na próbie 125 przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze FMCG na polskim rynku. Dobór próby był celowy.

Słowa kluczowe: intrapredsiębiorczość, przedsiębiorczość wewnętrzna, innowacje, sektor FMCG.

Abstract

Enterprises operating in the modern economy in which there is an increasing pressure to change resulting from the dynamically changing consumer trends and preferences, recognize that introducing innovations is a necessary condition for development. In response to the changing situation, enterprises are looking for new sources of innovation, both outside and inside the organization. Intrapreneurship refers to the process that takes place inside an existing company, regardless of its size, and leads not only to new business ventures, but also to other innovative solutions. The main goal of the article is to evaluate the enterprises' activities supporting entrepreneurial behavior of employees. In the first part, a query was conducted on the subject literature, which is in direct relation to the subject. Next, the main objective was realized on the basis of a survey conducted on a sample of 125 enterprises operating in the FMCG sector on the Polish market, the selection of the sample was deliberate.

Keywords: intrapreneurship, intra-corporate entrepreneurship, innovations, FMCG sector.

Wstęp

W nowoczesnej gospodarce przedsiębiorczość odgrywa niezwykle istotną rolę, Joseph Schumpeter [1942] sugeruje, że jest ona motorem wzrostu gospodarczego oraz kluczową szansą firm w walce o przetrwanie. Zarówno presja konkurencyjna, jak i coraz wyższe oczekiwania klientów [Sudolska 2013, s. 26] skłaniają firmy do coraz szybszego wprowadzania innowacji we wszystkich obszarach działalności. Przetrwanie organizacji w tak pełnym presji i niestabilnym otoczeniu oraz osiągnięcie przez nią przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko wtedy, gdy tempo jej działania jest dopasowane do dynamiki rozwoju otoczenia [Cyfert 2013, s. 25-34].

Przedsiębiorstwa poszukują nowych źródeł pozyskiwania innowacji, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji [Sopińska 2013]. W ostatnich latach można zauważyć tendencję do wiązania innowacyjności z inwestowaniem w zasoby niematerialne, głównie w kapitał ludzki [Szczepańska-Woszcyńska 2016, s. 7]. Odpowiedzią na zmieniającą się sytuację jest kreowanie warunków sprzyjających intraprzsiębiorczości, by pracownicy mający pomysły, które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności firmy, otrzymywali możliwość ich przedstawiania i realizowania. Intraprzsiębiorczość można zatem interpretować jako wiarę w indywidualną autonomię, a także kulturę organizacyjną wspierającą jednostkę w tworzeniu nowych działań [Jepperson, Meyer 2001, s. 101].

Jednym z ważniejszych czynników funkcjonowania przedsiębiorstw są umiejętności liderów w kreowaniu wizji organizacji, a w konsekwencji – zadań dla podwładnych [Michaluk, Kacała 2014, s. 53]. Kreatywność, innowacyjność menedżerów, tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej przedsiębiorcze pomysły mają bezpośredni wpływ na pozycję konkurencyjną całej firmy. Pozytywna kultura organizacyjna reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów, umożliwiając im efektywne osiągnięcie celów [Zakrzewska-Bielawska 2015, s. 106]. Potencjał intraprzsiębiorczy buduje się w wyniku tworzenia struktur ułatwiających zaufanie i współpracę. Wspierająca struktura i kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie umożliwiają pracownikom przyjmowanie roli przedsiębiorców wewnętrznych.

Celem niniejszego opracowania stała się więc ocena realizowanych przez przedsiębiorstwa działań wspierających intraprzsiębiorczość jako źródło innowacyjnych pomysłów. Aby go osiągnąć, zaprezentowano cząstkowe wyniki badań empirycznych, pozwalające na ocenę działań wspierających przedsiębiorczość wewnętrzną w firmach sektora FMCG. Badanie zrealizowano metodą ankietową na próbie 125 przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze FMCG na polskim rynku. Dobór próby był celowy.

