

Grażyna Osbert-Pociecha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

TWÓRCZA DESTRUKCJA JAKO UWARUNKOWANIE EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest uzasadnienie tezy o istotności wpływu procesów twórczej destrukcji na kształtowanie się szeroko rozumianej efektywności przedsiębiorstwa. Zwracając uwagę na konieczność wieloaspektowego podejścia do problemu efektywności, powinno się podkreślić konieczność bycia efektywnym w wymiarze zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. Następnie, przywołując wyniki badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, należy wskazać na nieuchronność (w celu zachowania atrybutu efektywności) dokonywania zmian w modelach biznesowego działania przedsiębiorstwa.

Zmiany te muszą być sprzężone procesami innowacji i destrukcji. Koncentracja na procesach twórczej destrukcji – czyli tej, która umożliwi wprowadzenie innowacji, tworzącej warunki do jej urzeczywistnienia się – na procesach „oduczania się” przestarzałych metod działalności, stanowi dzisiaj warunek sukcesu firm na rynku i realizacji zadań przetrwania i rozwoju.

2. Wielowymiarowa istota efektywności

Konieczność efektywnego działania stanowi właściwość przesądzającą o istocie przedsiębiorstwa, jest imperatywem jego funkcjonowania. Efektywność stanowi immanentny cel przedsiębiorstwa, które według Z. Leśkiewicza [Leśkiewicz 1994, s. 199-200], istnieje, aby produkować dobra. Jednak, aby produkować, przedsiębiorstwo musi istnieć; aby istnieć, musi przetrwać; aby przetrwać, musi postępować racjonalnie.

Być może odniesienie efektywności do tak złożonej materii, jaką jest przedsiębiorstwo, stanowi m.in. powód braku jednoznaczności i precyzji w zdefiniowaniu tej podstawowej kategorii¹.

¹ Według *Leksykonu biznesu* efektywność organizacyjna jest to zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania po-

W tym kontekście np. sprowadzenie efektywności organizacji tylko do mierników czysto ekonomicznych wydaje się daleko idącym uproszczeniem, które prowadzi do pominięcia roli czynników socjokulturowych, ekologicznych itd., determinujących przecież sposób, cykl funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-społecznego w otoczeniu (nie tylko rynkowym).

Stąd pojawiające się w literaturze przedmiotu krytyczne postrzeganie efektywności organizacji (zdominowanej przez czynnik ekonomiczny) i nawoływanie do „ponownego” odkrycia tego pojęcia i uwzględnienia w nim obok wartości ekonomicznych także wartości społecznych, moralnych, ekologicznych [Martyniak 2000, s. 3].

M. Holstein-Beck [Holstein-Beck 1997, s. 62], dokonując analizy ewolucyjnego rozwoju pojęcia efektywności i próbując określić je w sposób zgodny „z duchem czasu”, wyróżniła 6 kategorii składających się na współczesne rozumienie treści i zakresu terminu efektywność. Mieszczą się w nim następujące kategorie:

- wydajność (w ujęciu techniczno-ekonomicznym H. Emersona),
- kompetencyjność (w ujęciu organizacyjno-biurokratycznym M. Webera),
- sprawność (w ujęciu prakseologicznym T. Kotarbińskiego),
- funkcjonalność (w ujęciu humanistycznym R. Beckharda),
- komunikatywność (w ujęciu osobowościowym D.J. Lawlessa),
- moralność (w ujęciu behawioralnym K. Obuchowskiego i B.K. Scanlana).

Klamrą spinającą te kategorie składowe jest w ujęciu M. Holstein-Beck aspekt ekologiczny efektywności, w ramach którego chodzi o zharmonizowanie natury i kultury, tj. tego, co stworzyła natura, i tego, co stworzył człowiek.

