

Aleksandra Sus-Januchowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

INNOWACYJNOŚĆ, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, ELASTYCZNOŚĆ – TRIADA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Nieprzewidywalność warunków otoczenia, wywołana rewolucyjnym wzrostem tempa jego turbulencji, wpływa istotnie na sposób funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Gruntownej zmianie ulegają cechy organizacji, a najważniejsze z nich stanowią szybkość i gotowość do reagowania na zmiany. Stabilizacja jako warunek sprawności organizacyjnej ustępuje miejsca elastyczności, a wraz z nią innowacyjności oraz przedsiębiorczości, te trzy cechy są bowiem uważane za niezbędne do uniknięcia efektów starzenia się organizacji i do stymulowania jej wewnętrznej kreatywności [10, s. 63].

Celem artykułu jest próba usystematyzowania kategorii innowacyjności, przedsiębiorczości i elastyczności (model EPI) oraz ustalenia zależności zachodzących pomiędzy nimi¹. Wybór tych pojęć, stanowiących istotę artykułu, został podyktowany ich niejednoznacznością i częstym utożsamianiem ich ze sobą w literaturze przedmiotu. Rozważania zawarte w artykule oparto na studiach literaturowych.

2. Innowacyjność – próba interpretacji pojęcia

Innowacja jest pojęciem wieloznacznym – w literaturze przedmiotu występuje wiele jego opisów. Według jednych autorów, innowacja jest nową koncepcją produkcyjną, której rezultatem mogą być ulepszenia techniki lub technologii produkcji oraz nowe produkty lub istotne zmiany produktów już wytwarzanych. Inni autorzy

¹ Szerzej na temat modelu EPI w [14, s. 237-246].

natomiast definiują to pojęcie poprzez pryzmat zmian w procesie produkcji związanych przykładowo z nową jakością wyników produkcji (zastosowanie nowatorskich rzeczowych czynników wytwórczych, tworzenie dóbr produkcyjnych o zmienionych właściwościach) [5, s. 3].

Pierwszą ekonomiczną próbę zdefiniowania pojęcia innowacji podjął J. Schumpeter. Autor ten widział innowacje w nowych kombinacjach czynników produkcji: nowych produktach, metodach produkcji, surowcach, otwarciu nowego rynku i we wprowadzeniu nowej organizacji przemysłu [15, s. 104]. J. Schumpeter nie nazywał innowacją drobnych, adaptacyjnych zmian, wprowadzanych w procesie wytwarzania jako swoiste korekty raz ustanowionej funkcji produkcji. Pozostawały domeną inżynierów i techników. Ich pominięcie czyni Schumpeterowskie pojęcie innowacji nie przystającym do teraźniejszości, w której każda zmiana przystosowująca organizację do turbulentnego otoczenia stanowi innowację [9]. Należy również podkreślić, że J. Schumpeter koncentrował się jedynie na technicznych nowościach, pomijając miękkie aspekty *novum*.

P.F. Drucker jako pierwszy zwrócił uwagę na ludzki aspekt innowacji i rozszerzył to pojęcie o nowości w sferze społecznej przedsiębiorstwa, w relacjach między uczestnikami rynku czy też w wartościach reprezentowanych przez wewnętrznych i zewnętrznych klientów organizacji [4, s. 44]. W ten właśnie sposób powinny postrzegać innowacje współczesne przedsiębiorstwa, jako symultaniczne i elastyczne łączenie „miękkiego” pojmowania innowacji oraz wprowadzanie zmian „twardych”.

Podsumowując, można stwierdzić, że innowacja oznacza wprowadzenie czegoś nowego i posiada swe źródło zarówno w materialnych, jak i niematerialnych „nowościach”. Innowacja to także coś, co jest postrzegane przez członków organizacji jako nowe, co powinno być przez nich oceniane pozytywnie i akceptowane – jako warunek przetrwania innowacji. Innowacja jako proces wewnętrzny ma charakter raczej ekonomiczny i społeczny niż techniczny i jako taka poddaje się zarządzaniu. Jeśli poprzez zarządzanie będziemy rozumieć celowe dysponowanie zasobami, nasuwa to powiązania kategorii innowacyjności z przedsiębiorczością jako specyficznym podejściem do zarządzania.