1. Istota intraprzsiębiorczości – przegląd literatury

Intraprzsiębiorczość (przedsiębiorczość w ramach istniejącej organizacji, zwana również przedsiębiorczością wewnętrzną lub korporacyjną) jest ważnym elementem rozwoju organizacyjnego i gospodarczego [Antoncic, Hisrich 2001; Burgelman 1983; Pinchot 1985]. Badacze i praktycy wykazują

zainteresowanie tą koncepcją od początku lat 80. ubiegłego wieku ze względu na jej korzystny wpływ na rewitalizację, innowacyjność i wydajność firm [Jennings, Lumpkin 1989; Stevenson, Jarillo 1990; Zahra 1991].

Pojęcie „przedsiębiorcy korporacyjnego” jest coraz częściej przytaczane w literaturze z zakresu zarządzania, istnieje coraz więcej badań, które dokonały wyrażonej oceny roli przedsiębiorców wewnętrznych w firmach [Burgelman 1983; Covin, Miles 1999; Jones, Butler 1992; Pinchot 1985]. Stephen K. Markham [2000, s. 420] twierdzi, że przedsiębiorcy korporacyjni są nie tylko kreatywni, ale też odważni, a nawet zdecydowani na łamanie zasad organizacyjnych w celu wprowadzania zmian. Indywidualni przedsiębiorcy wewnętrzni bądź grupy o postawach przedsiębiorczych wyróżniają się określonymi wzorcami zachowań i podejmują nowe wyzwania [Covin, Slevin 1991, s. 6]. Nawiązując do stwierdzenia Jonesa Oswalda [2005, s. 493] przedsiębiorcy wewnętrzni to „marzyciele”, którzy kreują innowacyjność w organizacjach.

Najszerzą definicję intraprzsiębiorczości zaproponowali Howard H. Stevenson i J. Carlos Jarillo [1990, s. 18] określając, że jest to przedsiębiorczość w ramach istniejącej organizacji. Z kolei Bostjan Antoncic i Robert D. Hisrich [2001, s. 497] definiują ją jako robienie nowych rzeczy w celu wykorzystania pełni możliwości przedsiębiorcy w ramach istniejącej organizacji. Początkowo określając zjawisko intraprzsiębiorczości, skupiano się wyłącznie na korporacjach [Burgelman 1983, Pinchot 1985], jednak w kolejnych latach autorzy stwierdzili, że odnosi się ona do procesu, który zachodzi wewnątrz istniejącej firmy, niezależnie od jej wielkości [Carrier 1994]. Prowadzi nie tylko do nowych przedsięwzięć biznesowych, ale także do innych innowacyjnych działań i orientacji, takich jak rozwój nowych produktów, usług, technologii, technik administracyjnych, strategii [Antoncic, Hisrich 2001].

Przedsiębiorczość korporacyjna rozszerza zakres kompetencji firmy i oferuje dodatkowe możliwości poprzez wewnętrznie generowane kombinacje zasobów. Wielu autorów zwraca uwagę, że potencjał intraprzsiębiorczy buduje się w wyniku tworzenia struktur i kultur organizacyjnych ułatwiających zaufanie i współpracę [Shane, Venkataraman 2000; Zakrzewska-Bielawska 2015]. Znaczące jest również to, że przedsiębiorcy korporacyjni muszą rozwijać istniejące możliwości bez zrywania więzi z głównymi kompetencjami organizacji [Han, Park 2017, s. 145-146].

Jeffrey S. Hornsby i inni [2002, s. 257] sugerują, że dla przedsiębiorczości wewnętrznej istotny jest kapitał społeczny, ponieważ zachęca do podejmowania ryzyka bez obawy przed sankcjami. Wspierająca struktura organizacyjna ułatwia przekazywanie wiedzy pomiędzy departamentami lub jednostkami, pozwala pracownikom na przyjmowanie roli przedsiębiorców wewnętrznych [Burt i in. 2000, s. 123]. Jeffrey S. Hornsby i inni [2002, s. 256] zauważają, że menedżerowie pozytywnie nastawieni do przedsiębiorczości wewnętrznej mają bezpośredni wpływ na jej realizację.

