

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2021, nr 1 (88)



Krawczyk-Bryłka, B., Stankiewicz, K., Tomczak, M. T. i Ziemiański, P. (2021). Zasady efektywności w działaniach początkujących przedsiębiorców. *e-mentor*, 1(88), 47–54. <https://doi.org/10.15219/em88.1502>



Beata  
Krawczyk-  
-Bryłka



Katarzyna  
Stankiewicz



Michał T.  
Tomczak



Paweł  
Ziemiański

# Zasady efektuacji w działaniach początkujących przedsiębiorców<sup>1</sup>

## Effectuation principles in nascent entrepreneurs' operation

### Abstract


The article concerns the effectual, dynamic entrepreneurship model that constitutes a response to the requirements of the changeable, uncertain business environment where the contemporary entrepreneurs operate. Earlier studies concerning implementing five effectuation principles referred mainly to expert entrepreneurs already experienced in establishing and running their own business. This article takes up the challenge of identifying the effectuation principles in the nascent entrepreneurs' operations. First, the authors present the review of the literature, which discusses the effectuation rules and justifies using the effectuation model by pre-entrepreneurs. The second part of the article presents the results of quantitative research aimed at assessing the effectuation index in the nascent entrepreneurs' operations. In addition, the relationship between the application of the effectuation principles and the effectiveness of the venture, measured at the level of achieved results (financial and non-financial) and entrepreneurs' satisfaction, is analyzed. The research confirmed referring to the effectuation rules by the members of the studied group and indicated their importance for the nascent entrepreneurs' satisfaction. The conclusions were also used to develop recommendations regarding the promotion of the effectuation model in entrepreneurial education and the use of effectuation principles to motivate entrepreneurs at the difficult stage of incubating their own company.


**Keywords:** effectuation, pre-entrepreneurs, nascent entrepreneurs, effectuation principles, entrepreneur's satisfaction

### Wprowadzenie

Efektuacja jest modelem myślenia o przedsiębiorczości rozumianej jako dynamiczny proces odkrywania szans rynkowych i korzystania z nich w oparciu o zasoby pozostające w dyspozycji przedsiębiorcy (Sarasvathy, 2001). Cele są kreowane w procesie nawiązywania relacji z otoczeniem biznesowym. Relacje nie tylko wzmacniają początkowy kapitał założyciela firmy, ale również stwarzają nowe możliwości i powodują przeformułowanie celów. Efektuacja stoi w opozycji wobec kauzalnego podejścia, które bazuje na określaniu jednoznacznych celów i ich realizacji poprzez pozyskiwanie potrzebnych zasobów, przewidywanie przyszłości i podejmowanie ryzyka maksymalizującego zysk. Realizacja założeń efektuacji opiera się na pięciu zasadach (Sarasvathy, 2008, s. 15):

1. Wróbla w garści – działanie przedsiębiorcy powinno rozpoczynać się od rzetelnej oceny osobistego kapitału i odpowiedzi na trzy pytania: kim jestem?, jakie są moje kompetencje?, kogo znam?

Beata Krawczyk-Bryłka, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0000-0001-7677-9549>

Katarzyna Stankiewicz, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0000-0002-9780-7702>

Michał T. Tomczak, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0000-0002-2916-5015>

Paweł Ziemiański, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0000-0002-4391-9282>

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu badawczego: „Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces” finansowanego przez NCN w ramach konkursu Opus 13 (UMO-2017/25/B/HS4/01507).



2. Dopuszczalnej straty – podejmując ryzyko właściciel firmy powinien koncentrować się na oszacowaniu poziomu możliwych strat i podejmować tylko takie decyzje, które nie zagrażają powodzeniu jego przedsięwzięcia.
3. Lemoniady – przedsiębiorca musi dostrzegać pozytywne aspekty i szanse biznesowe (możliwość przygotowania orzeźwiającego napoju) w nieoczekiwanych sytuacjach lub swoich porażkach (kwaśne cytryny) oraz być gotowym mentalnie na to, co niespodziewane.
4. Szalonego patchworku – zdolność nawiązywania relacji z innymi podmiotami i budowania sieci z interesariuszami ma być zarówno źródłem inspiracji, jak i wsparcia oraz służyć ko-kreacji nowych przedsięwzięć i nowych rynków.
5. Pilota w samolocie – przedsiębiorca musi brać stery we własne ręce, kreować, a nie przewidywać przyszłość, eksperymentować, szukać sposobów tworzenia wartości swojej firmy.

W modelu efektuacyjnym zasoby traktowane są jako główny napęd inicjowania działalności gospodarczej, stanowią siłę stymulującą do improwizacji i budowania wartości biznesowej (Dew i in., 2018, s. 8). Ich dobre rozpoznanie i wykorzystanie powinno rozpoczynać proces uruchamiania firmy. Kolejne zasady wyznaczają sposób postępowania przedsiębiorcy, który według autorki efektuacyjnego modelu jest szczególnie efektywny, gdy działa w warunkach wysokiej niepewności i niejednoznaczności. Na początkowym etapie istnienia firma napotyka te wyzwania, bo rynek jej odbiorców nie jest dobrze rozpoznany, ich preferencje ulegają ciągłym zmianom, pozyskiwane przez przedsiębiorców dane bywają niepełne lub sprzeczne i dlatego na wstępie trudno założyć, co powinno być ostatecznym produktem (Solesvik, 2019, s. 3).

