

Łukasz Wawrzynek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

REAKCJA ORGANIZACJI NA ZMIANY INNOWACYJNE W KONTEKŚCIE ZAGROŻENIA KRYZYSEM

1. Wstęp

Innowacja jest rozumiana jako zmiana, która powinna wpływać pozytywnie na stan organizacji w sytuacji zagrożenia kryzysem. Głównym pryzmatem istoty i rodzajów innowacji, według Druckera, jest przedsiębiorczość [1, s. 56]. Innowacyjność i przedsiębiorczość można więc postrzegać jako immanentne cechy nowoczesnie działających organizacji. Współczesna organizacja nie jest również wolna od permanentnego zagrożenia kryzysem. Menedżerowie współczesnych organizacji nie powinni się już zastanawiać, czy kryzys nadejdzie, ale kiedy to nastąpi? Jakie zatem zadanie spoczywa na zmianach innowacyjnych, czy innowacja sama w sobie daje organizacji możliwość lepszego przygotowania się na kryzys? Czy może okazać się wręcz odwrotnie, zwłaszcza gdy w wyniku zbyt silnego nastawienia na działania innowacyjne, organizacja przestanie monitorować otoczenie w celu identyfikacji zagrożeń, a skupi się jedynie na przyszłej kondycji organizacji, uwzględniając jedynie obecne otoczenie. Czy idąc dalej, nie stanie się utrudnieniem dla organizacji w momencie kryzysu, gdy wszelkie działania powinny skupiać się wokół ratowania aktualnego stanu organizacji, a organizacja przesłonięta wizją przyszłości będzie lokować zasoby w innowacyjne rozwiązania, które nigdy nie zostaną zrealizowane, gdyż już dziś nie będzie w stanie „przeżyć” kolejnego dnia, tygodnia czy miesiąca. Istnieje zagrożenie, że innowacja, jak inne kategorie opisujące właściwości organizacji, może stać się, np. w krótkim okresie, czynnikiem destrukcyjnym lub może po prostu wpływać negatywnie na działalność organizacji. W ramach działania organizacji, wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania, przedsiębiorstwo stara się przewidzieć i strukturalizować najlepiej wszelkie działania, które przyjdzie mu realizować w ramach swojej działalności. Stara się, często za pomocą dostosowania się

do znanych ogólnie norm działania, opisać i dostosować swoje działania w ramach szeroko pojętych procesów i procedur. Podczas doskonalenia systemu, opierającego się na działaniach zgodnie z procedurami, pojawiają się jednak możliwości działań niestandardowych. W momencie wystąpienia stanów nieprzewidzianych w zastosowanych opisach i przez antycypacyjne działania organizacji wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez organizację mogą zacząć stwarzać trudności. Jednak konkurencyjność organizacji, jej sukces oraz możliwości rozwoju nieodmiennie wiążą się z dostosowywaniem się do nowych warunków funkcjonowania. W organizacji stale mówi się o zmianach, bez względu na to, czy są to zmiany dostosowawcze czy zmiany innowacyjne. Problemem staje się takie dopasowanie do zmieniających się warunków otoczenia, by nie tylko dostosowywać się do nich, gdyż nie zawsze daje to możliwość spełnienia wszelkich warunków w czasie teraźniejszym, ale by tak działać, by przewidywać wymagania stawiane na rynku i wyprzedzać je poprzez wprowadzanie nowych, innowacyjnych rozwiązań.

2. Zagrożenie kryzysem w organizacji – działania antykryzysowe

Kryzys organizacji określany jest jako zagrożenie funkcjonowania organizacji. Zawsze jednak mówi się, że jest to pojęcie wielowymiarowe trudne do jednoznacznego zdefiniowania i zdiagnozowania. Jednocześnie w wielu przypadkach oraz w ramach wielu koncepcji kryzys staje się punktem przełomowym. Jest on w takim ujęciu rozumiany jako punkt przejścia organizacji pomiędzy dwoma następującymi fazami. Jest konsekwencją dynamiki i charakteru procesów zachodzących tak w organizacji, jak i, a może zwłaszcza, w jej otoczeniu [4, s. 145]. Jest szczególnym stanem organizacji, staje się jednocześnie ogromnym zagrożeniem, a również szansą na wzrost i rozwój. W momencie kryzysu, najczęściej, organizacja przyjmuje nowe cele swojego działania. Chce przede wszystkim zmienić istniejącą sytuację i, wykorzystując wszelkie dostępne zasoby, doprowadzić do stabilnej sytuacji związanej z egzystencją. Aby zdefiniować stan zagrożenia, rozumiany jako kryzys organizacji lub sytuację kryzysową, która zgodnie z procesowym ujęciem kryzysu, jest stanem bezpośrednio poprzedzającym wystąpienie kryzysu w organizacji, należy przede wszystkim szukać symptomów takiego stanu, do których należy zaliczyć przede wszystkim [6, s. 39]:

- występowanie burzliwej sytuacji, pełnej napięć, tworzącej pole walki o władzę,
- pojawienie się nowych liderów, którzy dokonują często destrukcji dotychczasowego ładu, nie proponując jednocześnie pozytywnego programu zmian,
- występowanie nieracjonalnych zachowań ludzi kierujących się głównie emocjami,
- dezintegrację programów i zespołów naprawczych,
- występowanie potrzeby zmiany wszystkiego przy równoczesnym poczuciu niemożności działania,
- sytuację wyczekiwania na samoistne ustąpienie trudności.

Wystąpienie zagrożenia kryzysem w organizacji jest bezpośrednio powiązane z zagadnieniem zmian organizacyjnych, ponieważ tylko zmiana może być drogą do przezwyciężenia kryzysu organizacji. Jest oczywiste, że od najlepszych środków działania w momencie zagrożenia lepsze są wszelkie metody (o ile są skuteczne), mające na celu zapobieganie wystąpienia sytuacji zagrożenia. Jedną z dróg działania podczas zmian w funkcjonowaniu organizacji jest wprowadzanie zmian antycypacyjnych, czyli inaczej wyprzedzających stany przyszłe warunkujące funkcjonowanie organizacji. Mają one na celu głównie przyczynianie się do głębokich przeobrażeń wewnątrz organizacji, jeszcze przed zmianami na rynku. Dzięki temu wzrasta potencjał organizacyjny, a wraz z nim wzrasta umiejętność przezwyciężania pojawiających się w otoczeniu zagrożeń. Jednym z rodzajów zmian, które wpływają na podnoszenie konkurencyjności organizacji, jest innowacja.

3. Zmiana innowacyjna – szansa czy powód do niepokoju?

Innowacja to, według Kotlera, każda świadoma, funkcjonalna, pozytywna i postępową zmiana materialna lub niematerialna elementów jednostki organizacyjnej, jak np. zmiana wpływająca korzystnie na rozwój, wzrost lub też zwiększenie efektywności danej firmy [2, s. 322]. Zgodnie z poglądami Pomykalskiego innowacja to wszelkiego rodzaju procesy badań i rozwoju dążące do wykorzystania ulepszonych rozwiązań techniki, technologii i organizacji [3, s. 8].

Kiedy zatem i czy w ogóle można rozpatrywać innowację jako szansę lub powód do niepokoju? Czy takie ujęcie w kontekście kryzysu organizacji może mieć uzasadnienie?

Jeśli innowacja jest działaniem celowym, i to niosącym za sobą pozytywne efekty, a podczas zagrożenia kryzysem takie właśnie są jak najbardziej pożądane, to należy przychylić się do opinii o pozytywnym wpływie zmian innowacyjnych na funkcjonowanie organizacji. Dodatkowo, gdy zmiany są skuteczne, z pewnością przyniosą organizacji poprawę jej sytuacji, zwłaszcza w aspekcie dynamiki i struktury sprzedaży, zwiększenia względnego udziału w rynku czy też polepszenia ogólnego wizerunku interesariuszy organizacji, a często również wzrostu wartości organizacji. Jednym z kluczowych elementów wprowadzania zmian jest podatność organizacji na zmiany, a takim warunkiem mogą być pojawiające się trudności. Szczególnie ważne znaczenie przy wprowadzaniu zmian ma zaobserwowanie czynników kryzysotwórczych, do których zaliczyć należy [5, s. 21]:

- otoczenie ekonomiczne:
 - niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu,
 - politykę ekonomiczną stosowaną względem przedsiębiorstw,
 - restrykcyjną politykę fiskalną,
 - spadek poziomu dochodów ludności oraz wzrost skłonności do oszczędzania,
 - zmiany na rynku w zakresie popytu i podaży;
- otoczenie technologiczne:

- wzrost tempa zmian technologicznych,
- wzrost skali nowości produkowanych wyrobów,
- skracanie cyklu życia produktów;
- otoczenie prawno-polityczne:
- zmiany w regulacjach prawnych, wywołane np. przystąpieniem do UE;
- otoczenie konkurencyjne:
- spadek popytu na produkty przedsiębiorstwa na rzecz produktów substytucyjnych,
- wzrost natężenia walki konkurencyjnej w sektorze.