Intraprzsiębiorczość może spowodować powstanie nowego biznesu w istniejącej organizacji [Stopford, Baden-Fuller 1994] poprzez redefinicję produktów (lub usług) [Zahra



Rysunek 1. System bodźców motywujących do zachowań intraprzedsiebiorczych

Źródło: [Jagoda-Sobalak 2017].

1991] oraz/lub poprzez rozwój nowych rynków [Zahra 1996]. W dużych korporacjach czasem również obejmuje formalne tworzenie autonomicznych lub półautonomicznych jednostek (często oznaczonych jako inkubacyjna przedsiębiorczość), wewnętrznych przedsięwzięć czy korporacyjnych start-upów. Intraprzedsiebiorczość odnosi się do tworzenia nowych działań w ramach istniejącej organizacji, niezależnie od wielkości i poziomu autonomii [Stopford, Baden-Fuller 1994].

Jeffrey G. Covin i Morgan Miles [1999] stwierdzają, że firmy, które wspierają intraprzedsiebiorczość, cechują się szybszym wprowadzaniem innowacji, a dodatkowo utrzymują wysoką wydajność lub radykalnie poprawiają pozycję konkurencyjną. Przedsiębiorstwa takie zazwyczaj poprawiają wyniki w obszarach wzrostu i rentowności [Covin, Slevin 1991]. Wiele wyników badań wskazuje również, że intraprzedsiebiorczość jest ściśle powiązana ze wzrostem i dochodowością [Covin, Slevin 1991; Pinchot 1985; Zahra 1991, 1993]. Zestaw podstawowych czynników, które wpływają na intraprzedsiebiorczość, mieści się w obszarach cech (otwartość komunikacji, mechanizmy kontrolne, intensywność skanowania środowiskowego, wsparcie organizacyjne i zarządcze) oraz wartości organizacyjnych. System bodźców motywujących pracowników do zachowań intraprzedsiebiorczych w podziale na materialne i niematerialne zaprezentowano na rysunku 1.

Firmy mogą starać się tworzyć i pielęgnować nowe wartości, które nigdy wcześniej nie istniały, wykorzystując przedsiębiorczość korporacyjną. Podsumowując przeprowadzone studia literaturowe dotyczące intraprzedsiebiorczości, można stwierdzić, że jest ona ważnym czynnikiem sukcesu: kreowania i rozwijania innowacji; umożliwiania pracownikom zgłaszania pomysłów oraz zachęcania do zgłębiania i pielęgnowania nowej wiedzy.

2. Intraprzedsiebiorczosc a innowacyjnosć przedsiebiorstw

Michael E. Porter [1990, s. 45] uważa, że innowacją mogą być zarówno „ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak i sposoby wykonywania danej rzeczy, co może się przejawiać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji czy nowych koncepcjach zarządzania”. Zgodnie z tym podejściem innowacją są rzeczywiste zmiany odnoszące się do różnych obiektów i zjawisk, zachodzące w różnych sferach działalności, które mają znamiona nowości [Glabiszewski 2016, s. 30].

Joseph Schumpeter [1960, s. 104] zdefiniował innowacje jako „nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji czynników wytwórczych”. Schumpeterowskie pojęcie innowacji obejmuje pięć następujących przypadków:

- wprowadzenie nowego towaru lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, niewypróbowanej nigdy wcześniej w danej gałęzi przemysłu;
- otwarcie nowego rynku, na którym dana gałąź przemysłu określonego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. złamanie pozycji monopolistycznej.