Sarasvathy i inni (2008, s. 332) porównują działanie według zasad efektuacji do przygotowania patchworku, w którym kluczowa jest transformacja rzeczywistości w nową, istotną wartość. Wyżej wymienieni autorzy przeciwstawiają tę metaforę drugiej – układaniu puzzli, odwołując się do trzech kluczowych różnic (tabela 1). Pokazane porównanie

podkreśla, że efektuacyjny przedsiębiorca ma zdolność dekompozycji i kreatywnego łączenia posiadanych zasobów i informacji, by stworzyć nową wartość biznesową (a nie tylko, jak w puzzlach, odtwarza określony na pudełku wzór rozwiązania). Korzysta z kapitału społecznego otoczenia, by szukać możliwości dostarczania innowacyjnych i wartościowych rozwiązań (a nie jest skupiony wyłącznie na układaniu ograniczonego zbioru elementów). Dodatkowo metafora ta podkreśla, że stosowanie efektuacyjnej logiki pozwala na zaspokajanie stale zmieniających się potrzeb i preferencji zróżnicowanych klientów.

Ważne jest, że Sarasvathy (2008, s. 12) odnosiła zastosowanie transformacyjnej logiki do doświadczonego przedsiębiorców zakładających nowe firmy, których określała mianem ekspertów. Podobnie Dew i inni (2018, s. 21), porównując strategię przedsiębiorców i menedżerów udowodnili, że praktyka w prowadzeniu własnej firmy stymuluje do stosowania zasad efektuacji przy podejmowaniu nowych biznesowych wyzwań. Doświadczeni przedsiębiorcy – w pierwotnych badaniach Sarasvathy średnia wieku wynosiła 50 lat, zaś liczba wcześniej prowadzonych firm aż 7 (Alsos i in., 2019, s. 613) – działający w warunkach niepewności korzystają bowiem z posiadanych, czasem znacznych zasobów i proaktywnie improwizują zgodnie z zasadą pilota w samolocie. Jest więc tu mowa o nowo rozpoczynanym procesie przedsiębiorczym, ale podejmowanym przez osoby funkcjonujące już z sukcesem na rynku. W tym kontekście prowadzono też większość badań dotyczących zasad efektuacji w działaniach przedsiębiorczych, traktując je jako heurystyki wyróżniające dojrzałych przedsiębiorców (Markowska, 2018, s. 226).

Małe początkujące firmy, szczególnie te działające jako start-upy, uważa się za motor ekonomii i rozwoju innowacyjnego krajów, na terenie których działają (Gimenez-Fernandez i in., 2020, s. 10). Często ich założycielami są osoby bez wcześniejszych biznesowych doświadczeń. Dlatego w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na źródłach pokazujących znaczenie aplikowania zasad efektuacji na początku realizacji przedsięwzięcia biznesowego, by rozważyć zasadność ich stosowania również przez tych, którym

**Tabela 1**

*Metafory kauzalnego i efektuacyjnego działania*

Puzzle	Patchwork
Efekt działań	
Jasno określony, znany	Kreowany przez autora, dowolny
Wykonawca	
Zwykle działa indywidualnie	Współpracuje, korzysta ze wsparcia otoczenia
Zastosowanie	
Jedynie osobista rozrywka	Praktyczne – zapewnienie ciepła osobom, które skorzystają z produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise”, S. D. Sarasvathy, N. Dew, S. Red i R. Wiltbank, 2008, *Organization Studies*, 29(3), 332 (<https://doi.org/10.1177/0170840607088017>).



brakuje praktyki w prowadzeniu firmy. Celem artykułu jest ocena indeksu efektywności (IE) w aktywności początkujących przedsiębiorców. Dodatkowo przeanalizowano zależności pomiędzy stosowaniem zasad efektuacji a efektywnością przedsięwzięć, mierzoną na poziomie osiąganych wyników (finansowych i pozafinansowych) oraz satysfakcji przedsiębiorców.

W pierwszej części artykułu przedstawiono definicję i charakterystykę początkujących przedsiębiorców. W kolejnej uzasadniono tezę, iż zasady efektuacji mogą pozytywnie wpływać na efektywność ich firm, szczególnie tych funkcjonujących w zespołach przedsiębiorczych. Część następną obejmuje wyniki i dyskusję badań ilościowych przeprowadzonych w grupie początkujących przedsiębiorców. W ostatnim rozdziale zaprezentowano wnioski oraz badawcze i praktyczne rekomendacje.