3. Istota przedsiębiorczości

P.F. Drucker definiuje przedsiębiorczość jako proces poszukiwania zmian, reagowania na nie i wykorzystywania ich jako okazji. Według P.F. Druckera, specyficznym narzędziem przedsiębiorczości są innowacje, które otwierają nowe możliwości wykorzystania zasobów. Przedsiębiorcza organizacja posiada umiejętności przenoszenia zasobów z obszarów o niskiej efektywności i małych zyskach do obszarów, w których możliwości ich wykorzystania są znacznie większe. Lokowanie zasobów w tych płaszczyznach wiąże się z ryzykiem niepowodzenia, jednakże z mniejszym niż pozostawienie ich w nierentownych dziedzinach [4, s. 37].

W procesie przedsiębiorczości następuje proaktywne uruchomienie nowych przedsięwzięć, wraz z identyfikacją i wykorzystaniem szans, w celu tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość nie jest procesem przypadkowym. Projektowanie przedsiębiorczości oznacza spełnienie wymogów w zakresie:

- wykształcenia umiejętności „wyłapywania okazji” i wykorzystywania szans przez uczestników organizacji,
- uformowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, promującej uczenie się, kreatywność, innowacyjność, traktującej zmiany jako przesłanki sukcesu,
- strategicznego zarządzania zasobami, polegającego na integrowaniu zasobów w synergiczne związki, zwiększające umiejętności organizacji w zakresie tworzenia wartości dla klientów,
- wykorzystywania umiejętności i kompetencji organizacji do tworzenia innowacji w celu realizacji strategii organizacji [6], cyt. za: [2, s. 8].

Przedsiębiorczość stymuluje, bezpośrednio i pośrednio, wzrost efektywności organizacji, w wymiarze zarówno finansowym, jak i pozafinansowym.

Reasumując, warto zadać sobie jeszcze pytanie o zależności zachodzące pomiędzy kategoriami innowacyjności i przedsiębiorczości. Zgodnie z koncepcją M. Bratnickiego, przedsiębiorczość jest opisywana przez trzy wymiary:

- innowacyjność, odnoszącą się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, usług oraz nowych modeli biznesowych,
- odważanie się (*venturing*), czyli tworzenie nowych biznesów dla istniejących już rynków,
- odnowę strategiczną, wyrażającą się w ożywieniu aktywności organizacyjnej [2, s. 8].

Według tego ujęcia innowacyjność jest komplementarną cechą przedsiębiorczości, a może nawet warunkiem koniecznym do jej osiągnięcia.

Innowacyjność i przedsiębiorczość można postrzegać jako immanentne cechy nowoczesnie działających organizacji. Trzecią właściwością sprawnego przedsiębiorstwa, w warunkach globalnej konkurencji, jest elastyczność rozumiana jako umiejętność szybkiego reagowania na bodźce.

4. Elastyczność – konceptualizacja pojęcia

Zmienność organizacyjnych reguł gry, giętkość reakcji, zdolność inicjowania i dokonywania zmian organizacyjnych to elementy elastyczności w klasycznym ujęciu [7, s. 71]. Obecnie w literaturze przedmiotu elastyczność jest najczęściej nadal definiowana jako zdolność organizacji do szybkiego reagowania na różnego rodzaju zewnętrzne i wewnętrzne impulsy. Ewolucji uległy jednak cechy organizacji elastycznej. Niegdyś elastyczność była w głównej mierze ukazywana przez pryzmat komplementarności z predyktywnością, rozumianą jako pozostanie przy niezmiennym wzorcu organizacji, tak więc relacja elastyczność – predyktywność nie oznaczała nic innego niż ciągłe poszukiwanie i twórczość w zakresie formuło-

wania i rozwiązywania problemów, z jednoczesnym przestrzeganiem stałych reguł i procedur organizacyjnych. Współcześnie elastyczność wiąże się ze zmianami dostosowującymi organizację m.in. pod względem formalnym. W ten sposób definiują tę kategorię I. Ng i A. Dastmalchian, według których „elastyczność organizacyjna oznacza mniejszą liczbę zasad i regulacji, co daje swobodę w pozyskiwaniu i pozbywaniu się pracowników, przydzielaniu pracowników do różnych zadań, wynagradzaniu pracowników” [11], cyt. za: [8, s. 23].

