

Mieczysław Morawski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ORGANIZACJE PRZEDSIĘBIORCZE W SIECI

1. Wstęp

Zarządzanie w XXI w. trzeba rozpatrywać w kategoriach przedsiębiorczości opartej na wykorzystywaniu lub tworzeniu szansy. Szansa będzie tu rozumiana jako wyobrażenie o możliwości tworzenia przez przedsiębiorcę nowych, akceptowalnych przez rynek wartości. Na te wyobrażenia stać tych, którzy widzą lepiej, więcej i dalej. Dzisiaj rzecz dotyczy ludzi myślących, wyposażonych w wiedzę i kompetencje, potrafiących uczyć się i pozyskiwać nowe umiejętności i równie szybko porzucać stare, nieefektywne rozwiązania. Czyli **zarządzanie staje się odkrywaniem szans generowania innowacji dzięki zastosowaniu profesjonalnej wiedzy w praktycznym działaniu**. Zarządzanie na miarę współczesnych wyzwań musi być oparte na unikatowej wiedzy i kompetencjach, kreatywności, odwadze i gotowości do podjęcia ryzyka, ciągłej aktywności i mobilizowaniu potencjału intelektualnego. Profesjonalizm w zarządzaniu oznacza wobec tego występowanie postaw i zachowań przedsiębiorczych. **Istotą postawy przedsiębiorczej jest odkrywanie możliwości, dokonywanie ich oceny z punktu widzenia kreowania wartości i wykorzystanie do realizacji oryginalnego pomysłu. Miejscem kreowania nowych wartości są sieciowe organizacje przedsiębiorcze**. Ich charakterystyka jest zbliżona do innych nowoczesnych koncepcji organizacyjnych zorientowanych na eksplorację wiedzy. Punktem wyjścia jest uchwycenie istoty przedsiębiorczości w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

2. Istota współcześnie pojmowanej przedsiębiorczości

Tradycyjnie rozumiana *przedsiębiorczość* jest definiowana jako dynamiczny proces stopniowego tworzenia bogactwa. Bogactwo tworzą jednostki, które ponoszą zasadnicze ryzyko w wymiarze kapitału, czasu i kariery, po to, by nadać wartość

danemu produktowi lub usłudze [Kozłowski 2004, s. 163]. Przedsiębiorczym nazywamy człowieka przejawiającego inicjatywę, podejmującego nowe działanie pod wpływem własnego impulsu lub pomysłu i zdolnego ponosić nieuniknione ryzyko. Przedsiębiorczość jest gotowością do rozpoczynania i kontynuacji nie wypróbowanych jeszcze przedsięwzięć, do rozpoznania i wykorzystania pojawiającej się szansy osiągnięcia czegoś wartościowego w sytuacji, gdy inni tkwią jeszcze w rutynie. Zachowanie przedsiębiorcze jest poszukiwaniem zmiany, reagowaniem na nią, wykorzystywaniem jej jako okazji. Przedsiębiorczość przedstawia się jako proces:

- zawierający działanie podjęte w celu analizy szans uruchomienia i rozwoju przedsięwzięcia, jego finansowania oraz możliwości wykorzystania powstałych efektów,
- przyjmujący różne formy, w tym m.in.: rozpoczęcie przedsięwzięcia, kreatywność i innowacyjność w rozwoju nowych produktów, poszukiwanie finansowych i rzeczowych źródeł zasilania [Bławat 2003, s. 20].