### Definicja początkujących przedsiębiorców

Raport *Global Entrepreneurship Monitor* (Bosma i in., 2020, s. 36) definiuje dwie grupy początkujących przedsiębiorców: 1. *Nascent Entrepreneurs* (NE), czyli osoby, które aktywnie od co najmniej trzech miesięcy uczestniczą w budowaniu nowej firmy, ale jeszcze nie zapewniają ona korzyści finansowych założycielom i pracownikom i 2. *New Business Owners* (NBO) – osoby, które prowadzą nową firmę nie dłużej niż przez 42 miesiące i czerpią już zyski z własnej działalności. Podobne kryteria stosuje Wagner (2004, s. 3), porównując proces zakładania przedsiębiorstwa do biologicznego dojrzewania, w którym kolejne etapy: poczucie, inkubacja, narodziny i rozwój prowadzą do fazy dojrzałości. W biznesie początek stanowi pomysł na stworzenie firmy osób, które poświęcają jej swój czas i zasoby. Kolejny poziom to formalne założenie biznesu, który wraz z osiągnięciem sukcesów przetradza się w dojrzałą organizację. Cechą charakterystyczną NE jest motywacja i aktywność zmierzająca do utworzenia firmy, mimo że wpływy finansowe nie są wystarczające do pokrycia wszystkich kosztów. Zięba (2011, s. 285) posługuje się pojęciem preprzedsiębiorczości, które jest odpowiednikiem stosowanego w literaturze anglojęzycznej zwrotu *nascent entrepreneurs*. Odnosi się ono do osób, które inicjują proces założycielski nowej firmy, podejmują działania skutkujące jej narodzinami (Hechavarría i in., 2012, s. 685). W niniejszym opracowaniu, zarówno preprzedsiębiorców stających przed decyzją o zalegalizowaniu swojej firmy, jak i tych, którzy prowadzą biznes nie dłużej niż 6 miesięcy, nazwano początkującymi przedsiębiorcami. Istotne było, by realizowane przedsięwzięcie pozostawało na początkowym etapie, gdy poziom niepewności jest najwyższy.

### Efektuacja na początkowych etapach rozwoju firmy

Oceniając, na ile zasady efektuacji mogą być przydatne początkującym przedsiębiorcom, warto przyjrzeć się liście zadań, które zwykle podejmują

oni w okresie inkubacji firmy (Wagner, 2004, s. 10). Po pierwsze inwestują własne pieniądze w planowany biznes, ale szukają też środków zewnętrznych dla wsparcia swojego pomysłu. Po drugie organizują zespół przedsiębiorczy, pozyskują narzędzia, pozwolenia i licencje niezbędne do prowadzenia działalności, ale również zdobywają wiedzę potrzebną w nowej roli. Po trzecie piszą biznesplan, definiują szanse rynkowe dla przedsięwzięcia i tworzą strategię promocji swoich produktów. Kolejnym krokiem jest opracowanie prototypu oferowanych produktów i modelu biznesu. Wśród tych działań część jest zgodna z efektywnym modelem (korzystanie z własnych zasobów, prototypowanie, szukanie szans), inne zaś wydają się odpowiadać kauzalnemu modelowi przedsiębiorczości (biznesplan, pozyskiwanie zasobów, testowanie i przewidywanie rynku).

Badania prowadzone w grupie ponad 800 preprzedsiębiorców wykazały, że posiadanie sformalizowanego biznesplanu jest jednym z predyktorów wytrwania przy pomysłach założenia własnej firmy (Hechavarría i in., 2012, s. 697). Brak wyznaczania celów i określania kroków działania może skutkować wycofaniem się z przedsiębiorczych zamierzeń. Z drugiej strony, gdy sformalizowanemu planowaniu towarzyszy wysoki poziom samoskuteczności początkujących przedsiębiorców, potrafią oni oceniać wartość pojawiających się szans i wybierać te, które są warte wysiłku na drodze rozwoju własnego biznesu. Zdolność identyfikacji szans i ich ocena pod kątem biznesowych możliwości w realizacji przedsięwzięć uważane są za podstawę tworzenia nowych firm (Bayon i in., 2015, s. 27).

O zasadności aplikacji założeń efektuacji w start-upach pisze Skala (2020, s. 108), która odwołuje się do zasady wóbla w garści jako podstawy budowania kapitału społecznego początkujących innowacyjnych firm. Autorka akcentuje też znaczenie budowania silnych sieci relacji, które zwiększają szanse sukcesu rynkowego, co nawiązuje do zasady szalonego patchworku. Ambicje globalnego rozwoju oparte na przejmowaniu kontroli nad sytuacją przez liderów start-upów to z kolei realizacja zasady pilota w samolocie, która polega właśnie na proaktywnym podejściu do rzeczywistości. Guo (2019, s. 125) w badaniach dotyczących początkujących firm z branży high-tech udowodnił, że logika efektuacji jest kluczowa dla kreatywnego wykorzystania dostrzeżonych szans, stymuluje stosowanie strategii opartych na innowacjach, co z kolei jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Im silniejsza jest konkurencja, tym bardziej zasadne jest stosowanie zasad efektuacji przez biznesowych debiutantów działających w warunkach ograniczonych zasobów.

Powstające firmy napotykają wiele wyzwań takich jak: nieustalona struktura, brak jasnych zasad działania, słabo rozwinięte relacje z dostawcami i klientami (Gimenez-Fernandez i in., 2020, s. 1). Początkujący przedsiębiorcy mają jednak zdolność dostrzegania biznesowych okazji, które są niedostrzegane lub niedoceniane przez właścicieli dojrzałych firm. Czynnikiem decydującym o skuteczności ich wykorzystania są nie



tyle środki na rozpoczęcie działalności, ile zdolność czerpania z wiedzy dostarczanej przez zewnętrzne źródła. Młode firmy charakteryzuje większa otwartość na zewnętrzne alianse i pozyskiwanie zewnętrznej wiedzy, co redukuje ryzyko i niepewność związaną z ich statusem na rynku (Gimenez-Fernandez i in., 2020, s. 3). Co więcej, to właśnie nowo powstałe firmy powinny efektywnie inwestować ewentualne nadwyżki finansowe w ryzykowne eksperymentowanie z oferowanymi produktami i usługami, by zapewnić sobie przyszły rozwój i wzrost sprzedaży (de Jong i in., 2020, s. 321).