W szerszym ujęciu elastyczność oznacza zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu, czyli w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian, które istotnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa [8, s. 25].

Według J. Brilmana, elastyczna jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz do wymogów konkurencji. Cechami idealnie elastycznej organizacji, według tego autora, są m.in. zdolność do nadążania za zmianami otoczenia i do rozwijania się szybciej niż konkurenci, sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania oraz krótkie procesy decyzyjne [3], cyt. za: [8, s. 23].

Według G. Osbert-Pociechy, elastyczność jest nie tylko problemem wyboru, lecz wręcz przymusem dla współczesnego przedsiębiorstwa. Nieodzwonne, według tej autorki, stają się zdolność, podatność, gotowość do reagowania na zmiany w otoczeniu, czyli elastyczność. Czynnikiem czasu, a w szczególności szybkość reakcji na zmiany, stanowi fundament funkcjonowania organizacji w otoczeniu, w którym jakość i niskie koszty nie są wystarczające do zapewnienia przewagi konkurencyjnej [12, s. 54-60]. Organizacja elastyczna to taka, która szybko reaguje na impulsy pochodzące z jej wnętrza i z otoczenia, w celu natychmiastowego przystosowania swojej specyfiki do zmian.

5. Podsumowanie

Współcześnie działające przedsiębiorstwa, aby mogły nadal działać i przynosić zyski, muszą dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia. Doskonalić taktykę swojego działania, adaptować się, czyli wprowadzać innowacje we wszystkich sferach swojego działania. Innowacje są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, a przedsiębiorczość wyrażająca się w ciągłym poszukiwaniu nowych kombinacji czynników wytwórczych, jest motorem postępu gospodarczego [13, s. 63]. Trzecią cechą sprawnego współczesnego przedsiębiorstwa jest elastyczność, czyli zdolność do reagowania na zmiany zewnętrzne.

Wielu współczesnych praktyków i teoretyków spaja te trzy cechy, traktując je jako immanentne cechy organizacji przyszłości i czyniąc je kluczowymi czynnikami sukcesu. Autorem tak aglomerującym omawiane kategorie jest M. Bratnicki [1, s. 171], który łączy przedsiębiorczość z uelastycznieniem granic organizacji, generowaniem wiedzy dzięki odpowiedniej kulturze organizacyjnej oraz minimali-

zacja hierarchii organizacyjnej, skutkującej brakiem kanałów informacyjno-decyzyjnych, a także z agresywnymi odpowiedziami w stosunku do konkurencyjnego otoczenia.

Literatura

- [1] Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [2] Bratnicki M., *Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10.
- [3] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [4] Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [5] Grudzewski W.M., Hejduk I., *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 3 (101).
- [6] Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A Model of Strategic Entrepreneurship. The Construct and Its Dimensions*, „Journal Management” 2003, nr 29.
- [7] Koźmiński A.K. (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [8] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- [9] Kwiatkowski S., *Intelektualizacja przedsiębiorczości. Intelektualizacja przedsiębiorstwa (tło badań empirycznych)*, <http://www.wspiz.pl/~unesco/artykuly/art3.doc>.
- [10] Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurencja w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [11] Ng I., Dastmalchian A., *Organizational Flexibility in Western and Asian Firms. An Examination of Control and Safeguard Rules in Five Countries*, „Canadian Journal of Administrative Science” 2001, nr 18, vol. 1.
- [12] Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany, a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2 (116).
- [13] Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1995.
- [14] Pierzchawka S., Sus-Januchowska A., *Organizacja przyszłości – próba conceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Materiały konferencji naukowej Management Forum 2020, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- [15] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.

INNOVATION, ENTERPRISE AND FLEXIBILITY – TRIAD OF THE PRESENT ORGANIZATIONS

Summary

The purpose of this article is to define the main categories of modern organizations. Those categories are: innovativeness, enterprise and flexibility. Author decided to define these terms because in literature their usage is confusing and often have meaning that contradict each other.