Fenomen przedsiębiorczości nabiera nowych kształtów w warunkach gospodarki opartej na wiedzy [Kwiatkowski 2000]. Uważa się nawet, że **w nowej ekonomii przedsiębiorczość będzie naturalnym sposobem myślenia i działania**, ponieważ „Innowacyjność i przedsiębiorczość są [...] dwiema stronami tego samego procesu zmian. Różnica polega tylko na tym, że przy definiowaniu przedsiębiorczości akcentuje się stronę motywacyjno-wynikową, natomiast przy definiowaniu innowacyjności stronę rzeczową tych zmian [...] trudno sobie wyobrazić wdrażanie innowacji (tzn. dokonywanie zmian w sferze realnej) bez przedsiębiorczości [...]. Innymi słowy, zdolność do wdrażania innowacji jest jednym z zasobów przedsiębiorczości” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 47]. Przy czym innowacja nie może być traktowana w kategoriach jakiegoś ostatecznego rezultatu czy pojedynczego, wyrwanego z kontekstu zdarzenia. Innowacja jest procesem, uwarunkowanym technicznie, kulturowo czy organizacyjnie i jako taki poddaje się zarządzaniu. Innowacja postrzegana jako rezultat procesów polega na tworzeniu nowej wiedzy przez modyfikację jej starszych zasobów. Trafnie zauważa P. Drucker, że „Innowacja, to jest stosowanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy, nie jest natchnieniem, które nawiedza pojedyncze jednostki pracujące we własnych garażach. Innowacja wymaga systematyczności, wysiłku oraz wysokiego stopnia zorganizowania” [Drucker 1999, s. 154-155]. Przedsiębiorczość w czasach radykalnych przeobrażeń, związanych z globalizacją, zaostrażającą się konkurencją i dynamicznym postępem w zakresie techniki i technologii, jest pożądaną postawą intelektualną, intencją każdego działania, jednym z podstawowych współczesnych wyznaczników zachowań organizacyjnych. W nowej ekonomii, w ramach której nieciągłość jest źródłem rozwoju, a tolerowanie odmienności jest elementem dynamizującym rzeczywistość, **przedsiębiorczość przez wyrażaną przez siebie zaskakującą, niepowtarzalną zdolność do odkrywania, kreowania okazji i ich łączenia z kompetencjami daje szansę sprostania wymaganiom i wyzwaniom konkurencji opartej na wiedzy** [Przedsiębiorczość... 2001, s. 7]. Istotą współczesnej

przedsiębiorczości są zatem zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem i wykorzystywaniem pojawiających się szans. „Przedsiębiorczość jest bez wątpienia jednym z najważniejszych współcześnie nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [...]. Inaczej mówiąc, nieodłączną cechą nowoczesnej gospodarki jest przedsiębiorcza transformacja, pojmowana jako odnowa istniejących organizacji i tworzenie otoczenia konkurencyjnego, gdzie organizacja wpływa na obowiązujące reguły gry” [Bratnicki 2001, s. 9]. Przedsiębiorczość staje się podstawowym warunkiem przetrwania na rynku, rozwoju przedsiębiorstwa i sukcesu ekonomicznego [Kozłowski 2004, s. 163]. **W sytuacji niepewności, braku pewnych prognoz i narastającej złożoności trzeba postępować wbrew obowiązującym regułom i sprawdzonym rozwiązaniom.** Powielanie dotychczasowych, nawet najlepszych, wzorców może okazać się zbyt ryzykowne i nie zapewniać korzyści. Imitacja, czyli dążenie do powielania modelu biznesu i rozwiązań wypracowanych w jednej firmie przez jej konkurentów, prowadzi do inwazji setek i tysięcy innych przedsiębiorstw, chcących osiągnąć podobny sukces rynkowy. Możliwości naśladowania czy wręcz kopiowania rozwiązań są obecnie prawie nieograniczone, a w praktyce uległy spotęgowaniu dzięki wykorzystywaniu technik informatycznych. W związku z tym żadne, nawet najwymyślniejsze zabiegi pionierów, korzystających z renty pierwszeństwa, nazywane „babim latem przestarzałej techniki” [Kwiatkowski 2000, s. 83-84], a polegające jedynie na „odmłodzeniu” produktów, nie spowodują zatrzymania konsumentów w nieskończoność, a jedynie wywołają bardziej „dywanową” reakcję konkurentów (rozleglejsza sieć dystrybucji, intensywniejsza reklama, spektakularne akcje promocyjne itd.).