Brak wystarczającej wiedzy i doświadczenia początkujący przedsiębiorcy często rekompensują tworzeniem zespołów przedsiębiorczych, czyli grup przedsiębiorców, które wspólnie podejmują decyzję o stworzeniu firmy, jako współwłaściciele dzielą odpowiedzialność za jej prowadzenie, angażują swoje zasoby na rzecz jej wzrostu oraz wspólnie korzystają z generowanych zysków (Krawczyk-Bryłka i in., 2020a, s. 3). Proces identyfikacji szans biznesowych zachodzi tu symultanicznie z rozwojem zespołu (Ben-Hafiedh i Ratinho, 2019, s. 103), zaś poziom niepewności związanej między innymi z niską dostępnością zasobów jest szczególnie wysoki w początkujących zespołach przedsiębiorczych (Alsos i in., 2016, s. 240). Jest to temat tym ciekawszy, że wdrażanie zasad efektywnej w zespołach przedsiębiorczych pozostaje nadal słabo rozpoznane i stanowi poważne wyzwanie badawcze (Alsos i in., 2019, s. 612). Przedstawione poniżej badania w pewnym stopniu uzupełniają tę lukę, gdyż zostały przeprowadzone w grupie początkujących przedsiębiorców – członków zespołów przedsiębiorczych.

### Metoda badawcza

Celem przeprowadzonych badań była odpowiedź na pytanie, czy początkujący przedsiębiorcy, pracując nad realizacją biznesowych przedsięwzięć, stosują zasady efektywnego modelu przedsiębiorczości. Dodatkowo postawiono też pytanie, na ile wdrożenie zasad efektywnej wiąże się z poziomem ich satysfakcji i subiektywną oceną efektów (wyników) realizowanych przedsięwzięć.

Badanie przeprowadzono w grupie 74 początkujących przedsiębiorców, którzy byli członkami 20 zespołów przedsiębiorczych. Próba badawcza miała charakter celowy, nielosowy. Zastosowano dwie metody doboru respondentów. Po pierwsze rozesłano zaproszenia do udziału w badaniach do 4 000 firm prowadzonych przez zespoły przedsiębiorcze w województwie pomorskim (otrzymano odpowiedzi zaledwie od 2 młodych zespołów). Zaproszono do badań również zespoły realizujące projekty biznesowe w ramach programu e-Pionier na Politechnice Gdańskiej, przygotowującego je do założenia działalności gospodarczej. Pozyskano 18 zespołów, które deklarowały chęć założenia spółki w okresie najbliższych trzech miesięcy. Każdy z członków zespołu przedsiębiorczego udzielał odpowiedzi indywidualnie.

Jako metodę badawczą wykorzystano metodę sondażową i zastosowano kwestionariusz ankiety, który obejmował trzy części: skalę sprawdzającą stosowanie zasad efektywnej, skalę oceny subiektywnego poziomu satysfakcji członków zespołu i skalę oceny efektywności przedsięwzięcia biznesowego. Autorska skala dotycząca indeksu efektywności (IE) obejmowała 16 stwierdzeń odnoszących się do poszczególnych zasad efektywnej (np. Nasza firma szybko reaguje na niespodziewane sytuacje i traktuje je jako szanse rozwoju – zasada lemoniady; Posiadane przez nas zasoby wyznaczają kierunki działania i rozwoju firmy – zasada wróbla w garści). Badani oceniali, na ile wymienione działanie, będące wskaźnikiem efektywności, pasuje do opisu ich zespołu przedsiębiorczego. Weryfikacja rzetelności skali testem alfa Cronbacha wykazała wysoki poziom spójności: 0,87. Zastosowano pięciostopniową skalę oceny od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że dane stwierdzenie nie pasuje do opisu danego zespołu, 5 – że dane stwierdzenie bardzo dobrze opisuje dany zespół. Na tej podstawie obliczono indeks efektywności, którego zakres wahał się od bardzo niskiego (wartość 1) do bardzo wysokiego (wartość 5).