Dokonując oceny efektywności danego systemu (podmiotu, jego organu, procesu), składającego się z określonych elementów tworzących pewną całość, mamy sprawdzić, czy zachowania poszczególnych elementów (podsystemów) są ze względu na osiągnięcie celu głównego i związanych z nim celów pośrednich: sprawne, wydajne, kompetentne, funkcjonalne, komunikatywne i moralne w rozumieniu poszczególnych wymiarów pojęcia efektywności. Powyższy model, spełniając wymóg wieloaspektowego podejścia do problemu efektywności, niestety, nie doczekał się wciąż operacjonalizacji, która pozwalałaby na jego praktyczne wykorzystanie. Niemniej należy zauważyć, iż można już w praktyce korzystać z narzędzi, które wychodzą poza ekonomiczno-finansowy wymiar efektywności, i badać zarówno relacje między uzyskanym wynikiem a nakładami koniecznymi do jego osiągnięcia (tzw. efektywność *ex post*), jak i relację między celami działalności a środkami niezbędnymi do ich osiągnięcia (tzw. efektywność *ex ante*) z

siadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów. W teorii organizacji i zarządzania odpowiednikiem efektywności jest pojęcie sprawności, na którą składają się skuteczność (oznacza zgodność osiągniętego rezultatu z zamierzonym celem) oraz ekonomiczność/korzystność (wyraża relację między osiągniętym rezultatem a nakładami poniesionymi w celu jego osiągnięcia). Por. [Penc 1997, s. 100].

uwzględnieniem innych wymiarów, np. rynkowego, ludzkiego. Przykładem może być zintegrowana karta wyników (por. [Kaplan, Norton 2001]).

Podjęmowane są także próby, aby np. w praktycznym ustalaniu wartości przedsiębiorstwa (jej wzrostu) w sensie kryterium efektywności uwzględniać jako elementy kreujące wartość również kapitał ludzki, aktywa intelektualne [Edvinsson 2001]. Przykłady te stanowią egzemplifikację dążenia do sprostania wymogom przekrojowego, zintegrowanego ujęcia efektywności i niesprowadzania jej wyłącznie do wybranych standardów sprawozdawczości finansowej.

Efektywność organizacji (a także zachodzących w niej procesów oraz działań na każdym stanowisku pracy) ma dzisiaj – w warunkach nasilającej się konkurencji na rynku, który coraz bardziej staje się rynkiem globalnym – fundamentalne znaczenie, z tego więc powodu nie może być ignorowana czy trywializowana jako wyznacznik w urzeczywistnianiu procesu zarządzania.

Biorąc pod uwagę podstawowe wymiary zarządzania, tj. operacyjny i strategiczny, należy podkreślić, iż na potrzeby osiągnięcia naturalnych celów przedsiębiorstwa (zachowania swojego bytu, przetrwania i rozwoju) niewystarczające w warunkach turbulentnego otoczenia jest bycie efektywnym tylko w sensie operacyjnym, czyli w realizacji mniej lub bardziej powtarzalnych działań (operacji), wynikających z przyjętej koncepcji biznesowego działania; konieczne jest również bycie efektywnym/sprawnym w sensie strategicznym.

O ile w sensie operacyjnym bycie efektywnym sprowadza się do tego, by działać znacznie lepiej, wykonując to samo co inni, o tyle osiągnięcie efektywności w wymiarze strategicznym wiąże się z tym, by działać inaczej, w odmienny sposób, a więc sprowadza się do wyboru i urzeczywistniania unikatowej koncepcji biznesowego działania, ta bowiem jest w stanie zapewnić względnie trwałą przewagę konkurencyjną.

Skupienie się na poprawie efektywności operacyjnej, jakkolwiek może prowadzić do krótkookresowej przewagi, jest warunkiem niedostatecznym uzyskania wpływu bieżących sukcesów na trwałość przewagi konkurencyjnej i stabilizację pozycji na rynku.