Patrząc z dzisiejszej perspektywy na nieustanny wyścig konkurencyjno-innowacyjny, nie sposób nie odwołać się do myśli J. Schumpetera [Schumpeter 1960]. Gospodarka była dla niego bytem realnym, tworzonym przez konkretnie skonfigurowane formy aktywności swoistych bohaterów przemysłu i wynalazczości – innowacyjnych przedsiębiorców. Wprawdzie obecnie kontekst jest już inny, bo też branże i sektory w rodzaju przemysłu samochodowego, maszynowego czy tekstylnego nie są dziś obszarem, na którym najczęściej operują schumpeterowscy kapitanowie przemysłu. Ale podstawowa idea autora dotycząca przełomowych innowacji, dokonywanych przez przedsiębiorców-innowatorów, staje się wyjątkowo aktualna. Dla J. Schumpetera innowacja miała wszechobecny charakter. Jest nią nowy produkt, nowe metody produkcji, otwarcie nowego rynku sprzedaży lub zaopatrzenia, wprowadzenie nowej struktury zarządzania [Kwiatkowski 2000, s. 82]. Innowacja rozumiana w kategoriach nowej kombinacji środków produkcji jest kwintesencją przedsiębiorczości czy też jest z nią tożsama.

Właśnie obecnie, gdy nieciągłość objawia się m.in. skokowymi zmianami technologiczno-organizacyjnymi, widać wyraźnie, jak innowacje i przedsiębiorcze myślenie zapoczątkowują kreatywną destrukcję i klęskę dotychczasowych rozwiązań nie akceptowanych przez współczesnych klientów. I jak z kolei owa destrukcja staje się początkiem wielkich innowacji, początkiem kolejnego cyklu: innowacja – imitacja – stabilizacja – destrukcja.

3. Organizacje przedsiębiorcze

Obserwacja organizacji na początku XXI w. pozwala stwierdzić, że „O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw w dużym stopniu stanowi ich umiejętność przelamywania dotychczasowych reguł działania, odchodzenie od procedur i instrukcji, dokonywanie rewolucyjnych zmian. Ludziom w organizacjach powtarza się ciągle, że powinni wychodzić poza formalną strategię i strukturę, szukać białych plam na mapie firmy, gdzie króluje szybkość i elastyczność – innymi słowy, zdjąć garnitury i myśleć z pasją” [Maletz, Nohria 2001, s. 102-111].

Stopniowe inicjowanie i utrwalanie w przedsiębiorstwach aktywnych postaw i zachowań przedsiębiorczych opartych na samodzielności, osobistej odpowiedzialności i wewnętrznej motywacji będzie prowadzić w efekcie do kształtowania się organizacji, dla których przedsiębiorczość będzie podstawowym imperatywem działania. *Przedsiębiorczość organizacyjna może być pojmowana jako zjawisko poznawcze, które wynika, a następnie wpływa na modele mentalne (struktury wiedzy, mapy poznawcze, schematy interpretacyjne, punkty odniesienia) posiadane przez uczestników, które kształtują wrażliwość na otoczenie, wpływają na selektywną percepcję kluczowych zagadnień, oddziałują na interpretowanie zdarzeń strategicznych niczym szans lub zagrożenia*” [Bratnicki 2003, s. 6].