Wybierając narzędzia do pomiaru zmiennych zależnych: wyników i satysfakcji oparto się na normatywnym modelu Hackmana (1983), w którym są one traktowane jako dwa wymiary efektywności zespołu. Satysfakcję członków zespołów przedsiębiorczych mierzono skalą składającą się z sześciu pozycji, w tym część odnosiła się do satysfakcji ze współprowadzenia firmy (np. Prowadzenie firmy daje mi satysfakcję), zaś pozostałe do ogólnego poczucia spełnienia (np. Dzięki tej pracy mam czas na realizację swoich marzeń). Uzyskano zadowalający poziom rzetelności: 0,77. W odniesieniu do przedsięwzięć biznesowych rekomendowana jest ocena wyników na poziomie finansowym (np. generowanego zysku) oraz pozafinansowym (np. reputacja organizacji) (Murphy i in., 1996). Zastosowana skala zawierała 8 stwierdzeń na temat percepcji osiągniętych wyników: 4 dotyczące aspektów finansowych (np. Ponoszone inwestycje przynoszą oczekiwane zyski) i 4 obejmujące aspekty pozafinansowe (np. Nasz zespół cieszy się dobrą reputacją na rynku). W przypadku obu kwestionariuszy (satysfakcji i percepcji wyników) badani udzielali odpowiedzi w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało, że dane stwierdzenie ich nie dotyczy, 5 – że dotyczy ich w wysokim stopniu.

Do analizy danych zastosowano metody nieparametryczne ze względu na brak rozkładu normalnego i niewielką liczebność próby.

### Wyniki badań

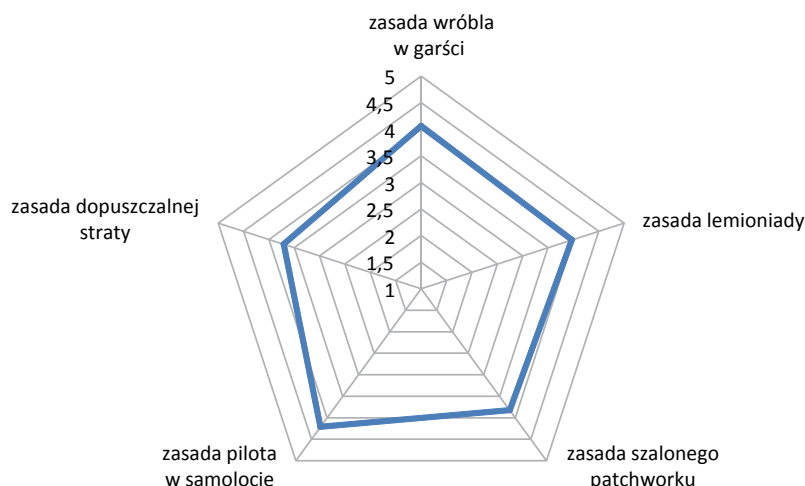
Pierwszym etapem analizy było sprawdzenie, na ile badane zespoły przedsiębiorcze wdrażają w swoich działaniach zasady efektywnej. Średni indeks efektywności wyniósł 3,96 ( $SD = 0,52$ ). Wyniki uzyskane dla poszczególnych zasad efektywnej zaprezentowano na rysunku 1.



# Zasady efektuacji w działaniach początkujących...

## Rysunek 1

Stosowanie zasad efektuacji w grupie początkujących przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne.

Analiza testem ANOVA Friedmana wskazała, że wyniki uzyskane dla poszczególnych zasad efektuacji różnią się istotnie pomiędzy sobą ( $N = 74$ ,  $df = 4$ ,  $p < 0,01$ ). W kolejnym kroku porównano wyniki parami, co pozwoliło wskazać konkretne różnice. Zasada pilota w samolocie uzyskała najwyższą średnią (4,21), co oznacza, że członkowie badanych zespołów podejmują aktywności związane z poszukiwaniem sposobów na przewyżczenie pojawiających się trudności, elastycznie reagują na zmienność biznesowego otoczenia i deklarują proaktywność w eksperymentowaniu z różnymi rozwiązaniami i modelami biznesu na drodze budowania wartości rynkowej swojego przedsięwzięcia.

IE dla zasady pilota był istotnie wyższy od średnich dla zasady lemoniady, szalonego patchworku i dopuszczalnej straty. Do tej ostatniej odnosi się najniższy wynik (średnia 3,71), który jest też istotnie niższy od rezultatów w zakresie zasady lemoniady i wróbla w garści. Badani deklarowali, że szacują poziom strat, które mogą ponieść, podejmując ryzyko, potrafią z tej perspektywy oceniać swoje decyzje, ale

jest to praktyka rzadsza niż postrzeganie sytuacji niespodziewanych jako szans i koncentrowanie się na posiadanych zasobach. Ważne jest jednak, że nadal IE dla zasady dopuszczalnej straty jest dość wysoki.

Drugim etapem badań była analiza korelacji pomiędzy poziomem IE dla poszczególnych zasad a efektywnością zespołów rozumianą jako ocena wyników i satysfakcji przedsiębiorców. Średnia satysfakcja w badanej grupie wyniosła 4,0, zaś subiektywna ocena efektywności firmy 3,33 (3,30 dla oceny wyników finansowych i 3,36 dla oceny wyników pozafinansowych). Wyniki korelacji, liczone testem korelacji porządku rang Spearmana zaprezentowano w tabeli nr 2.