Zgodnie z wytycznymi klasyfikacji Oslo innowacja oznacza wprowadzenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (dobra lub usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej, nowej metody organizacyjnej w praktyce biznesowej, or-

ganizacji miejsca pracy lub zewnętrznych relacji. Metodologia Oslo wyróżnia cztery typy innowacji:

- innowację produktu, czyli wprowadzenie dobra lub usługi, które jest nowe albo znacząco udoskonalone pod względem jego cech lub zastosowania;
- innowację procesu, czyli wprowadzenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostaw;
- innowację rynkową, a zatem wprowadzenie nowej metody rynkowej dotyczącej zmian w wyglądzie lub opakowaniu produktu, jego pozycjonowaniu, wyceny lub promocji;
- innowację organizacyjną, rozumianą jako wprowadzenie nowej metody organizacyjnej w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, organizacji miejsca pracy lub zewnętrznych relacji [Grego-Planer, Liczmańska 2015, s. 168].

Peter Drucker [1992, s. 28] traktuje innowacje jako: „szczególne narzędzie przedsiębiorców, z którego pomocą ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług”. Zatem podając za Maciejem Zastempowskim [2014, s. 30], podstawą budowanego przez przedsiębiorstwa potencjału innowacyjnego są będące w jego dyspozycji zasoby. Bez względu na źródła podstawą tworzenia innowacji jest wiedza [Michaluk, Kacała 2014, s. 51]. Innowacyjność, elastyczność i podejmowanie ryzyka są uważane za ważne atrybuty wpływające na wdrażanie nowej, zdobytej wiedzy [Han, Park 2017, s. 144]. Przedsiębiorstwa mają do czynienia z coraz szybszymi zmianami [Cyfert, Bełz, Wawrzyniak 2014, s. 15-26], jedną z kluczowych cech organizacji jest zatem zdolność do elastycznego reagowania na pojawiające się zmiany i umiejętność wykorzystania nabytej wiedzy szybciej i efektywniej, niż zrobią to konkurenci.

Intraprzedsiębiorcy są innowatorami [Oswald 2005, s. 491], angażują się w zwiększanie konkurencyjności poprzez działania mające na celu wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Jennings i Lumpkin [1989, s. 486] zdefiniowali przedsiębiorczość korporacyjną jako akt tworzenia nowych produktów lub nowej wiedzy. Podobnie wielu innych badaczy podkreśla innowacyjność produktu jako kluczowy rezultat przedsiębiorczości wewnętrznej [Shane, Venkataraman 2000, s. 27-223]. Zgodnie z definicją Shakera Zahry [1991, s. 259-260] przedsiębiorczość korporacyjna jest formalną lub nieformalną działalnością mającą na celu tworzenie wartości w uznanych firmach poprzez innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne. Zahra [1996, s. 1714] określił trzy czynniki przedsiębiorczości korporacyjnej:

- zaangażowanie firmy w innowacje (w tym tworzenie i wprowadzanie produktów, nacisk na inwestycje w badania i rozwój oraz zaangażowanie w patentowanie);
- wejście przez firmę w nowe obszary działalności poprzez sponsorowanie nowych przedsięwzięć i tworzenie nowych firm;
- strategiczne wysiłki podejmowane przez firmę na rzecz odnowy, mające na celu ożywienie jej zdolności do konkurencyjności.

Działania te mogą odbywać się na poziomie firmy, działu, funkcjonalności lub projektu, z jednoczącym celem poprawy pozycji konkurencyjnej firmy i wyników finansowych.

Wielu autorów podkreśla istotną rolę, jaką odgrywają przedsiębiorcy korporacyjni w poprawie wyników organizacji [Lumpkin, Dess 1996]. John M. Stopford i Charles Baden-Fuller [1994, s. 4] twierdzą, że decyzje menedżerskie i kreatywni pracownicy są najważniejszym wyznacznikiem zysków i wzrostu. Nawiązują tym samym do teorii Josepha Schumpetera, który wskazuje, że sukces biznesowy osiąga się poprzez zachęcanie pracowników do wydajniejszego działania. G. Tom Lumpkin i Gregory Dess w swoich badaniach wskazali, że proaktywność jest kluczowym fundamentem przedsiębiorczości.