Coraz częściej będzie się mówić o organizacjach przedsiębiorczych. Ich cechy będą zbliżone do charakterystyk innych organizacji określanych jako oparte na wiedzy. Można przyjąć, że proces transformacji tradycyjnych organizacji w organizacje przedsiębiorcze wygląda tak, jak pokazano na rys. 1.

organizacje tradycyjne	transformacja	organizacje przedsiębiorcze
dążenie do przetrwania i rozwoju	→	dążenie do tworzenia nowych wartości
stała domena działania	→	ciągłe redefiniowanie i zmiany domen
powtarzalność i rutyna	→	kreatywność i innowacje
otoczenie jako zagrożenie pozycji	→	otoczenie jako zbiór szans i okazji rynkowych
produkowanie wyrobów	→	produkowanie pomysłów
orientacja na powiększanie rozmiarów	→	orientacja na gromadzenie unikatowych kompetencji
reagowanie na problemy	→	antycypowanie możliwości
pojedyncze usprawnienia	→	permanentne doskonalenie
kapitał finansowy i rzeczowy	→	kapitał intelektualny
zarządzanie firmą	→	zarządzanie biznesem

Rys. 1. Kierunki ewolucji w organizacje przedsiębiorcze

Źródło: opracowanie własne.

Kluczową kategorią w organizacji przedsiębiorczej staje się innowacja wartości związana z kreowaniem nowego popytu, odkrywaniem popytu nie uświadomionego albo też z zaspokajaniem popytu, który dotychczas nie mógł być zaspokojony ze względów technologicznych [Kim, Mauborgne 1997, s. 102-112]. Takie przedsiębiorstwo musi inspirować tworzenie nowych rynków, kreować nieuświadomione potrzeby potencjalnych konsumentów, tworzyć nowe wzorce bardziej wysublimowanych i zindywidualizowanych dóbr konsumpcyjnych. Ważną zdolnością przedsiębiorstwa staje się przewidywanie przyszłych pragnień nabywców oparte na stale uaktualnianych prognozach, analizowanych trendach, antycypowanych upodobaniach. W nowych warunkach w organizacji dochodzi do ciągłych innowacji dzięki rozpowszechnionych procesom uczenia się, upowszechniania i aktualizacji wiedzy, dzielenia się doświadczeniami i umiejętnościami.

Przedsiębiorstwo nie reaguje jedynie na zaistniałe problemy, lecz próbuje przewidywać potencjalne okazje, które można skomercjalizować. Działania reaktywne, zakładające jedynie naśladowanie i dostosowanie do obowiązujących kanonów, przestają być wystarczające. Konieczne są przedsięwzięcia wyprzedzające swój czas, generujące nową wiedzę z istniejącej, inspirujące tworzenie nowych rynków, zawierające co najmniej załączki nowatorskich rozwiązań, trudnych lub niemożliwych do imitacji przez konkurencję. Atutem, dającym przewagę konkurencyjną, jest wobec tego umiejętność konkurowania nie tylko na rynkach teraźniejszych, ale i o przyszłe – tj. takie, które jeszcze nie do końca się ukształtowały. **Organizacja, koncentrując się na pozyskiwaniu, gromadzeniu, kreowaniu i upowszechnianiu wiedzy, jest zdolna do „przeskoków” technologicznych, tworząc nowatorskie produkty bez przeszłości, zrywające ciągłość „pokoleniową” z klasycznymi ofertami innych producentów i dostawców.**

Sprostac' nowym wyzwaniom można jedynie przez działania elastyczne, innowacyjne, niekonwencjonalne i odważne, oparte na zgromadzonym i transformowanym w nowe idee i produkty kapitale intelektualnym. Osiąganie przewagi rynkowej we współczesnej gospodarce wymaga od przedsiębiorstw najwyższej mobilizacji wszystkich posiadanych zdolności i kompetencji, całego organizacyjnego potencjału do sprostania wymaganiom klientów, którzy wiedząc i rozumiejąc więcej niż kiedykolwiek przedtem (poprzez dostęp do informacji i edukacji), oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy, prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym. Przy tym, aby wzbudzić zainteresowanie otoczenia swoją ofertą, nie wystarczy być jedynie perfekcyjnym pod względem technicznym. To zdecydowanie za mało. Trzeba również zaskakiwać oryginalnością koncepcji, bawić, a nawet szokować śmiałością, fantazją i niekonwencjonalnością produktu, zadziwiać wizjonerstwem pod względem formy i nowych kombinacji znanych już wcześniej elementów. Konieczne jest kształtowanie umiejętności przełamywania dotychczasowych reguł działania, odchodzenia od uświęconych tradycjami i formalnymi przepisami procedur i instrukcji, gotowości do stawiania pytań, dostrzegania problemów i swoistych „białych plam” na mapie przedsiębiorstwa.