Istnieje wiele czynników, które umożliwiają szybką dyfuzję rozwiązań zapewniających pozycję lidera w zakresie efektywności operacyjnej (np. benchmarking, usługi konsultacyjne, relatywnie łatwy dostęp do wyników badań itd.); powoduje to, że coraz więcej firm osiąga w stosunkowo krótkim czasie granicę efektywności operacyjnej [Porter 1996, s. 62]. Dalsza poprawa następuje w wyniku kolejnych innowacji (technologicznych, dotyczących metod zarządzania), co przesuwaa granicę efektywności operacyjnej i stawia nowe wyzwania pracownikom danego sektora/branży. Jednakże przesuwanie się granicznej krzywej efektywności na zewnątrz nie jest jednoznaczne z relatywną poprawą sytuacji każdego konkurenta; tylko firmy, które pierwsze osiągną poziom aktualnej granicy efektywności, będą mogły liczyć na poprawę pozycji na rynku, na poprawę swoich wyników ekonomiczno-

-finansowych. Ich naśladowcy raczej nie mają szans na wyraźną poprawę. Wynika to z przechwytywania pojawiającej się wartości dodanej przez dostawców na nabywców, nowych oferentów, proporcjonalnie do ich siły przetargowej względem tych firm.

W praktyce biznesowej obserwuje się swoisty paradoks, który polega na tym, że „biegnąc coraz szybciej, stoi się w miejscu”, czyli że wzmożona aktywność, wkład w usprawnianie istniejących procesów, struktur, nie tylko nie przynosi odpowiedniej poprawy wyników, ale wręcz czasami skutkuje wyraźnym ich pogorszeniem, doprowadzając nawet do bankructwa [Sull 1999, s. 45-52].

Angażowanie się w wysiłek o bieżące wyniki ekonomiczno-finansowe przymusza do podejmowania coraz to nowych kroków w celu zwiększenia obrotów, nasycenia rynku i obniżenia kosztów; staje się ono niemal „obsesją” współczesnych menedżerów, którzy optymalizując swój wysiłek i ryzyko, podążając w kierunku rozszerzenia struktury asortymentowej, wzbogacania dotychczasowych produktów o nowe cechy i funkcje, skracania cyklu realizacji określonych przedsięwzięć, z czasem przestają dostrzegać potrzebę myślenia strategicznego, tj. myślenia o budowaniu i „lewarowaniu” swoich przewag konkurencyjnych.

Doskonalenie operacyjnej efektywności jest nieodzowne do funkcjonowania przedsiębiorstwa, „utrzymywania go przy życiu”, ale nie może stanowić alternatywy dla konieczności „bycia konkurencyjnym”, czyli zdolności do skutecznego i korzystnego realizowania zadań przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu.

Rozszerzając pojmowanie efektywności o elementy przesądzające o zdolności do rywalizacji rynkowej – czyli utożsamiając ją z konkurencyjnością, która według *The World Competitiveness Report*, jest określana jako zdolność przedsiębiorstwa (kraju) do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci² – nawiązuje się do wymogu (postulatu) wieloaspektowego podejścia do rozumienia efektywności. Aczkolwiek, jeśli chodzi o techniki (narzędzia) pomiaru konkurencyjności, wciąż niewiele jest skonkretyzowanych propozycji [Gorynia 1988, s. 9-30; Haffer 1999, s. 49-76]. Skutkuje to tym, że w praktyce brak systematycznych, opartych na ujednoliconym podejściu i standardowych narzędziach pomiarów konkurencyjności zarówno na zasadzie *ex post* (aktualnej pozycji konkurencyjnej), jak i na zasadzie *ex ante* (przyszłej pozycji konkurencyjnej), co z pewnością nie ułatwia bieżącej weryfikacji modelu biznesowego działania firm, nie pozwala też antycypować momentów optymalnych na dokonywanie zmian związanych z odejściem od dotychczasowego modelu generowania rentowności i przyjęcia innego, bardziej dopasowanego do otoczenia konkurencyjnego, do oczekiwań klientów itd. Ostatecznie mo-

² Według raportu zdolność konkurowania danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju (już istniejących np. zasobów naturalnych bądź wytwórczych, np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom wytwarzania, świadczenia usług w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynku międzynarodowym. Por. [*The World...* 1994, s. 18].

głoby się to przyczyniać, m.in. przez unikanie związanych z tym kryzysów, zwrotów strategicznych, do pełniejszego wyczerpania efektów (korzyści) danej koncepcji biznesowego działania oraz związanych z nią zasobów, umiejętności itd.