Bostjan Antoncic i Robert D. Hisrich [2001] identyfikują cztery wymiary przedsiębiorczości: nowe przedsięwzięcia, innowacyjność, samodoskonalenie, proaktywność. Łączą intraprzsiębiorczość z kapitałem społecznym, podkreślając, że wartości i przekonania stanowią podstawę udanej innowacji, która charakteryzuje się wymianą zasobów niematerialnych i związanych z nimi wyższych poziomów niepewności i ryzyka. Według Jeffreya G. Covina i Dennisa P. Slevina [1991, s. 7] u niezależnych przedsiębiorców wewnętrznych zauważalne są trzy postawy: skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność i proaktywność. Z kolei opierając się na założeniach G. Toma Lumpkina i Gregory'ego Dessa [1996, s. 137], można określić pięć wymiarów, które charakteryzują intraprzsiębiorców: autonomia, innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka, proaktywność i agresywność wobec konkurencji. Shaker A. Zahra [1991, 1996] dodaje, że zasadnicze znaczenie dla generowania innowacyjnych pomysłów poprzez zachowania intraprzsiębiorcze ma również wymiar samoodnawiania, który odzwierciedla transformację organizacji. Samoodnowa ma konotacje strategiczne i organizacyjne, obejmuje redefinicję koncepcji biznesowej, reorganizację i wprowadzenie ogólnosystemowych zmian w zakresie innowacji.

Przedstawione obszary odnoszące się do strategii intraprzsiębiorczości są budulcem koncepcji innowacji Josepha Schumpetera. Dążenie do twórczych lub nowych rozwiązań dla wyzwań stojących przed firmą, w tym rozwój lub ulepszenie starych oraz nowych produktów i usług, rynków, technik administracyjnych i technologii do wykonywania funkcji organizacyjnych, a także zmian w strategii, organizowaniu i radzeniu sobie z konkurencją, mogą być postrzegane jako innowacje w najszerszym tego słowa znaczeniu. Zdolność przedsiębiorcza została ściśle powiązana z kreatywnością i innowacyjnością pracowników.

Odwołując się do wcześniejszych rekonceptualizacji modelu organizacji intraprzsiębiorczej zorientowanej na innowacje, można wskazać, że główne obszary, na których model powinien się opierać, to: innowacyjność, odnowienie, autonomia pracowników i proaktywność.

3. Metodyka badań

Aby osiągnąć cel badawczy, przeprowadzono analizę literatury krajowej i zagranicznej oraz mapowanie myśli. Metody poznawcze zostały wsparte przeprowadzonymi badaniami własnymi. Do analizy wyników badań własnych wykorzystano miary statystyczne oraz analizę danych z wykorzystaniem tabel przestawnych.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano czastkowe wyniki badan empirycznych, pozwalajace na ocene dzialan wspierajacych przedsiebiorczosc wewnetrzna firm sektora FMCG jako zrodlo innowacyjnych pomyslow.

W artykule zaprezentowano wnioski z badania prowadzonego w okresie od stycznia do maja 2016 r. metoda ankietowa na probie 125 przedsiebiorstw funkcjonujacych w sektorze FMCG na polskim rynku; dobór próby był celowy. Kluczowym kryterium kwalifikacji przedsiebiorstw do udzialu w badaniu było wprowadzenie na rynek – w ciagu ostatnich trzech lat – nowych produktow. W tabeli 1 przedstawiono charakterystyke badanej próby.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiebiorstw (n = 125) sektora FMCG w rozlozeniu na poszczegolne branze