Indeks efektywności istotnie koreluje pozytywnie z satysfakcją członków zespołów przedsiębiorczych i jest to korelacja na przeciętnym poziomie. Z poziomem satysfakcji korelują również istotnie wyniki otrzymane dla czterech z pięciu zasad efektuacji: dla zasady pilota i lemoniady jest to korelacja silna, zaś dla zasady wróbla w garści i szalonego patchworku korelacja jest pozytywna, ale na poziomie niskim. Jedynie

## Tabela 2

Korelacje pomiędzy IE a satysfakcją i efektywnością działań zespołów przedsiębiorczych (wskazano tylko wyniki istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,05$ )

	Satysfakcja	Efektywność		
		Ogólnie	Finansowa	Pozafinansowa
IE	0,50	–	–	–
Zasada pilota w samolocie	0,62	–	–	–
Zasada dopuszczalnej straty	–	–	–	–
Zasada wróbla w garści	0,33	–	–	0,26
Zasada lemoniady	0,60	0,24	–	0,25
Zasada szalonego patchworku	0,31	–	–	–

Źródło: opracowanie własne.

wynik dla zasady dopuszczalnej straty nie koreluje z oceną satysfakcji badanych przedsiębiorców.

Analiza wykazała też pozytywną, słabą korelację pomiędzy wdrażaniem zasady lemoniady a ogólnym wynikiem efektywności zespołu w percepcji współwłaścicieli firm. Z badania wynika, że brak jest zależności pomiędzy indeksem efektywności zespołu i poszczególnymi zasadami a oceną finansowej sytuacji przedsięwzięcia. Istotną, słabą korelację z oceną pozafinansowej efektywności potwierdzono jedynie dla dwóch zasad efektuacji: zasady wróbla w garści i zasady lemoniady.

### Podsumowanie

W procesie przygotowania przyszłych przedsiębiorców do prowadzenia własnych firm promuje się zwykle kauzalne podejście, oparte na opracowaniu biznesplanu i jego konsekwentnej realizacji (Arvidsson i in., 2020, s. 16). Tymczasem to właśnie początkujący i preprzesiębiorcy mają do czynienia z najwyższym poziomem niepewności i niedostatkami zasobów. Dlatego zakładając firmy i nabywając doświadczenia, doceniają stosowanie efektywnego modelu przedsiębiorczości i korzystają z jego założeń. Dzięki przeprowadzonym badaniom potwierdzono, że wszystkie zasady efektuacji znalazły odzwierciedlenie w działaniach początkujących przedsiębiorców. Potwierdzono również, że aplikowanie zasad przedsiębiorczości według Sarasvathy jest źródłem satysfakcji, co może stanowić dodatkową motywację do angażowania się w podjęte przedsięwzięcie, mimo że na wczesnych etapach nie generuje ono oczekiwanych zysków. Przeprowadzone badania wskazują, że szczególnie zastosowanie zasady lemoniady przynosi pozytywne skutki z punktu widzenia początkujących przedsiębiorców. Zdolność dostrzegania i doceniania czarnych łabędzi koreluje zarówno z pozytywną oceną satysfakcji badanych, jak również wykazuje zależność z pozafinansowymi wskaźnikami efektywności prowadzenia firmy, istotnymi w kontekście ograniczonych dochodów.

Autorzy niniejszego tekstu świadomi są ograniczeń przeprowadzonych analiz, wśród nich niewielkiej liczebności próby, braku jej reprezentatywności czy też stosowania miar efektywności opierających się na percepcji osób badanych, a nie na mierzalnych wskaźnikach ekonomicznych. Jednak otrzymane wyniki można traktować jako ważne uzupełnienie literatury przedmiotu, gdyż badania dotyczące aplikacji zasad efektywności przez polskich przedsiębiorców wydają się być unikatowe. Dodatkowo do analiz wybrano grupę o minimalnym doświadczeniu, współpracującą w zespołach przedsiębiorczych, co jest dobrym przyczynkiem do uwzględniania szerszego kontekstu efektuacji, postulowanym przez badaczy analizujących dotychczasowe osiągnięcia badawcze w tym zakresie (Grégoire i Cherchem, 2019, s. 635) i krytyków modelu Sarasvathy (Kitching i Rouse, 2020, s. 528). Dalsze analizy dotyczące znaczenia i dynamiki efektuacji w polskich zespołach przedsiębiorczych i w grupach

przedsiębiorców o różnym poziomie doświadczenia biznesowego są konieczne, by zweryfikować uzyskane wnioski.

Warte uwagi są również praktyczne implikacje zrealizowanych badań. Odnoszą się one do dwóch obszarów: przedsiębiorczej edukacji oraz aktywności polskich początkujących przedsiębiorców. Ponad 45% dorosłych Polaków przyznaje, że rzadko dostrzega biznesowe szanse, zaś aż 52% twierdzi, że nawet, gdy widzi okazję, rzadko z niej korzysta, by rozwinąć własny biznes (Bosma i in., 2020, s. 34). Przeprowadzone badanie pokazuje, jak ważną w procesie budowania wartości nowej firmy jest zdolność proaktywnego transformowania kwaśnych cytryn w słodką lemoniade. Stanowi ona ważną składową kapitału intelektualnego początkującego przedsiębiorcy, zaś w przypadku zespołów przedsiębiorczych – istotną część ich kapitału społecznego. Dlatego promocja zasad efektuacji jako modelu, który uzupełnia tradycyjne podejście do przedsiębiorczej edukacji jest ważnym elementem przygotowania przyszłych przedsiębiorców do działania w rzeczywistości opisywanej jako zmienna, niepewna, niejednoznaczna i złożona (VUCA). Efektywna edukacja przedsiębiorcza zakładać powinna silny nacisk na budowanie patchworkowych relacji biznesowych (Krawczyk-Brylka i in., 2020b, s. 233), ale również wzmacniać odwagę i kreatywność w dostrzeganiu szans i korzystaniu z nadarzających się okazji.