3. Twórcza destrukcja i jej rola w utrzymywaniu efektywności

Jak stwierdzili A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman [Slywotzky i in. 2000, s. 29], modele działalności przedsiębiorstw podlegają procesom starzenia się, z wpływem czasu bowiem stają się ekonomicznie nieużyteczne, nie pozwalają na osiągnięcie zysku. Jeżeli firma pragnie tworzyć wartość dla swoich właścicieli (klientów) i nadal „utrzymać się” w sferze zysku, to musi co 5 lat, a nawet częściej, odnowić własny model działalności.

Jednocześnie wymienieni autorzy zauważyli, że wyczerpują się możliwości związane z utrzymywaniem efektywności (tj. konkurencyjności, w tym rentowności) poprzez:

- zwiększanie skali działania (produkcji),
- zwiększanie udziału w rynku.

Wynikają one z mechanizmu konkurowania w warunkach gospodarki rynkowej, który wcześniej funkcjonował według zasad wojny pozycyjnej (wystarczyło zająć odpowiednią pozycję na rynku i skoncentrować się na jej utrzymaniu). Obecnie w warunkach turbulentnego otoczenia mechanizm konkurowania bardziej przypomina wojnę podjazdową, w której chodzi o względnie szybkie opanowanie przyczółków na rynku nowych potrzeb i oczekiwań, „zebranie” renty nowości i skuteczne wycofanie się po to, aby opanować kolejny przyczółek – to zaś wiąże się z odpowiednio dużą zdolnością do dokonywania zmian, umiejętnością bycia innowacyjnym.

Jeśli chodzi o innowacyjność, to nie jest już ona atrybutem tych, którzy mają aspirację liderów. Funkcjonowanie w warunkach konkurencji nie daje praktycznie możliwości wyboru bycia innowacyjnym lub nieinnowacyjnym. Przymus do innowacji jest nieuchronny, przedmiotem wyboru są jedynie czas (moment wprowadzenia innowacji), jej przedmiot (czyli rodzaj), sposób urzeczywistniania procesu innowacyjnego itd.

Najogólniej mogą to być innowacje modyfikujące poszczególne elementy dotychczasowej koncepcji biznesowego działania oraz związanych z nią zasobów i umiejętności bądź innowacje zmieniające (naruszające) dotychczasowy model działania biznesowego firmy, tj. jego funkcję na rynku i związany z nią przedmiot działalności, obszar/segment rynku, na którym firma operuje, oraz podstawy technologiczne funkcjonowania firmy, co wiąże się ze zmianą tzw. rdzenia kompetencyjnego.