Wyszczegolnienie	Wolumen	Udzial %
Artykuly spozywcze	58	46,4
Chemia gospodarcza	8	6,4
Artykuly higieny osobistej	5	4,0
Kosmetyki	16	12,8
Napoje bezalkoholowe	15	12,0
Piwo	11	8,8
Alkohole wysokoprocentowe	8	6,4
Karma dla zwierzat	4	3,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Fast Moving Consumer Goods, w skrócie FMCG, to sektor gospodarki obejmujacy tzw. towary szybko zbywalne, zwane rowniez towarami pierwszej potrzeby. Zalicza się tutaj towa-

ry nalezace do bardzo szerokiej grupy, obejmujacej: produkty spozywcze, napoje i alkohole, wyroby tytoniowe, kosmetyki i artykuly higieny osobistej, artykuly chemiczne na uzytek gospodarstw domowych, leki sprzedawane bez recepty. Są to produkty, ktorych jednostkowa cena nie jest wysoka, a kupowane są w masowych ilosciach. Biorac pod uwage dynamike rozwoju rynku FMCG, globalny charakter wszelkich zmian spolecznych, politycznych i przemyslowych, innowacyjna oferta nabiera znaczenia jako glowne narzedzie konkurowania i istotny element w strategii przedsiebiorcow. Liczne dostepne pozycje literatury oraz przyklady rynkowe dowodza silnej zaleznosci pomiedzy szybkim reagowaniem na zmieniajace się potrzeby klientow a sukcesem przedsiebiorstwa [Licznanska 2016].

4. Zakres wsparcia intraprzedsiebiorczosci w przedsiebiorstwach sektora FMCG

Najwyzej ocenione przez badanych zrodla innowacji w przedsiebiorstwie to: klienci, pracownicy, własny dział B+R oraz kadra kierownicza. Wszystkie badane przedsiebiorstwa deklaruja, że umozliwiają swoim pracownikom przedstawianie innowacyjnych pomyslow, jednak jedynie 56,8% z nich (71 firm) wdrozylo i realizuje formalny system wspierania zachowan intraprzedsiebiorczych. Natomiast we wszystkich 125 firmach funkcjonuje znany pracownikom system motywowania, obejmujacy zarowno czynniki materialne, jak i niematerialne.

Badanych poproszono rowniez o wskazanie mozliwosci, jakie maja pracownicy, zeby przekazywac swoje innowacyjne pomysly. Wśród najczesciej wskazywanych są: cykliczne spotkania

Bodźce o dużym znaczeniu (M = 4)	Bodźce o średnim znaczeniu (M=3)	Bodźce o małym znaczeniu (M = 2)	Bodźce bez znaczenia (M = 1)
<ul style="list-style-type: none"> nagrody rzeczowe lub finansowe dla najbardziej kreatywnych pracowników, udział pracownika w zyskach w przypadku wdrażania pomysłu, wynagrodzenie kafeteryjne połączone z efektami pracy, dobra atmosfera w pracy, zaufanie w relacjach przełożony – podwładny, pochwały, docenianie werbalne, możliwość awansu dla pracownika w przypadku wdrażania pomysłu 	<ul style="list-style-type: none"> efektywna komunikacja, szkolenia adekwatne do potrzeb pracowników, jasno określone ścieżki awansu zawodowego, komunikowanie innowacyjności jako wartości organizacyjnej, wspierająca kadra zarządzająca, przyzwolenie na przedstawianie słabych lub błędnych pomysłów 	<ul style="list-style-type: none"> klarownie sformułowana misja i wizja, przyzwolenie na „twórczy chaos”, dostęp pracowników do zasobów wiedzy i technologii firmy, praca zgodna z wymogami higieny psychicznej, program zarządzania talentami, wspieranie autonomii działania pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> promowanie pracy jako swoistej zabawy, ale też świadomości ograniczeń, równowaga między pracą a życiem osobistym, program zarządzania kompetencjami, optymalnie skrócony proces decyzyjny dotyczący wdrażania pomysłów pracowników

Rysunek 2. Bodźce motywujące do zachowań intraprzedsiebiorczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

z przełożonymi – 94,4% (118 wskazań) tablica pomysłów – 64,8% (81 wskazań), skrzynka pomysłów – 67,5% (72 wskazania) i spotkania kreatywne – 55,2% (69 wskazań). Kluczowe motywatory oferowane pracownikom to: dodatkowe wynagrodzenie – 69,6% (87 wskazań), pochwała przełożonych – 68% (85 wskazań), awans – 32,2% (39 wskazań), możliwość uczestnictwa w realizacji pomysłu – 17,6% (22 wskazania).