Teorie oparte na kompetencjach podkreślają, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest rezultatem uczenia się organizacji, pozyskiwania i rozwijania wiedzy; nowa ekonomia propaguje endogeniczną teorię wzrostu, wg której źródłem innowacji jest wnętrze systemu, a swój wzrost organizacja zawdzięcza przede wszystkim samej sobie dzięki nagromadzonej i umiejętnie wykorzystywanej wiedzy [Grossman, Helpman 1995]. **Nowoczesna organizacja przedsiębiorcza jest nastawiona na gromadzenie potencjału kompetencji, relacji i użytecznych informacji, którego przydatność określają nie tylko bieżące wymagania i realizowane procesy, ale także przyszłe szanse i okazje generowane przez otoczenie.** Więcej, nadmiarowość nagromadzonych elementów potencjału sprzyja kreowaniu możliwości współpracy z partnerami biznesowymi oraz zaspokajaniu nie wypowiedzianych i nie skonkretyzowanych pragnień konsumentów. Stworzenie zasobów kompetencji poszukiwanych przez inne podmioty ze względu na ich unikatowość powoduje, że dana organizacja staje się coraz bardziej atrakcyjna dla innych firm, które specjalizując się w swoim zakresie, korzystają z kolei z profesjonalizmu wybranych usługodawców. Tak naprawdę przewagę konkurencyjną pozwalają uzyskać kluczowe kompetencje (wyróżniające umiejętności), gdyż postrzegane są przez konsumentów jako dodanie do oferowanych korzyści wartości przewyższających ofertę konkurencji. Inaczej mówiąc, kluczowa kompetencja to unikatowa umiejętność danej organizacji, dodająca wartość do jej produktów. Kluczowe kompetencje są zazwyczaj złożonym połączeniem zasobów i możliwości niewidocznych i niematerialnych [Stonehouse i in. 2001, s. 12]. Trzeba dodać, że podstawowe kompetencje są konsekwencją kolektywnego uczenia się organizacji, szczególnie w zakresie koordynacji różnych umiejętności produkcyjnych i różnych „potoków” technologii. Dlatego też tworzenie i wykorzystanie kluczowych kompetencji wymaga komunikacji, zaangażowania i daleko idącego porozumienia i uprawnienia pracujących w całej organizacji [Rokita 2003, s. 69].

Z punktu widzenia przedsiębiorcy-właściciela liczy się przede wszystkim jego osobista ciągłość funkcjonowania w biznesie. A to oznacza, że odpowiedzią na dużą zmienność, złożoność i niepewność otoczenia jest swobodne dysponowanie kapitałem intelektualnym własnym i współpracowników w takiej formie organizacyjno-prawnej działalności gospodarczej, która w danej sytuacji zapewnia osiągnięcie założonych wartości. Przedsiębiorstwo zatem podlega częstej redefinicji domen, granic, zasobów i rozwiązań organizacyjno-zarządczych.

4. Idea nowej przedsiębiorczości

Z punktu widzenia konsumenta, ale i współczesnego człowieka w ogóle, globalizacja stanowi kwintesencję pełnej sieciowej dostępności, wyrażającej się w praktyce bezproblemowym zamówieniem/zakupem produktu czy usługi w dowolnym miejscu na kuli ziemskiej. Globalna komunikacja sprawiła, że klient nabrał kosmopolitycznych przyzwyczajeń, prawie całkowicie zatracając lokalną lojalność