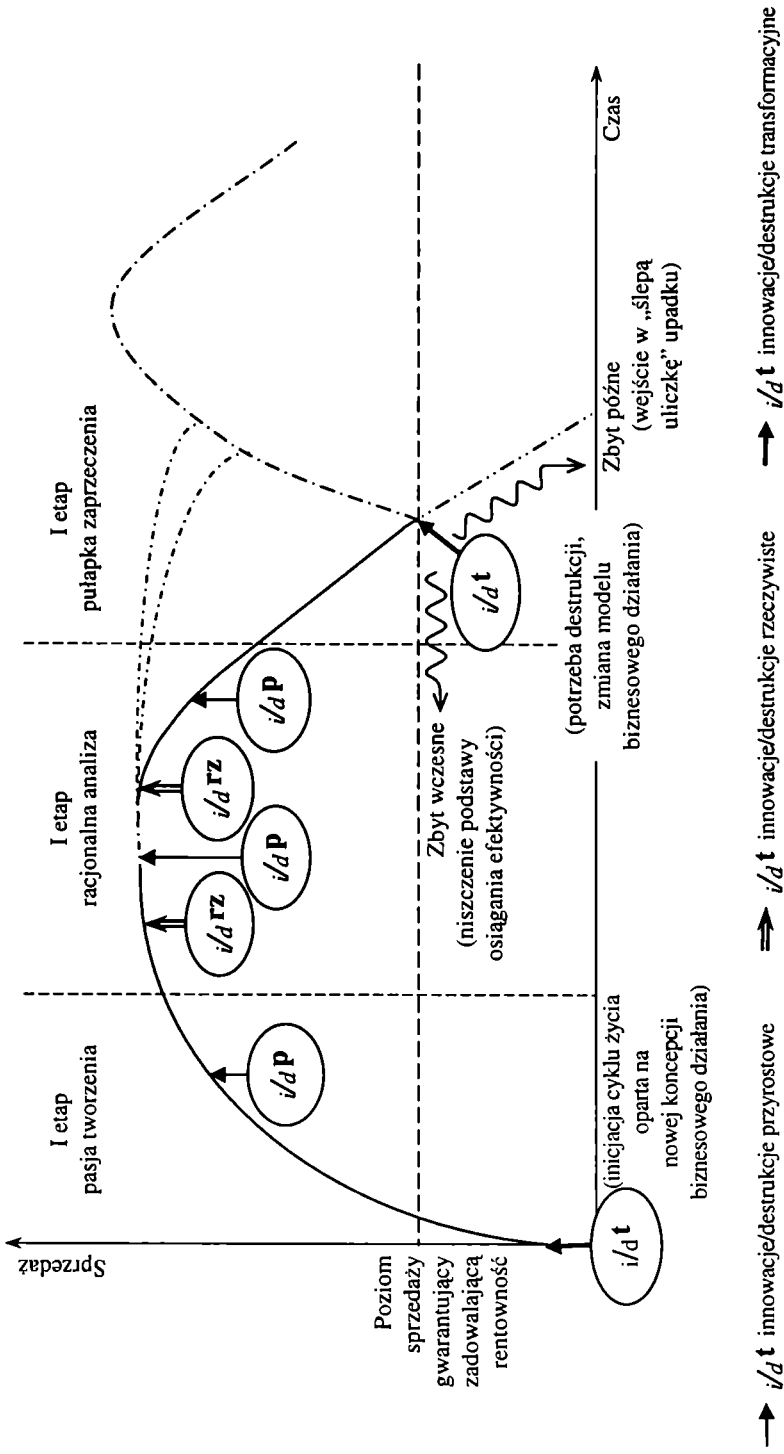
R. Foster, S. Kaplan [Foster, Kaplan 2003, s. 116-124], biorąc pod uwagę kryterium nowości i kryterium potencjalnych skutków ekonomicznych (tj. poziom wygenerowanej wartości), wyróżniają trzy poziomy innowacji – istotne z punktu widzenia racjonalizacji przebiegu cyklu życia przedsiębiorstwa i utrzymywania się w sferze zysku. Są to:

- innowacje przyrostowe, które stanowią nieznaczne ulepszenia (nie zawsze zauważalne), mogą być przeprowadzane przez pracowników wykonawczych, są konieczne, aczkolwiek ich wpływ na efektywność (wyniki ekonomiczno-finansowe) jest niewielki, nie stanowią one także wyzwania dla istniejącego modelu biznesu,
- innowacje transformacyjne, które są związane z nieodwracalnymi zmianami w dotychczasowym sposobie wytwarzania (funkcjonowania), co doprowadza do niszczenia, dezorganizacji istniejącego systemu operacyjnego, stanowią wprost ingerencję w przyjęty model biznesowego działania. Innowacje tego rodzaju są źródłem „fortun”, w czym zaznacza się ich duży wpływ na wyniki ekonomiczne, wreszcie innowacje te, inspirujące odnowę przedsiębiorstwa (tj. nowe produkty, procesy, metody dystrybucji i narzędzia zarządzania), są zazwyczaj wynikiem działania bardzo kreatywnych ludzi, wykazujących się umiejętnością myślenia lateralnego,
- innowacje rzeczywiste, które charakteryzują się mniejszym zakresem zmian, są wtórne w stosunku do innowacji transformacyjnych. Jednocześnie nie można ich osiągnąć poprzez nawarstwienie innowacji przyrostowych; na jakiś czas innowacje te są w stanie zapewnić przewagę konkurencyjną, wymagają zaangażowania zarządu firmy w proces ich urzeczywistniania.