Na podstawie przeprowadzonego badania autorka postanowiła dokonać oceny bodźców motywujących do zachowań intraprzedsiebiorczych. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie znaczenia zaprezentowanych w tabeli 1 niniejszego artykułu poszczególnych bodźców materialnych i niematerialnych w czterostopniowej skali porządkowej (1 – nie mają znaczenia, 2 – mają niskie znaczenie, 3 – mają średnie znaczenie, 4 – mają duże znaczenie). Uzyskane odpowiedzi zostały podane analizie z wykorzystaniem statystyk opisowych, tj. udziału procentowego i mediany. Wnikliwa ocena otrzymanych wyników pozwala na wyodrębnienie czterech grup bodźców motywujących do zachowań intraprzedsiebiorczych – wyniki zaprezentowano na rysunku 2.

Pierwszą grupę stanowią bodźce ocenione przez respondentów najwyżej (M=4) – znalazły się w niej wszystkie motywatory materialne oraz po dwa pośrednie i bezpośrednie niematerialne czynniki motywowania. Do drugiej grupy bodźców należą te o średnim znaczeniu (M=3) – zakwalifikowano tu głównie niematerialne, bezpośrednie czynniki motywowania. W grupie bodźców o znaczeniu małym (M=2) znalazły się głównie czynniki motywowania niematerialne, pośrednie. Na ostatnią grupę bodźców (bez znaczenia, M=1) składają się: promowanie pracy jako zabawy, równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym, program zarządzania kompetencjami oraz optymalnie skrócony proces decyzyjny dotyczący wdrażania pomysłów pracowników.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa wśród zauważalnych rezultatów działań intraprzedsiebiorczych wskazały: wzrost wydajności, wzrost pozycji konkurencyjnej firmy, wzrost poziomu innowacyjności oraz obniżkę kosztów.

Zakończenie

Jednym z kluczowych źródeł innowacji w przedsiębiorstwach sektora FMCG są pracownicy, można zatem stwierdzić, że jedną z podstaw innowacyjnego rozwoju firm jest wsparcie intraprzedsiebiorczości. Przedstawiona w niniejszym artykule analiza publikacji naukowych z zakresu intraprzedsiebiorczości – poparta przeprowadzonym badaniem empirycznym – wskazuje na wzrost zainteresowania zarówno badaczy, jak i teoretyków tą problematyką.

Badane przedsiębiorstwa w sposób świadomy wdrażają i realizują systemy wspierające innowacyjne pomysły pracowników. Wszyscy badani doceniają potencjał intraprzedsiebiorczy, a zarazem innowacyjny swoich pracowników, przedsiębiorczość wewnętrzną traktują zaś jako źródło przewagi konkurencyjnej. Zaproponowany w artykule model organizacji intraprzedsiebiorczej zorientowanej na innowację, w którym główne obszary wsparcia to: innowacyjność, odnowienie, au-

tonomia pracowników i proaktywność, wydaje się adekwatny i odpowiada wyzwaniom współczesnego biznesu.

Obszarem, który wymaga dopracowania w badanych przedsiębiorstwach, jest wdrożenie jasno sprecyzowanego, formalnego systemu wspierającego działania z zakresu przedsiębiorczości wewnętrznej. Należy dodać, że w badaniu brały udział zarówno duże korporacje, jak i małe i średnie przedsiębiorstwa, a różnice we wskazaniach nie były dostrzegalne.

Przedstawione w niniejszej publikacji rozważania nie wyczerpują w pełni poruszanej tematyki. Jednakże uzyskane wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań realizowanych na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw.