wobec producentów i sprzedawców z tego samego miasta, regionu czy państwa. Pozostając obojętnym, gdzie stworzono produkt czy usługę, oczekuje najwyższej jakości za jak najniższą cenę. Z tego względu przedsiębiorcy nie mogą już liczyć, że lokalni klienci będą przede wszystkim kupować towary w swojej miejscowości [Bishop 2001, s. 19]. Muszą zatem rozszerzać zasięg działania poprzez wchodzenie w różne przedsięwzięcia biznesowe z partnerami z otoczenia. **Trudno oczekiwać, by organizacja była zdolna do zaspokajania coraz większych wymagań klientów w wielu dziedzinach naraz.** Podporządkowując się rynkowi i okazując wrażliwość na potrzeby klientów, organizacja musi przeanalizować rynki, na których może wykorzystać swoje kompetencje.

Impulsem do łączenia potencjałów jest przeświadczenie o niemożliwości w dzisiejszym świecie zgromadzenia niezbędnych zasobów i środków w osamotnieniu. Tak jak pojedynczy człowiek nie jest w stanie zgromadzić i efektywnie korzystać z całej dostępnej wiedzy, tak przedsiębiorstwa i państwa nie mogą zgromadzić całej potrzebnej wiedzy, niezbędnej do funkcjonowania i konkutowania. Dążenie do integracji trzeba postrzegać w kategoriach przyczyny i skutku globalizacji. Spowodowała ona, że żadna organizacja nie jest w stanie samodzielnie zbudować kompetencji niezbędnych do wykorzystania dostępnego rynku. Następuje zatem przesunięcie od rywalizacji do współdziałania służącego przekraczaniu granic między tradycyjnymi domenami aktywności.

Podejście zasobowe wskazuje, że głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest rozwijanie wewnętrznych kompetencji. Zasoby są materialnymi i niematerialnymi aktywami stosowanymi w działaniach i procesach w organizacji. Zasoby są pozyskiwane albo z zewnątrz, od dostawców działających na rynkach zasobów, albo można je wygenerować wewnętrznie. Zasoby uzyskiwane z zewnątrz są dostępne dla danej organizacji, natomiast te stworzone wewnątrz są wyjątkowe dla danej organizacji. Z kolei kompetencje i zdolności ogólne są często generowane wewnętrznie z posiadanych zasobów, ale mogą być uzyskiwane dzięki współpracy z innymi organizacjami, dostawcami, dystrybutorami i klientami.

Otoczenie staje się miejscem poszukiwania potencjalnych partnerów w tworzeniu nowych wartości dla klienta. Organizacja przedsiębiorcza skupia się na tworzeniu sieci powiązań pomiędzy firmami oferującymi swoje kompetencje. Podejście przedsiębiorcze w budowaniu międzyorganizacyjnych sieci oznacza m.in.:

- częste spotkania integracyjne,
- udział w tych samych konferencjach i seminariach,
- wymianę pracowników między firmami, np. staże pracowników,
- ten sam sposób prowadzenia polityki personalnej, np. w zakresie przyjmowania nowych pracowników i motywowania ich do kreatywności,
- wymianę zwolnionych pracowników,
- posiadanie wspólnego banku danych pracowników.

Literatura

- Bishop B., *Marketing globalny ery cyfrowej*, PWE, Warszawa 2001.
- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
- Bratnicki M., *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5.
- Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Grossman G.M., Helpman E., *Innovation and Growth*, MIT Press, Cambridge Mass. 1995.
- Kim W.C., Mauborgne R.A., *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*, „Harvard Business Review”, January-February 1997.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Maletz M., Nohria N., *Managing in the Whitespace*, „Harvard Business Review”, February 2001, [cyt. za:] *W poszukiwaniu przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, AE, Katowice 2001.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

ENTERPRISING ORGANIZATIONS IN NETWORK

Summary

The new type of enterprise leaning on knowledge economy is being shaped. It is connected with creating new values for a customer. And enterprising behaviour and attitudes are best visible in enterprising organizations. They create the net of connections to meet the growing demands of customers and to cope with the growing competitiveness.