Utrzymywanie odpowiedniego, tj. satysfakcjonującego poziomu efektywności firmy nie tyle zależy od radzenia sobie z nowymi ideami (pomysłami), ich generowaniem i wprowadzaniem w życie, ile tkwi przede wszystkim w ucieczce od starych rozwiązań. Jak zauważył to J.A. Schumpeter [Schumpeter 2003, s. 43], prekursor pojęcia innowacji, kreacja i destrukcja „idą ze sobą w parze”, wzajemnie się warunkują, to jakby dwie strony tego samego „medalu”.

Poprzez analogię do innowacji – biorąc pod uwagę kryteria zakresu zmian i wartości, która ulega zniszczeniu (niekoniecznie w fizycznym tego słowa znaczeniu) – można wyróżnić następujące rodzaje destrukcji [Foster, Kaplan 2003, s. 149-150]:

- *przyrostową*, czyli zmiany, które nie naruszają ciągłości działania, realizowane poprzez codzienne zabiegi doskonalenia dotychczasowego modelu działania oraz związanych z nim struktur i procedur organizacyjnych; są przeprowadzane przez niższe szczeble zarządzania organizacyjnego,
- *rzeczywistą*, czyli zmiany, które ingerują w obowiązującą koncepcję biznesowego działania, istotne dla podtrzymania konkurencyjności w najbliższej przyszłości; ich urzeczywistnianie wymaga zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla,
- *transformacyjną*, która wiąże się z wymianą jej podstawowych komponentów, jednocześnie są to zmiany oznaczające „niszczenie” związanych z realizacją tej koncepcji zasobów, kompetencji, struktur itd.



Rys. 1. Rola innowacji i sprzężonych z nimi destrukcji w procesie podtrzymywania cyklu życia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Foster, Kaplan 2003].

W ten sposób destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które straciły „relatywną siłę ekonomiczną” – nie są w stanie się rozwijać, gdy ich „kapitalizacja rynkowa gaśnie” – staje się „stałym elementem” gry o efektywność. Jej funkcje sprowadzają się do usuwania skutków petryfikacji (tzw. skorupy) do oczyszczenia, odświeżenia systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększenia jego wrażliwości, adaptacyjności w stosunku do zmian zachodzących zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu.

Przez wiele lat koncentrowano się w badaniach i w praktyce nad problemem, jak „nauczyć się” innowacyjności, jak radzić sobie z „ryzykiem”, które zawsze towarzyszy innowacjom, przy czym dopiero nasilenie się turbulencji otoczenia firmy i pojawienie się innych uwarunkowań, skutkujących wyraźnym skracaniem się cyklu życia przedsiębiorstwa, uwydatniły wzrost zapotrzebowania na innowacje rzeczywiste i transformacyjne.

Z kolei ich urzeczywistnianie zwraca uwagę na istotność sprzężonej z każdą innowacją destrukcji, wskazuje na konieczność uczynienia z niej – podobnie jak z innowacji – przedmiotu wyodrębnionych działań, które zapewniałyby sprawny przebieg procesu destrukcji, determinując konkurencyjność (efektywność działania firmy w przyszłości).