Literatura

- Antoncic B., Hisrich R.D., 2001, *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation*, „Journal of Business Venturing”, vol. 16, s. 495-527.
- Burgelman R.A., 1983, *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study*, „Management Science”, vol. 29 (12), s. 1349-1364.
- Burt R., Hogarth R., Michaud C., 2000, *The social capital of French and American managers*, *Organization Science*, vol. 11, no. 2, s. 123-147.
- Carrier C., 1994, *Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study* International, „Small Business Journal”, vol. 12, no. 3, s. 54-61.
- Covin J.G., Miles M., 1999, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 23, no. 3, s. 47-63.
- Covin J.G., Slevin D.P., 1991, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, vol. 16, no. 1, s. 7-25.
- Cyfert Sz., 2013, *Rola kadry kierowniczej w inicjowaniu procesów zmian granic organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1144, *Organizacja i Zarządzanie*, z. 49, s. 25-34.
- Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1A (159), s. 15-26.
- Dess G., Lumpkin, G., Covin, J., 1997, *Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models*, „Strategic Management Journal”, vol. 18 (9), s. 677-695.
- Drucker P., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.
- Glabiszewski W., 2016, *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, *Wydawnictwo Naukowe UMK*, Toruń.
- Grego-Planer D., Liczmańska K., 2015, *Innowacje sektora MSP w województwie kujawsko-pomorskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 251, s. 165-175.
- Han J., Park Ch., 2017, *Case study on adoption of new technology for innovation: Perspective of institutional and corporate entrepreneurship*, „Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship”, vol. 11, no. 2, 144-158.
- Hornsby J.S., Naffziger, D., Kuratko, D., Montagno, R., 1990, *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal”, vol. 11, s. 49-58.

- Jagoda-Sobalak D., 2017, *Model organizacji kreatywnej*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Jennings D., Lumpkin J., 1989, *Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis*, „Journal of Management”, vol. 15, s. 485-502.
- Jepperson R., Meyer J., 2001, *The „actors” of modern society: the cultural construction of social agency*, „Sociological Theory”, vol. 18, s. 101-120.
- Jones G., Butler J., 1992, *Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective*, „Journal of Management”, vol. 18(4), s. 733-749.
- Liczmańska K., 2016, *Strategie marek produktowych na rynku FMCG*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Lumpkin G.T., Dess G., 1996, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review”, vol. 12 (1), s. 135-172.
- Markham S.K., 2000, *Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective*, „Organization Science”, vol. 11, no. 4, s. 429-447.
- Michaluk A., Kacała J., 2014, *Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów*, „Management Sciences”, vol. 4 (21), s. 50-63.
- Oswald J., 2005, *Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle managers and organizational innovation*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 25, no. 5, s. 491-511.
- Pinchot G., 1985, *Intrapreneuring*, New York, NY: Harper & Row.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London.
- Schumpeter J., 1942, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper and Brothers, New York.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Shane S., Venkataraman S., 2000, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review”, vol. 25, no. 1, s. 217-226.
- Sopińska A., 2013, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/1, s. 287-302.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., 1990, *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal”, vol. 11, s. 17-27.
- Stopford J.M., Baden-Fuller C., 1994, *Creating corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal”, vol. 15 (7), s. 521-536.
- Sudolska A., 2013, *Social CRM jako nowoczesna koncepcja biznesowa*, „AUNC Zarządzanie”, nr XL, s. 25-31.
- Szczepańska-Woszczyzna K., 2016, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2015, *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextous approach*, „Management Forum”, vol. 3, no. 1, s. 105-111.
- Zahra S.A., 1991, *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study*, „Journal of Business Venturing”, vol. 6, s. 259-285.
- Zahra S.A., 1993, *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing”, vol. 8 (4), s. 319-340.
- Zahra S.A., 1996, *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, no. 6, s. 1713-1735.
- Zastempowski M., 2014, *The innovative potential of Polish enterprises*, „AUNC Zarządzanie”, nr 1, s. 27-37.