Wśród rekomendacji dla przedsiębiorców, którzy dopiero tworzą własny biznes, najbardziej istotne są te odnoszące się do zależności pomiędzy stosowaniem zasad efektuacji a satysfakcją. W sytuacji, gdy trudno spodziewać się znaczących zysków z prowadzonej działalności, bardzo istotną rolę odgrywają czynniki motywujące przedsiębiorcę do przetrwania pojawiających się trudności. Jednym z nich jest energia do testowania nowych rozwiązań, poszukiwania nowych możliwości i eksperymentowania na drodze określania celu rozpoczętego przedsięwzięcia, czyli wdrażanie zasady pilota w samolocie. Drugim jest zasada lemoniady, która wraz z regułą wróbla na dachu zdają się mieć też znaczenie dla osiągania pierwszych niefinansowych sukcesów, takich jak na przykład budowanie tożsamości firmy. Początkujący przedsiębiorcy, często skupieni na pozyskiwaniu środków na realizację założonych celów, nie powinni zapominać o możliwości korzystania z zasobów, które pozostają już w ich zasięgu. Zdolność i czas dedykowany do ich oszacowania i twórczego wykorzystania powinien być praktyką poprzedzającą formułowanie celów nowego przedsięwzięcia biznesowego. Ostatnia rekomendacja odnosi się do zasady dopuszczalnej straty. Uzyskała ona najniższe wskazania w przeprowadzonym badaniu, co może oznaczać, że początkujący przedsiębiorcy postrzegają ryzyko z perspektywy potencjalnych zysków (model tradycyjny), a nie strat (model efektywny). Tymczasem decyzje, które są ryzykowne, ale korygowane przez wartość możliwych strat, nie zagrażają istnieniu firmy i wydają się być zasadne w kontekście początkującego biznesu.



## Bibliografia

- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U. i Solvoll, S. (2016). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3–4), 234–258. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155742>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S. i Sarasvathy, D. S. (2019). Effectual exchange: from entrepreneurship to the disciplines and beyond. *Small Business Economics*, 54, 605–619. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00146-9>
- Arvidsson, H. G. S., Coudounaris, D. N. i Arvidsson, R. (2020). The shift from causation to effectuation for international entrepreneurs: Attitudes and attitude change versus social representations. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(3), 1–23.
- Bayon, M. Ch., Vaillant, Y. i Lafuente, E. (2015). Initiating nascent entrepreneurial activities. The relative role of perceived and actual entrepreneurial ability. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 27–49. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEBR-11-2013-0201>
- Ben-Hafaïedh, C. i Ratinho, T. (2019). Entrepreneurial behaviour and effectuation: An examination of team formation processes. W M. McAdam i J. Cunningham (red.), *Entrepreneurial behaviour* (s. 91–118). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-04402-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-04402-2_5)
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. i Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D. i Wiltbank, R. (2018). Microfoundations for new market creation: Differences between expert entrepreneurs and expert managers. *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 1–28. <http://hdl.handle.net/10945/59118>
- Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D. i Bogers, D. (2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research Policy*, 49(10), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104049>
- Grégoire, D. A. i Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economy*, 54, 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Guo, R. (2019). Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high-tech new ventures. *Management Decision*, 57(1), 115–130. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0799>
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness. Technical report #2*. Yale School of Organization and Management.
- Hechavarría, D. M., Renko, M. i Matthews, C. H. (2012). The nascent entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. *Small Business Economics*, 39, 685–701. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9355-2>
- de Jong, A., Zacharias, N. A. i Nijssen, E. J. (2020). How young companies can effectively manage their slack resources over time to ensure sales growth: the contingent role of value-based selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 304–326. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00746-y>
- Kitching, J. i Rouse, J. (2020). Contesting effectuation theory: Why it does not explain new venture creation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(6), 515–535. <https://doi.org/10.1177/026624620904638>
- Krawczyk-Bryłka, B., Stankiewicz, K., Ziemiański, P. i Tomczak, M. T. (2020a). Effective collaboration of entrepreneurial teams – implications for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 10(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/educsci10120364>
- Krawczyk-Bryłka, B., Ziemiański, P., Tomczak, M. T. i Stankiewicz, K. (2020b). Zasada szalonego patchworku – efektuacja jako inspiracja do kształtowania relacji i postaw biznesowych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 16(1), 225–236. <https://doi.org/10.24917/20833296.161.18>
- Markowska, M. (2018). The role of action-control beliefs in developing entrepreneurial expertise. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 222–240. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0180>
- Murphy, G. B., Trailer, J. W. i Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X)
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S. i Wiltbank, R. (2008). Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331–350. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>
- Skala, A. (2020). Współpraca startupów z nauką w Polsce – wyniki badań. *Studia BAS*, 1(61), 103–123. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2020.07>
- Solesvik, M. (2019). *Effectuation, causation and radical innovation in Norwegian firms*. ISPIM Conference Proceedings.
- Wagner, J. (2004). *Nascent entrepreneurs*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=588143](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=588143)
- Zięba, K. (2011). Rola wybranych determinant w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. *Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług*, 638, 284–294.