R. Foster i S. Kaplan [Foster, Kaplan 2003, s. 21-71], prezentując wyniki swoich wieloletnich badań nad narodzinami, życiem i upadkiem amerykańskich korporacji, wskazują na zdecydowanie lepszą sprawność mechanizmów rynkowych w przeprowadzaniu twórczej destrukcji w stosunku do przedsiębiorstwa, co wiąże się z daleko bardziej posuniętą bezwzględnością w egzekwowaniu efektywności i relatywnie szybkiej eliminacji z rynku tych podmiotów, które nie odznaczają się perspektywą spełnienia określonych rygorów, tj. porzucenia działań nie rokujących na przyszłość.

Zwracają uwagę na to, że tylko te przedsiębiorstwa, które starają się upodobnić do rynku, jeśli chodzi o skalę i tempo działań destrukcyjnych, mają szansę przetrwać i zapewnić sobie długotrwałą przewagę konkurencyjną. Egzemplifikują to, m.in. przedstawiając mechanizm funkcjonowania firm opartych na formule *venture capital*. Jak potwierdziły to inne badania [Rogers, Holland, Maas 2002, s. 94-101], najlepsze fundusze inwestujące kapitały prywatne, osiągające zyski ok. 50% rocznie, należą do najbardziej sprawnych, zdyscyplinowanych firm, jeśli chodzi o zarządzanie.

Wspomniani autorzy sugerują, iż różnica między zachowaniem firm (korporacji) i rynków kapitałowych sprowadza się do sposobu inspirowania, sterowania i kontrolowania procesów twórczej destrukcji. Mianowicie rynki (kapitałowe) działają na zasadzie nieciągłości, w swój mechanizm działania (tworzenia bogactwa) wpisują na zasadzie równorzędności dwa podstawowe elementy ewolucji, tj. kreację i destrukcję, czyli zachęcają do tworzenia firm, pozwalają im na funkcjonowanie, dopóki są konkurencyjne, a potem „nagle i bezlitośnie” niszczą te firmy, które już straciły zdolność do efektywnego, konkurencyjnego działania.

Natomiast przedsiębiorstwa (korporacje) opierają swój byt na założeniu ciągłości i skupiają się na kontroli działań operacyjnych, które wynikają ze sformułowanego modelu biznesowego działania, wykazują skłonność do „zastygania” w rutynowych operacjach, posługiwania się sztywnymi wzorcami w podejmowaniu decyzji.

Ponadto do przedsiębiorstwa jako systemu społeczno-technicznego odnosi się tzw. blokada kulturowa, łącząca się z przewycięzaniem barier emocjonalnych, np. oporu przed zmianami, „wyrzutów sumienia” związanych z przeprowadzeniem redukcji zatrudnienia itd., podczas gdy takie zjawiska jak kultura, przywództwo czy emocje nie mają odniesienia do rynku.

4. Podsumowanie

Najbardziej dynamicznie procesy twórczego niszczenia przebiegają w gospodarce USA, mając tam rangę „kolejnej rewolucji przemysłowej”. Mimo że procesy rewitalizacji przedsiębiorstw odbywają się kosztem rynku pracy, obserwatorzy w krajach Europy Zachodniej wskazują z podziwem i zazdrością na te restrukturyzacje kończące się sukcesem. Sprzężone z nimi procesy destrukcji mają determinujący udział w skutecznym rozwiązywaniu problemów gospodarczo-społecznych. Egzemplifikują to chociażby wskaźniki bezrobocia, które w krajach Unii Europejskiej są przeciętnie 2-krotnie wyższe niż w USA, a jednocześnie tylko 10% bezrobotnych nie potrafi znaleźć pracy w ciągu roku, podczas gdy ten wskaźnik (bezrobocie chroniczne) w UE przekracza 40% [*Twórcze...* 1996, s. 14-17].

W tym kontekście postuluje się ograniczenie interwencjonizmu państwowego, konieczność zaniechania ingerencji powstrzymujących naturalny proces eliminowania tych podmiotów, które nie tworzą wartości, lecz trwonią ją. Podkreśla się, iż w 2001 r. największy przyrost bankructw miały: Holandia (50%), Dania (34%), Irlandia (33%), jednocześnie zaś kraje te miały najlepszą sytuację gospodarczą i najmniejszy wskaźnik bezrobocia na poziomie (odpowiednio): Holandia 2,2%, Dania 4,4%, Irlandia 4,2% [*Pochwała...* 1996, s. 14-17].