Wystąpienie wymienionych czynników pozytywnie wpłynie na podejmowanie działań mających na celu wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym, jednak w warunkach zagrożenia nie można obojętnie podchodzić do czynników determinujących wprowadzanie zmian w warunkach kryzysu, do których niewątpliwie należy zaliczyć [4, s. 150]:

1. Strategiczne podejście do zarządzania zmianami innowacyjnymi. W warunkach kryzysu skupianie się tylko na doraźnych działaniach, z pominięciem długofalowych, może determinować jakość zmian innowacyjnych. W konsekwencji może to spowodować powrót kryzysu o większym natężeniu.

2. Dokładnie określoną wizję zmian innowacyjnych, opierającą się na dokładnej identyfikacji i ocenie zjawisk kryzysowych.

3. System motywacyjny. Stosowanie materialnych narzędzi motywowania w warunkach kryzysu może okazać się zbyt kosztochłonne, należy jednak korzystać z innych rodzajów bodźców o charakterze niematerialnym.

4. Zmianę postaw pracowników. W warunkach kryzysu presja czasu i zagrożenia działa na pracowników wprawdzie mobilizująco, jednak należy się liczyć z oporem z ich strony.

5. Sprawnie działający system informacyjny w organizacji. Panujący chaos informacyjny w warunkach kryzysu może potęgować przypadkowość decyzji. Powołanie zespołu ds. kierowania zmianami innowacyjnymi może udroźnić proces komunikowania się w organizacji.

Tak zestawione czynniki warunkujące zarówno zmiany w „normalnym” stanie organizacji, jak również w momencie kryzysu wskazują na odmienny charakter potrzebnych w tych dwóch przypadkach zmian. W przypadku drugim zmiany powinny mieć charakter krótkofalowy, by efekt był szybko widoczny i pomocny we wsparciu funkcjonowania organizacji w krótkim czasie.

Jednocześnie menedżerowie, podejmując decyzje o wprowadzaniu zmian innowacyjnych w momencie, gdy organizacja jest zagrożona kryzysem, muszą w sposób szczególny rozważać słuszność swoich decyzji, zwłaszcza przez pryzmat lokowania zasobów bądź to w realizację zmian innowacyjnych, bądź to w działania antykryzysowe. Można powiedzieć, że praktycznie bez względu na charakter organizacji, na przedmiot jej działalności, branżę, w której działa, oraz na rynek, który obsługuje, każda organizacja, która popadnie w kryzys, w zasadniczy sposób

zmienia kierunki swojego działania. Jej nowym celem staje się przetrwanie. Tak określony nowy cel dodatkowo determinuje wzmożone działania. Nie bierze się wówczas pod uwagę, w takim stopniu, jak podczas normalnego funkcjonowania organizacji, kosztów, jakie musi ponieść organizacja, działając w sposób bardzo dynamiczny, bez długotrwałych przygotowań. Nowo określony cel jest na tyle ważny, iż w momencie kryzysu swoje odzwierciedlenie znajduje w działaniach wszystkich uczestników organizacji. Jest rzeczą naturalną, że jeśli cel zostanie osiągnięty w założonym czasie, to ulega on dalszej transformacji. Najczęściej organizacja dąży do „wyższych” celów niż przed wystąpieniem kryzysu, jednocześnie pamiętając o działaniach antykryzysowych mających na celu niedopuszczenie do powtórzenia się sytuacji kryzysowej. Takim celem będzie innowacja. Jednak zanim organizacja znów będzie mogła realizować wyzwania innowacyjne, musi stawić czoła zagrożeniu. Zmiana celu w momencie wystąpienia kryzysu jest nieodzowna. Jednak często, zwłaszcza w przypadku małych firm, głównym problemem, jaki napotykać menedżerowie w momencie kryzysu, jest brak wystarczającej ilości środków finansowych, by cel ten osiągnąć.