**Beata Krawczyk-Bryłka** jest psychologiem, doktorem nauk humanistycznych w dziedzinie zarządzania, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zespołami wirtualnymi, zarządzania zaufaniem w zespołach, społecznych aspektów IT oraz zespołów przedsiębiorczych. Jest kierownikiem projektu NCN „Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces”. Pełni funkcję Quality Standards Lead filaru People management & personal development na studiach MBA Politechniki Gdańskiej. W latach 2008–2012 była prodziekanem ds. kształcenia. Jest członkiem Gdańskiego Towarzystwa Naukowego i Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji.



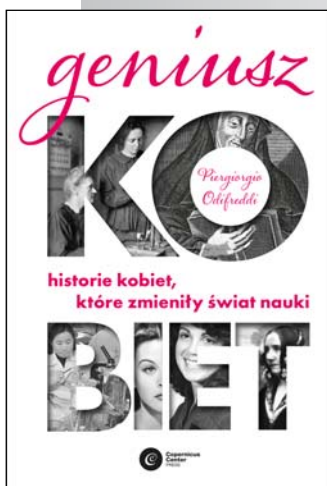


**Katarzyna Stankiewicz** jest doktorem nauk społecznych w dziedzinie psychologii, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania zespołami zróżnicowanymi, psychologicznych uwarunkowań efektywności pracy zespołów i psychologicznych aspektów przedsiębiorczości.

**Michał T. Tomczak** jest doktorem nauk społecznych, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności kompetencji pracowników oraz technologii wspomagających integrację osób ze spektrum zaburzeń autystycznych w cyfrowym środowisku pracy. Jest członkiem zespołu ds. monitorowania losów zawodowych absolwentów PG oraz kierownikiem Studiów Podyplomowych Menedżer HR oraz Zarządzanie Samorządem Terytorialnym. Pełni funkcje kierownika i wykonawcy w kilku projektach finansowanych z Narodowego Centrum Nauki oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Jest autorem artykułów w czasopiśmie naukowych, rozdziałów w monografiach, raportów z badań oraz podręcznika z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest również członkiem Gdańskiego Towarzystwa Naukowego oraz ekspertem Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA).

**Paweł Ziemiański** jest doktorem nauk społecznych w dziedzinie psychologii, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze dotyczą przedsiębiorczych zespołów, przedsiębiorczego poczucia samoskuteczności oraz efektywności jako sposobu podejmowania decyzji przez indywidualnych przedsiębiorców oraz tych, którzy działają w zespołach. Zajmuje się także psychologicznymi aspektami sprawowania władzy w organizacjach.

## POLECAMY



### Piergiorgio Odifreddi, *Geniusz kobiet. Historie kobiet, które zmieniły świat nauki*

W książce zaprezentowano sylwetki dwudziestu siedmiu wybitnych przedstawicielek świata nauki, od tak słynnych jak Maria Skłodowska-Curie czy Hildegarda z Bingen, po mniej znane, jak astronautka Judith Resnik, biofizyczka Rosalind Franklin czy farmaceutka Tu Youyou. Większość z zaprezentowanych kobiet działała w XIX i XX stuleciu, cztery z nich – w różnym wieku – żyją obecnie. Tym, co je łączy, jest otwarty umysł, wiedza i pasja, dzięki którym zmieniły świat. Piergiorgio Odifreddi uzasadnia potrzebę przybliżenia postaci tych wyjątkowych kobiet twierdząc, że obecnie wzorcami dla młodego pokolenia najczęściej są modelki, aktorki, blogerki, piosenkarki, rzadziej pisarki czy osoby zaangażowane w politykę. O kobietach naukowcach pisze się i mówi niewiele albo wcale. Tymczasem, zdaniem autora, „to właśnie one, ze względu na istotę ich życia i głębię pracy stanowią prawdziwe siły przemiany społeczeństwa”.

Wydawca: Copernicus Center Press. Tłumaczenie Agnieszka Liszka-Drażkiewicz. Kraków, 2021.

### Claire L. Evans, *Pionierki internetu*

Claire L. Evans przedstawia w swojej książce historię rozwoju komputerów oraz internetu, ukazując wielką rolę kobiet w tym procesie. I nie ogranicza się do wspomnienia tych najbardziej znanych pionierek jak Ada Lovelace, Grace Hopper czy Elisabeth „Jake” Feinler, lecz przedstawia wiele faktów i danych ilustrujących powstawanie komputerów, języków programowania i skomplikowanych protokołów sieciowych.

Książka została napisana w taki sposób, że choć występuje w niej wiele terminów fachowych, to może być interesującą lekturą również dla osób, którym pojęcia takie jak algorytmy, programowanie czy sieci wydają się wiedzą tajemną zastrzeżoną dla wąskiego grona specjalistów z branży IT. Jest warta polecenia przede wszystkim dlatego, że pozwala spojrzeć w nieco inny sposób na współczesny rozwój technologii i ich gwałtownie rosnącą rolę w naszym życiu.

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Tłumaczenie Magdalena Rabsztyń-Anioł. Kraków, 2020.