Dzisiaj coraz mniej jest firm, które mogą realizować swój naturalny cel bycia efektywnym poprzez trzymanie się swojej pierwotnej (niezmienionej) koncepcji biznesowego działania. Mechanizmy gospodarki rynkowej nie pozwalają firmom „spocząć na laurach”, popadnięcie bowiem w samozadowolenie zwykle kończy się kryzysem, którego skutki wymagają najczęściej długotrwałego procesu przewycięzania.

Zasada swobody podejmowania działalności w gospodarce rynkowej dopuszcza pojawianie się firm nowych (małych, innowacyjnych); jak się okazuje, są one w stanie nawiązywać i wygrywać walkę z już istniejącymi (dużymi), ich atutem zaś jest to, że aby spełnić przesłanie „bycia efektywnym”, „bycia konkurencyjnym”, mogą się one w swoich wysiłkach skoncentrować jedynie na wprowadzaniu nowej koncepcji biznesowego działania i nie muszą się niczego „oduczać”, nie muszą tracić czasu i emocji na działania destrukcyjne, które są konieczne, aby stwo-

rzyć warunki do rozwoju nowych pomysłów. Tym samym nie muszą na bieżąco rozwiązywać problemów związanych z koniecznością równoległego prowadzenia starego i nowego biznesu, w tym m.in. stosowania odmiennych rozwiązań organizacyjnych, zasad polityki personalnej czy instrumentów motywowania.

Według autorów *Twórczej destrukcji* [Foster, Kaplan 2003, s. 28], obecne przedsiębiorstwa (korporacje) będą musiały upodobnić się w tych działaniach do rynku, a także podnieść „współczynnik twórczej destrukcji” (do poziomu porównywalnego z rynkiem), nie tracąc jednocześnie kontroli nad bieżącymi operacjami. Takie prowadzenie firmy z pewnością stawiać będzie wiele wyzwań – czy wśród dzisiejszych menedżerów, tych, którzy przede wszystkim koncentrują się na bieżącym sterowaniu działalnością przedsiębiorstwa, znajdzie się wystarczająco wielu odważnych i zdolnych do kierowania procesami twórczej destrukcji?

Odpowiedź na to pytanie jest związana z podmiotowym aspektem realizowania procesów twórczej destrukcji, więc nie będzie przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

Literatura

- Edvinsson L., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – próby konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 266, AE, Poznań 1988.
- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK 1999.
- Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor Book, Warszawa 1997.
- Kaplan R.S., Norton P.D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Leśkiewicz Z., *Racjonalność w ekonomii*, USz., Szczecin 1994.
- Martyniak Z., *Efektywność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000 nr 11.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
- Pochwała bankructw*, „*Zarządzanie na Świecie*” 1996 nr 6.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „*Harvard Business Review*” 1996 nr 11-12.
- Rogers P., Holland T., Maas D., *Lessons from Private Equity Masters*, „*Harvard Business Review*” 2002 nr 6.
- Schumpeter J.A., *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, cyt. za: R. Foster, S. Kaplan, wyd. cyt.
- Slywotzky A.J. i in., *Sfera zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- Sull D.N., *Why Good Companies Go Bad*, „*Harvard Business Review*” 1999 nr 4.
- The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994.
- Twórcze niszczenie w koncernach USA*, „*Zarządzanie na Świecie*” 1996 nr 6.

THE CREATIVE DESTRUCTION AS A CONDITION OF EFFICIENCY

Summary

According to last results of research – the creative destruction is a very important factor of firm's success. Simultaneously it was confirmed that the market make the creative destruction more efficiently then individual firms. So if company which want to be competitive, must make an effort to both concentrate and learn of the creative destruction.