Czy można jednak założyć, że zmiany innowacyjne mogą stanowić źródło zagrożenia dla działania organizacji, mając szczególnie na względzie małe przedsiębiorstwa? Wydaje się to możliwe, zwłaszcza gdy zastanowimy się nad sposobem finansowania innowacji w przedsiębiorstwie.

W klasycznym rozumieniu finansowania organizacji mamy do czynienia z pozyskanym przez przedsiębiorstwo kapitałem, który z jednej strony odzwierciedla źródła finansowania części składających się na majątek organizacji. Inaczej można jednak powiedzieć, że finansowanie organizacji to nie tylko pozyskiwanie kapitału, ale wszelkie decyzje zarządzających związane z funkcjonowaniem organizacji jako całości. Takie decyzje dotyczą również finansowania zmian innowacyjnych, które charakteryzują się często bardzo wysokimi nakładami, w porównaniu z działalnością bieżącą organizacji i stosunkowo długim okresem zwrotu z inwestycji. W małej firmie najczęściej takie finansowanie następuje ze środków własnych, często bieżących, a tylko niekiedy z kapitału specjalnie przeznaczanego na ten cel lub też z kapitału obcego. W momencie wystąpienia kryzysu lub sytuacji kryzysowej nie ma możliwości lub jest to praktycznie niemożliwe, by pogodzić oba te cele. Jeśli jednak zmiany innowacyjne są przygotowane zgodnie z procedurą planowania, to mają dużą szansę odniesienia sukcesu. W przeciwnym wypadku zmiany innowacyjne mogą stać się jedynie czynnikiem dodatkowo pogłębiającym i tak już trudną sytuację organizacji. Zmiana innowacyjna będzie szczególnie źle wpływać na proces funkcjonowania organizacji objętej kryzysem w przypadku zbyt wysokiej absorpcji finansowania, niepowodzenia realizacji zmiany czy też niezgodności osiąganych celów. Takim celem z jednej strony jest przetrwanie organizacji w krótkim okresie, a z drugiej zmiana innowacyjna mogąca przynieść wymierne korzyści w zbyt dalekiej przyszłości z punktu widzenia zagrożonej organizacji.

4. Podsumowanie

Zmiany innowacyjne stanowią niewątpliwie element działań prewencyjnych w funkcjonowaniu organizacji, na którą starano się spojrzeć przez pryzmat zagrożenia, jakim jest kryzys. Jednocześnie to, jakie działania podejmie kierownictwo, powinno zależeć od momentu, w którym, jeśli w ogóle, zostały zdiagnozowane czynniki kryzysu oraz od charakteru i siły zdiagnozowanych czynników. Niewątpliwie kwestią do rozstrzygnięcia będą koszty związane z implementacją zmian innowacyjnych. Organizacja musi znaleźć odpowiedź na pytanie, czy w danym momencie jest w stanie i czy jednocześnie może sobie pozwolić na wdrażanie innowacji podczas wystąpienia kryzysu? Innym aspektem, na który należałoby dodatkowo zwrócić uwagę, jest to, iż zapewne nie wszystkie zmiany innowacyjne wiążą się z bardzo wysokimi kosztami, a korzyści, jakie może przynieść ich wdrożenie, mogą wielokrotnie przewyższyć koszty. Co najważniejsze, efekty zmian mogą stać się podstawą do poprawy sytuacji organizacji i tym samym przezwyciężenia zagrożenia, jakim jest sytuacja kryzysowa czy też kryzys.

Literatura

- [1] Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- [2] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa 1999.
- [3] Pomykański A., *Innowacje*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1997.
- [4] Skalik J., *Zmiana jako forma przezwyciężania zjawisk kryzysowych w organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wyd. Cornetis, Wrocław 2003.
- [5] Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE, Poznań 1999.
- [6] Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1984.

ORGANIZATIONAL REACTION OF THE INNOVATIONAL CHANGES IN THE CONTEXT OF CRISIS THREAT

Summary

This paper concerns problem of innovation changes in there relations with crisis phenomena in the organization. The chances as well as the risk connected with this kind of changes are pointed out. The conditions for effective introduction of changes were given, with guarantee the positive results for the organization.